

Trabajo de Grado

Plan Estratégico Exportador para Alimentos Alan S.A.S

Autor

Lucas Muñoz Fernández

Asesor

Jorge A. Valencia de los Ríos

Coordinador de Consultoría, Gestión y Conocimiento

Institución Educativa ESUMER

Maestría en Negocios Internacionales

Medellín, Colombia - (2015)

Contenido

Resumen Ejecutivo	10
Introducción.....	12
Parte I	16
1. Justificación.....	16
2. La Empresa.....	19
2.1. Características generales de la empresa.....	19
2.2. Misión.....	20
2.3. Visión.....	20
2.4. Proceso Productivo.....	20
2.5. Operaciones Pre-proceso	22
2.6. Transformación de la Fruta para la producción de Pulpa.....	23
3. Problemática	24
4. Objetivos	28
4.1. Objetivo General	28
4.2. Objetivos Específicos	28
5. Marco de Referencia	29
5.1. El sector agropecuario y frutícola en Colombia.....	29
5.1.1. Características y comportamiento del sector agropecuario y frutícola en Colombia.	29
5.1.2. El Mercado Internacional del sector frutícola.	34
5.2. Producción, Comercialización y Consumo de la fruta.....	35
5.3. Fundamentos teóricos del proceso de exportación.....	39

5.3.1.	Modalidades de Exportación según legislación de Colombia.....	39
5.3.2.	Exportación Definitiva.....	40
5.3.2.1.	Trámite para realizar una exportación definitiva.....	40
5.3.2.1.1.	<i>Ubicación de la subpartida arancelaria.</i>	40
5.3.2.1.2.	<i>Registro como exportador.</i>	40
5.3.2.1.3.	<i>Estudio de mercado y localización de demanda potencial.</i>	41
5.3.2.1.4.	<i>Procedimientos de Vistos Buenos.</i>	41
5.3.2.1.5.	<i>Procedimiento para certificado de origen.</i>	42
5.3.2.1.6.	<i>Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN.</i>	42
5.3.2.1.7.	<i>Medios de Pago.</i>	42
5.3.2.1.8.	<i>Procedimientos de Cambiarios (reintegro de divisas).</i>	42
5.3.2.1.9.	<i>Instrumento Económico legal de Intercambio Comercial.</i>	43
5.3.3.	Estándares del Comercio Internacional.....	43
5.3.4.	Canal de distribución	44
5.3.4.1.	<i>Distribuidor.</i>	45
5.3.4.2.	<i>Venta directa.</i>	45
Parte II.....		46
6.	Marco Metodológico.....	46
6.1.	Modelo del Plan Estratégico Exportador.....	46
6.2.	Plan Estratégico Exportador	47
6.2.1.	Análisis del potencial exportador.	47
6.2.2.	Análisis del producto en el mercado objetivo.	48

6.2.3.	Plan de acción.....	48
7.	Recopilación y Compilación de Datos.....	49
7.1.	Fuente Primaria.....	49
7.2.	Fuente Secundaria.....	50
8.	Resultados Esperados Bienes y Servicios Entregables.....	52
9.	Análisis e interpretación de los resultados.....	53
9.1.	Análisis Matriz Pest.....	53
9.2.	Matriz DOFA.....	57
9.3.	Estudio preliminar del Mercado.....	61
9.3.1.	Estados Unidos.....	61
9.3.2.	Bélgica.....	62
9.3.3.	Generalidades de Estados Unidos y Bélgica.....	63
9.3.4.	Indicadores Macroeconómicos de Estados Unidos y Bélgica.....	67
9.3.5.	Documentación para la importación en Estados Unidos y Bélgica.....	68
9.3.6.	Mercado de exportación seleccionado para la empresa Alimentos Alan S.A.S.....	70
9.4.	Oportunidades para la Agroindustria.....	72
9.4.1.	Bienestar.....	73
9.4.2.	Productos Verdes.....	74
9.4.3.	Los Snacks.....	74
10.	Plan Estratégico Exportador.....	75
10.1.	El producto.....	75
10.1.1.	Características generales del producto.....	75
10.1.2.	Partida arancelaria para exportación.....	75

10.1.3.	Presentación y descripción del Producto.....	76
10.1.4.	Tipo de presentación de las frutas para ser exportadas a Estados Unidos.	77
10.1.5.	Empaque Comercial.....	77
10.1.6.	Embalaje para el transporte.	77
10.1.7.	Etiquetado.....	78
10.2.	Tamaño del Mercado.....	79
10.2.1.	Comercio de Colombia con Estados Unidos de América..	79
10.2.2.	Colombia Destino de Exportaciones.....	82
10.3.	Oportunidades identificadas en La Florida y en la región del Golfo	85
10.3.1.	Producto Interno Bruto (PIB) e Ingreso.....	86
10.3.2.	Producto Interno Bruto estado de La Florida.	86
10.3.3.	Distribución de la riqueza.....	86
10.3.4.	Transporte.....	86
10.3.4.1.	Terrestre.	87
10.3.4.2.	Aeropuertos.	87
10.3.4.3.	Acuático.	87
10.3.5.	Presencia de Inversión Internacional.	88
10.3.6.	Desarrollo de sectores económicos innovadores.	88
10.3.7.	Comercio Exterior de la Florida.	88
10.3.8.	Crecimiento en Miami.....	89
10.3.9.	Generalidades de la Ciudad de Miami.	89
10.3.10.	Desarrollo de Infraestructura y conexiones internacionales.	91
10.3.11.	Principal puerta de entrada al mercado Latinoamericano.....	91

10.3.12.	Comercio Justo.....	91
10.3.13.	El comercio Equitativo.....	92
10.3.14.	Productos Naturales Pre-empacados.....	92
10.4.	Segmentación del Mercado.....	93
10.5.	Situación del producto en el mercado.....	96
10.5.1.	Food Drug Administration FDA.....	96
10.5.2.	Los Alimentos en la FDA.....	97
10.5.3.	Registros FDA.....	97
10.5.4.	Notificación Previa FDA.....	98
10.6.	Ley sobre el Bioterrorismo en Estados Unidos.....	99
10.6.1.	Registro de Instalaciones Alimenticias.....	99
10.6.2.	Notificación Previa de Partida de Alimentos Importados.....	100
10.6.3.	Establecimiento y Mantenimiento de Registros.....	100
10.6.4.	Detención Administrativa.....	101
10.7.	Acceso al Mercado.....	101
10.8.	Reglas Sanitarias.....	102
10.9.	Sistema Generalizado de Preferencias SGP Andino.....	102
10.10.	Registro del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA.....	103
10.11.	Normas de Calidad y empaque para frutas y hortalizas.....	103
10.11.1.	Requisitos generales de los empaques plásticos.....	104
10.11.2.	Requisitos generales de los empaques de madera.....	105
10.11.3.	Requisitos generales de los empaques de cartón.....	105

10.11.4.	Requisitos generales de los empaques de fibra natural.	106
10.11.5.	Requisitos generales de los empaques y embalajes.	106
10.12.	Canales de Distribución y proceso logístico.	109
10.13.	Condiciones de almacenamiento y transporte de la Pulpa de Guayaba	110
10.14.	Funciones de los Intermediarios.	111
10.15.	Promoción y Relaciones Públicas.	111
Parte III.....		113
11.	Plan de Acción: Formulación de la Ruta de Soluciones.....	113
11.1.	Creación del Posicionamiento Estratégico de Alimentos Alan S.A.S.....	113
11.2.	Creación de Plan de Mercadeo.....	114
11.3.	Traslado de la Planta de Producción.	114
11.4.	Proceso de Pasteurización.....	115
11.5.	Sello de Calidad Icontec	115
11.6.	Departamento de Negocios Internacionales.....	116
11.7.	Visitas al Mercado Meta de la Empresa.	117
12.	Presupuesto para la Ruta de Soluciones	118
13.	Costos de la consultoría	121
14.	Conclusiones y Recomendaciones	122
Referencias Bibliográficas.....		125

Lista de Tablas

Tabla 1 Definición de los Incoterms	44
Tabla 2 Bienes y Servicios Entregables	52
Tabla 3 Matriz PEST.....	53
Tabla 4 Valoración de Indicadores	55
Tabla 5 Matriz DOFA	58
Tabla 6 Matriz DOFA Cruce de Variables.....	60
Tabla 7. Características fundamentales entre Estados Unidos y Bélgica.....	64
Tabla 8. Indicadores Macroeconómicos de Estados Unidos.	67
Tabla 9. Indicadores Macroeconómicos de Bélgica.	67
Tabla 10. Principales Estados Compradores de exportaciones Colombia (Millones USD)	82
Tabla 11. Destino Exportaciones 2012-2013-2014 abril	82
Tabla 12. Exportaciones Totales. Tipos de Producto 2012-2013-2014 abril	83
Tabla 13. Presupuesto Ruta Soluciones	118
Tabla 14. Presupuesto para las Consultorías	121

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional Alimentos Alan S.A.S.	21
Figura 2. Proceso de Suministro de Fruta-Proveedores	21
Figura 3. Recepción de Materia Prima.....	22
Figura 4. Flujograma de la transformación de la Fruta para la producción de Pulpa	23
Figura 5. Oportunidades para la Agroindustria en el mercado de Estados Unidos.	73
Figura 6. Presentación Pulpa de Fruta 1 kilogramo.....	76
Figura 7. Mejores Estados Compradores de productos colombianos.....	81
Figura 8. Valor FOB Exportaciones País destino Enero a Diciembre 2013	84
Figura 9. Valor FOB Exportaciones excluyendo petróleo y sus derivados, por departamento Enero a diciembre 2013.....	85
Figura 10. Canal de distribución de Alimentos Alan S.A.S. en el mercado de Estados Unidos.	109
Figura 11. Diagrama de Importación	110

Resumen Ejecutivo

Alimentos Alan S.A.S, inicia sus operaciones en el año 1998, pertenece al Sector Agroindustrial, se encuentra clasificada como Pyme, cuenta con unos activos a julio 31 de 2013 de \$828'522.294 con ventas promedio mensuales de \$150'000.000 y una capacidad productiva mensual estimada de 90 toneladas de Pulpa de Fruta.

La empresa se encuentra ubicada en el Barrio San Javier, en Medellín y actualmente cuenta con una planta de 35 empleados, con presencia en el mercado del Valle de Aburrá, sus líneas de producción y productos son: línea de refrescos: mandarina, naranja, guayaba, mango, lulo, mora, maracuyá y limón; Línea Pulpas: guanábana, fresa, guayaba, lulo, mandarina, naranja, limón, mango, maracuyá, mora, piña, tomate de árbol, uva y papaya.

Los clientes actuales son empresas mayoristas entre los cuales, cabe mencionar: Supermercados Consumo, Sodexho, ServiAlimentos S.A., Inversiones Médicas de Antioquia, Alimentos Salamanca, Productos base Cook S.A.S, Almso Catering Services S.A.

En cuanto a la competencia, existen varias empresas que también se dedican a desarrollar este mismo objeto social algunas de ellas son: Pulpifruta, Solo Pulpas, Pulcolex, Nectar del Eden, Pulpa Shalon, De la Hacienda Productos Naturales, Colpulpas, Agrofrut y Fruttan

Si bien la empresa presenta importantes fortalezas en su entorno interno y externo, el aspecto que está afectando negativamente a la empresa es la existencia de costos y gastos fijos frente a lo

absorbido por las ventas, en estos momentos del 100% de su capacidad productiva cuenta con una capacidad ociosa del 30% para el turno que trabaja en la actualidad, por lo tanto si se aumenta a otro turno más, las toneladas disponibles para ofertar en el mercado serían de 107 aproximadamente, de ahí la intención de incursionar en los mercados internacionales en vista del alto crecimiento que viene presentando la demanda mundial de productos procesados especialmente de pulpas de frutas.

De acuerdo con lo anterior, se considera pertinente diseñar un Plan Estratégico Exportador para Alimentos Alan S.A.S., partiendo del diagnóstico situacional (interno y externo), así como del análisis de recursos, capacidades y cadena de abastecimiento; incluido el estudio de inteligencia de mercados para establecer oportunidades y exigencias para los productos de la empresa en mercados externos atractivos y convenientes para la empresa.

El logro de este objetivo dependerá en gran medida de las necesidades que tenga la empresa, ajustando todos y cada uno de los objetivos a satisfacerlas. Además se contará con metodologías para el desarrollo de los objetivos tales como: el diagnóstico externo PEST, diagnóstico Interno, un análisis DOFA y la Inteligencia de mercados. El desarrollo de la consultoría requiere una dedicación de 400 horas y una inversión presupuestal de \$ 53.320.000.

Introducción

Una dieta saludable consta de la inclusión de frutas y verduras ya que estas son fuentes primarias de minerales, antioxidantes y algunos nutrientes que son debidamente esenciales, como la fibra dietaria y fitoquímicos que han demostrado reducir el riesgo de contraer enfermedades crónicas y algunos tipos de cáncer.

Las frutas son alimentos que contienen alta densidad de nutrientes, con bajos aportes calóricos, que se convierten en opciones saludables de consumo en su estado natural, sin agregar grasas sólidas o azúcares. El Ministerio de Salud y Protección Social de la República de Colombia (2013) al respecto, hace la siguiente recomendación «Las Frutas y las hortalizas-verduras son importantes por el aporte de vitaminas, minerales y fibra que favorecen la salud cardiovascular y el tránsito intestinal. Se recomienda consumir la fruta entera y consumir al día cinco porciones entre frutas y hortalizas-verduras» (p. 26).

De acuerdo a lo anterior, el consumo de frutas tiene muchos beneficios, tales como: es fuente importante de vitaminas A, E y C, poseen significativos niveles de fibra, contienen azúcares naturales, agua, proteínas y no contiene colesterol. Las pulpas de fruta mantienen todos estos beneficios además, de tener disponibilidad continua en cuanto a la variedad de fruta deseada, los consumidores tienen mayor disposición frente a esta presentación y no tienen el problema de sobre maduración o daño de la fruta en condición fresca que obliga a ser consumida muy rápido.

La diversidad de sus características geográficas, climáticas y biológicas, hacen que Colombia sea un territorio con un potencial grande para la producción de varias especies de frutas y vegetales durante todo el año, para el consumo interno y externo. La producción de estos alimentos está caracterizada por ser estacional, aunque la oferta en general, es continúa a lo largo del año; además, su producción es dispersa regionalmente pero sin embargo, algunos departamentos han ido mejorando, especializándose en algunas frutas como la piña y guayaba.

El flujo de frutas y verduras en el circuito económico y de consumo del país, está dado en gran medida por el modelo de centralización, en donde aspectos como la distancia entre los centros de consumo, producción, procesos de formación de precios y los agentes que intervienen en ellos dependen de su eficiencia y eficacia.

El modelo de producción en Colombia está dado por pequeñas unidades heterogéneas que dependen de los niveles de producción disponibles que están distantes o cercanos a los centros de consumo masivo. Al final de la cadena de comercialización se encuentran los consumidores finales que son los hogares y los institucionales (restaurantes, hospitales, fábricas, comedores comunitarios, etc.) Los primeros están dados por compras en cantidades pequeñas y al detal, los segundos adquieren grandes cantidades a mayoristas regionales, es así como el modelo de intermediación incide de forma significativa en los precios ya que la cadena de abastecimiento es larga, en la cual intervienen varios agentes, desde el productor hasta los distribuidores minoristas que llegan a los consumidores. Esta forma tradicional de comercialización, según el Ministerio de Salud y Protección Social de la República de Colombia (2013), toma el nombre de reloj de

arena por su forma amplia en los extremos, dejando un sistema centralizado manejado por los mayoristas.

En la actualidad las industrias colombianas se adaptan a las nuevas costumbres del mercado, el consumidor actual se orienta más a consumir jugos naturales que gaseosas, permitiendo que la industria de jugos naturales, frutas y pulpas encuentre mayor oportunidad de acceso a mercados.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo primordial de esta consultoría es realizar un Plan Estratégico Exportador de la Pulpa de fruta producida por Alimentos Alan S.A.S, específicamente la de Guayaba, teniendo en cuenta todos los factores necesarios para la incursión de la empresa y su producto en los mercados internacionales. Alimentos Alan S.A.S, cuenta con una capacidad productiva de 90 toneladas al mes, con unos costos y gastos fijos asociados a ella. En la actualidad se labora en un solo turno de producción generando con ello una capacidad ociosa de 27 toneladas por turno, lo que hace que sus costos fijos unitarios sean demasiado altos y la rentabilidad de sus productos sea cada vez más baja, debido a esto, se encuentra interesada en ampliar la oferta a mercados internacionales, ya que no tendría que ampliar su capacidad operativa y estaría en capacidad de ofrecer productos a precios competitivos, teniendo en cuenta solo los costos asociados a éstos y a los requerimientos del mercado internacional.

El proceso de intervención en Alimentos Alan S.A.S es una consultoría de carácter colaborativo, ajustada a las necesidades de la empresa, que permita diseñar el Plan Estratégico Exportador. El trabajo se realiza contando con el aporte y apoyo permanente de todo el personal de la empresa porque se considera un aspecto vital para el éxito del proyecto. Para la elaboración

de este proyecto se inició, como se puede observar en la primera parte de este documento, con un análisis detallado de la situación interna y externa de la compañía Alimentos Alan S.A.S., mediante la realización de diversas entrevistas a profundidad con personal de la empresa y la elaboración de la Matriz Pest y DOFA; con las cuales se determinó los puntos fuertes y débiles de la compañía y aquellas oportunidades que tiene en el mercado actual, aunque sin dejar de lado, las posibles amenazas que puedan presentarse.

Posteriormente, se procedió a efectuar la selección del mercado potencial para el proceso de exportación de la empresa Alimentos Alan S.A.S., para lo cual se hizo una exhaustiva revisión bibliográfica para recopilar información pertinente de los dos países preseleccionados para este estudio, es decir Estados Unidos y Bélgica; siendo el primero el mercado que presenta mayores posibilidades para este producto, específicamente el Estado de la Florida, en la ciudad de Miami. Después, se encuentra la descripción del producto a exportar y la resolución de aquellas variables relacionadas con el proceso de entrada al mercado de Estados Unidos.

Finalmente, en la parte tres, se presenta el plan de acción pertinente para la empresa Alimentos Alan S.A.S. con miras a la exportación de la pulpa de fruta de guayaba al mercado, abordando las posibles soluciones para llevar a buen término el mismo. Seguido del correspondiente presupuesto de consultoría requerido para llevarlo a cabo.

Parte I

1. Justificación

Los productores Colombianos son especialistas en el mercado interno, pero temen a la internacionalización pues los mismos no están consolidados y aun no se ponen de acuerdo con su perspectiva ante los Tratados de Libre Comercio firmados recientemente por el Gobierno de Colombia, tales como con Estados Unidos y la Alianza del Pacífico. Es por ello, que se acrecienta la necesidad de inversión en una nueva era exportadora que lleve los productos Colombianos a otros países donde son apetecidos, uniendo así esfuerzos en competitividad de precios y calidad, más aún cuando desde el gobierno se proporcionan ventajas competitivas a productos hortofrutícolas procesados, con 0% de arancel permitiendo que las empresas se incentiven a diseñar planes exportadores para el mercado internacional.

La selección del producto a exportar, es decir la pulpa de guayaba, se debe a la oferta de frutas frescas según los patrones de cosechas, además de la variedad de productos comunes y exóticos, esta materia prima al procesarla en pulpa y empacarla hace más fácil para la empresa; el transportarla, prolonga la vida útil y se convierte en un alimento saludable y para el cliente es práctico, entre otras permite a la vez, dedicar menos tiempo en la preparación y disfrutar de un alimento sano con todas sus valiosas propiedades. Cabe mencionar además, que la selección de este producto obedece al comportamiento que ha tenido la demanda y a la alta preferencia que la guayaba tiene entre los consumidores, nacionales e internacionales; en este último originado por el privilegio que tiene el país y otros no de poder disfrutar de este sabor especial.

Con la realización de este trabajo, se pretende despertar el interés de la Empresa Alimentos Alan S.A.S con el fin de que logre vislumbrar una posibilidad que antes era lejana, la posibilidad de exportación de productos de excelentes calidades y bondades para la salud, aprovechado todas las herramientas que el gobierno ha dispuesto para la internacionalización de los productos colombianos, adicional a los tradicionalmente conocidos.

Este trabajo aporta a la comunidad académica ligada a los negocios internacionales ya que los conceptos y temas propuestos están ajustados a los procesos de internacionalización que el país está viviendo y al aumento en la demanda y oferta de las instituciones educativas que promueven programas académicos con profundización a los Negocios Internacionales.

Por otra parte, la realización de este trabajo permite afianzar los conocimientos adquiridos durante la maestría, por medio de la ampliación de conceptos en procesos de exportación y planeación de empresas, permite a su autor entender y comprender la responsabilidad de un trabajo investigativo, invitar a tener una disciplina de lectura, de diagnosticar y de poder tener la capacidad de formular proyectos que aportan al quehacer de las organizaciones. Además, de cumplir con el requisito para la obtención del título de Magister en Negocios Internacionales, aportando a la empresa objeto de estudio, un apoyo teórico y empírico en beneficio de su crecimiento y de un futuro proceso de internacionalización de sus productos.

Partiendo de la importancia de un plan exportador, que es la expansión del negocio, explorar nuevos mercados y participar en mercados internacionales; se presenta el diseño de un Plan Estratégico Exportador para la empresa Alimentos Alan S.A.S., especificando que el producto a

exportar es la pulpa de fruta edulcorada de guayaba dirigida a un mercado internacional, específicamente, el de Estados Unidos debido a las preferencias comerciales que este país representa para las exportaciones desde el territorio colombiano y a la gran cantidad de consumidores que habitan en su territorio, lo que aumenta las posibilidades de incursionar en dicho país.

2. La Empresa

2.1. Características generales de la empresa

De acuerdo con la suministrada por el personal de la empresa, Alimentos Alan S.A.S. identificada con NIT 811.014.630-3, forma jurídica sociedad por acciones simplificada, perteneciente al sector económico de elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres y hortalizas; es una empresa líder en el desarrollo, procesamiento, distribución, exportación y fabricación de pulpas y jugos elaborados con las mejores frutas tropicales. Se encuentra ubicada en el Barrio San Javier, en Medellín, con 15 años de experiencia, actualmente cuenta con una planta 10 empleados, con presencia en el mercado del Valle de Aburrá.

Alimentos Alan S.A.S acorde con su estructura, es clasificada como una Microempresa ya que cuenta con un personal no superior a 10 trabajadores y su activos totales son inferiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Su portafolio de productos abarca:

- Línea Refrescos: mandarina, naranja, guayaba, mango, lulo, mora, maracuyá y limón
- Línea Pulpas: guanábana, fresa, guayaba, lulo, mandarina, naranja, limón, mango, maracuyá, mora, piña, tomate de árbol, uva y papaya.

Entre su reconocida clientela se encuentra: Supermercados Consumo, Sodexho, ServiAlimentos S.A., Inversiones Médicas de Antioquia, Alimentos Salamanca, Productos Base Cook S.A.S, Almso Catering Services S.A. Adicionalmente, en la ciudad de Medellín existen varias empresas que también se dedican a desarrollar este mismo objeto social algunas de ellas son: Canoa, Pulpifruta, Solo Pulpas, Pulcolex, Nectar del Eden, Pulpa Shalon, De la Hacienda Productos Naturales, Colpulpas, Agrofrut y Fruttan.

2.2. Misión

Teniendo en cuenta la información de la empresa en su sitio web, la misión de la empresa Alimentos Alan S.A.S., es la siguiente:

ALAN: Agroindustriales Líderes en Alternativas Nutricionales, empresa con trayectoria en la elaboración y comercialización de productos alimenticios, derivados de las frutas, en presentación de pulpas, refrescos y zumos, satisface las necesidades del mercado cumpliendo con los estándares de calidad. Siempre conscientes de la importancia y respeto hacia nuestros colaboradores y proveedores, facilitando su estabilidad y crecimiento; y comprometidos con la conservación del medio ambiente, fomentando el desarrollo sostenible del país (Alimentos Alan S.A.S., 2015, párr. 2-3).

2.3. Visión

La imagen futura de la organización Alimentos Alan S.A.S., es: "Ser una empresa con reconocimiento en el mercado, por la innovación y el desarrollo de productos agroindustriales y la optimización de los procesos, y que además generen valor para nuestros clientes" (Alimentos Alan S.A.S., 2015, párr. 4). Para esto, la empresa cuenta con un personal altamente capacitado, logrando una óptima gestión de la organización, empleados que se integran y comprometen con el crecimiento y desarrollo de la misma (ver figura 1).

2.4. Proceso Productivo

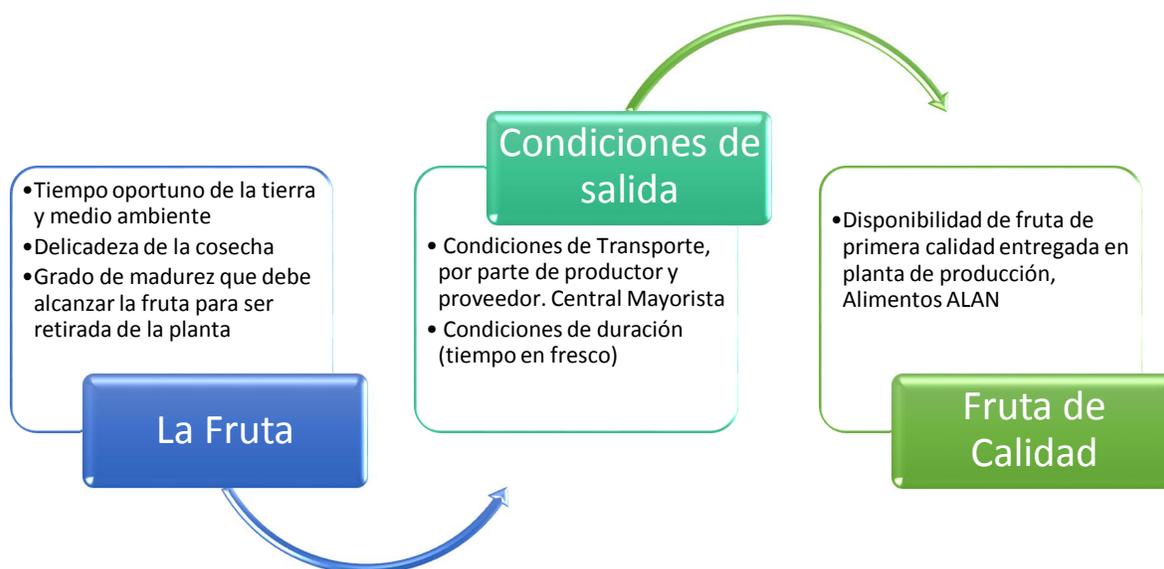
Alimentos Alan S.A.S, recibe las frutas por medio del canal de distribuidores mayoritarios, quienes están ubicados en la plaza de mercado Central Mayorista (Itagüí) quienes despachan desde allí a las instalaciones de la planta de producción de Alimentos Alan S.A.S. (ver figura 2).

Figura 1. Estructura Organizacional Alimentos Alan S.A.S.



Fuente: Alimentos Alan S.A.S.

Figura 2. Proceso de Suministro de Fruta-Proveedores

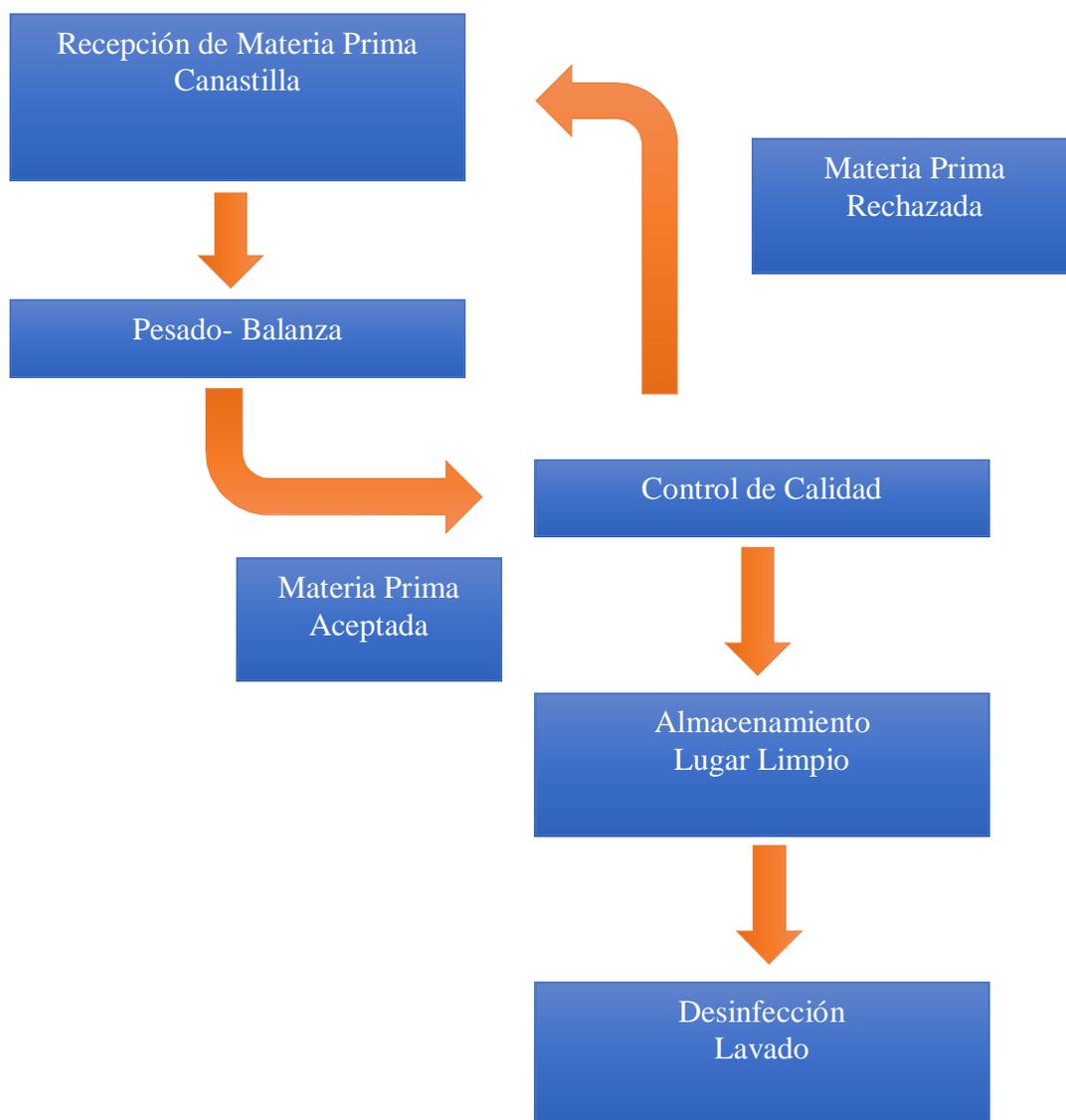


Fuente: Alimentos Alan S.A.S.

2.5. Operaciones Pre-proceso

Una vez la fruta ha llegado a la planta de producción, esta debe tener las condiciones organolépticas y palpables favorables, con el fin de iniciar el proceso de transformación de acuerdo a la programación interna de la empresa y a los pedido de los clientes (ver figura 3).

Figura 3. Recepción de Materia Prima

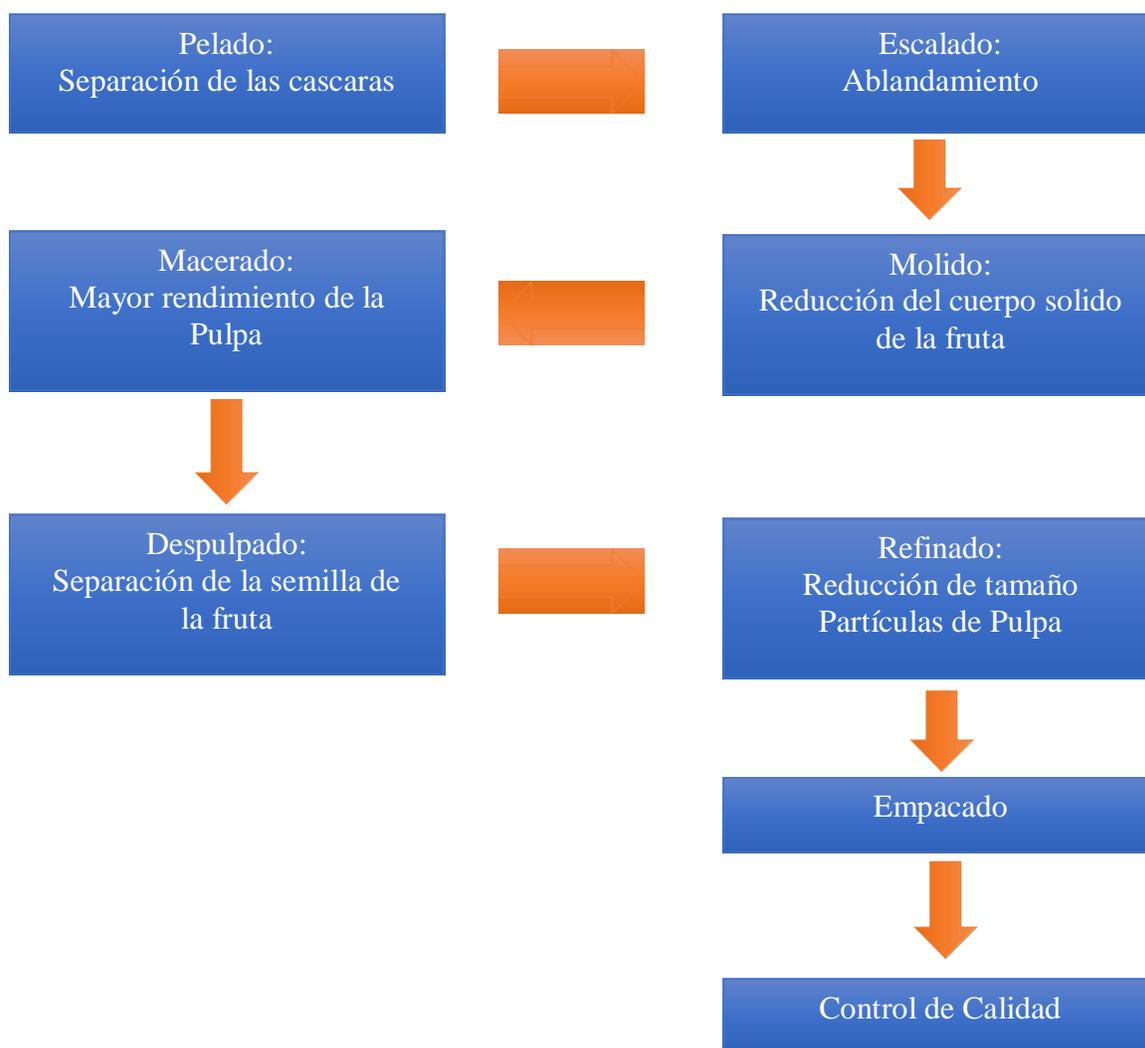


Fuente: Elaboración a partir de la información suministrada por la empresa Alimentos Alan S.A.S.

2.6. Transformación de la Fruta para la producción de Pulpa

En la figura 4, se pueden observar las actividades implicadas en la producción de la pulpa fruta y con las cuales se pretende extraer la mayor cantidad de pulpa, evitando al mínimo la alteración de sus características naturales.

Figura 4. Flujograma de la transformación de la Fruta para la producción de Pulpa



Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la empresa Alimentos Alan S.A.S.

3. Problemática

La dinámica de las exportaciones en Colombia en años recientes, ha tenido en términos generales, un comportamiento positivo y ascendente gracias a las medidas gubernamentales para la promoción y el apoyo de la actividad exportadora del país, con la finalidad de aprovechar las ventajas originadas con los diversos Tratados y Acuerdos de Libre Comercio firmados por Colombia en la última década, como es el caso con Estados Unidos y la Alianza del Pacífico. Gracias a esta situación, en el 2013, las exportaciones totales en Colombia de productos agrícolas como el café, las flores, la carne de bovino y las frutas, entre otros; de acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2014), fueron de USD 58.820 Millones en FOB y 132 millones de toneladas, representando una disminución 2.6% en valor y un aumento de 2.1% en volumen con relación al año 2012, las cuales en ese año registraron ventas externas por USD 60.396 millones en FOB y 129 millones de toneladas.

Al respecto, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE citado por el Consulado de Toronto, 2014), agrega que algunos de los sectores que dinamizaron las exportaciones en el 2013, fueron: sector minero con USD 34.343.Millones en FOB y el sector industrial USD 21.724 Millones en FOB, siendo este último sector integrado por los productos de alimentos y bebidas, los cuales registraron exportaciones por valor de USD 4.007 Millones en FOB, pasando del 6.6% de participación en 2012 al 6.8% aumentando en 2013 (DANE citado por el Consulado de Toronto, 2014).

Adicionalmente, las exportaciones en 2013, en cuanto al sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura alcanzaron USD 2.629 millones FOB con una participación del 10.1% del total de las ventas en el exterior, representado por un incremento del 0,1% respecto al año 2012, con aporte de ventas marcado por la carne de bovino congelada (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014). De igual forma, frente al desempeño de las exportaciones, entre el 2009 y el 2013, los principales mercados internacionales que fueron destino de las exportaciones de los productos agropecuarios y agroindustriales colombianos, citando al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2014), son: la Unión Europea con un 39% del volumen exportado, Estados Unidos con el 25%, Chile 5% y Venezuela con el 4%.

Aunado a lo anterior y en lo concerniente con las exportaciones de frutas y hortalizas en Colombia, el comportamiento de este sector presentó una tendencia al crecimiento entre los años 2009 y 2011 a ritmos superiores al agrícola; por ello la producción hortofrutícola de ese período fue de 11.6 millones de toneladas, registrando un crecimiento del 0.5% (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial - ONUDI -, 2013).

En el contexto interno, se ha identificado que los colombianos consumen alrededor de 40 kilos de frutas por año, cifra muy baja según lo indicado por la Organización Mundial de la Salud (OMS (OMS, 2011), quien recomienda un consumo aproximado de 140 kilos por año; situación que no debería presentarse puesto que Colombia cuenta con un gran potencial de producción en este sentido y sin embargo se da, debido a que para numerosas personas y familias del territorio nacional las frutas y las verduras no tienen gran atractivo para integrarlas a su

programa nutricional, a pesar de los estímulos que los supermercados de las grandes superficies han realizado para ello.

En cuanto a la producción y enfatizando en Antioquia, no existe una fruticultura tecnificada de producción para exportación, ni que contribuya al desarrollo agroindustrial, motivo por el cual el Departamento ha comenzado un prometedor proceso de exportación de frutas a mercados de Francia, Alemania, Bélgica, Holanda, Canadá, Inglaterra y Estados Unidos como principales exportadores en años recientes (Proexport Colombia, 2011). Además, también se vende en menor cantidad a países como Italia, Japón, Dinamarca, Suecia, suiza, Australia, Brasil y Venezuela (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Asociación Hortofrutícola de Colombia - Asohofrucol -, 2006).

Dentro del mercado de las frutas uno de los productos que ha tenido últimamente una buena aceptación por parte de los consumidores, han sido las pulpas de fruta, cuyo sector en el país ha presentado una tendencia hacia la modernización del mercado nacional y ha experimentado un crecimiento del mismo debido a que los consumidores actuales están demandando productos prácticos, casi listos para consumir y que conserve sus características, cualidades y beneficios, después de ser transformados (Rivera Velasco, 2013). Una de las organizaciones que conforma la industria de las pulpas de fruta en el Departamento de Antioquia es Alimentos Alan S.A.S, la cual gracias a su posicionamiento y trayectoria en el mercado local, cuenta con una capacidad productiva mensual de 90 toneladas de Pulpa de Fruta y 15.000 jugos diarios en una presentación de bolsa de 200 ml.

Desde esta perspectiva, si bien la empresa Alimentos Alan S.A.S., ha tenido buenos resultados en el mercado y cuenta con una óptima capacidad productiva, se ha identificado que en la actualidad el principal aspecto que está afectando negativamente a la empresa es la existencia de costos y gastos fijos frente a lo absorbido por las ventas ya que en estos momentos del 100% de su capacidad productiva cuenta con una capacidad ociosa del 30% la cual se ha venido presentando debido a cambios en algunos procesos productivos que incrementaron la eficiencia y a la pérdida de algunos clientes que desplazaron su consumo hacia otras empresas del sector que ofrecen precios más bajos. Esto se ha evidenciado en los resultados de las ventas de este último semestre de acuerdo con información suministrada por la gerencia de la compañía quien se encuentra preocupada por la disminución de su mercado a nivel interno, frente al volumen de la inversión que tiene en activos fijos.

A partir de lo anterior y teniendo en cuenta el gran potencial y la dinámica del mercado internacional que viene demandando productos naturales procesados (Proexport Colombia, 2011) y con la finalidad de aprovechar al máximo la capacidad productiva de la empresa Alimentos Alan S.A.S., es conveniente el estudio de nuevas oportunidades de negocio en el contexto internacional.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Diseñar un Plan Exportador para Alimentos Alan, partiendo del diagnóstico situacional (interno y externo) y del estudio de inteligencia de mercados; que sirva a la empresa como herramienta para guiarse e impulsarse a los mercados internacionales.

4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico externo, mediante la metodología PEST, con el fin de comprender el crecimiento o declive del mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.
- Realizar un diagnóstico interno, utilizando la metodología DOFA permita tener un marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios.
- Hacer un estudio de inteligencia de mercados cómo herramienta para establecer oportunidades y exigencias de los productos de la empresa en mercados externos potencialmente atractivos.
- Estimar el presupuesto de costos para el plan exportador.

5. Marco de Referencia

5.1. El sector agropecuario y frutícola en Colombia

5.1.1. Características y comportamiento del sector agropecuario y frutícola en Colombia.

Ante las nuevas demandas del mercado globalizado, hoy Colombia tiene grandes retos en el sector exportador, un sistema de comercio exterior que cumple en la actualidad 23 años de estar en funcionamiento y que según cifras del DANE (citado por Procolombia, 2012) ha dejado un balance positivo para el país; ya que las exportaciones en 20 años, es decir hasta el año 2011, pasaron de USD7.244 Millones a USD56.954 Millones.

Un aspecto a destacar a lo largo de este período ha sido la implementación de valiosos y diferentes Tratados de Libre Comercio que Colombia ha firmado con múltiples naciones del mundo, resaltando el tratado con Estados Unidos de Norteamérica el cual fue aprobado por el congreso de ese país el 10 de octubre de 2011 y entró en vigencia el 12 de mayo de 2012, el cual sin duda alguna le permite al exportador colombiano incursionar en los mercados de talla mundial, permitiéndole competir con condiciones igualitarias en cuanto a reglas claras con la principal economía del mundo. Este, sin vacilar es uno de los acontecimientos económicos más importantes de país en la última década, sumado a otros acuerdos comerciales firmados hasta la fecha, lo que posibilita que los productos colombianos estén en muchas estanterías de supermercados del mundo. Gracias a lo anterior, para el año 2013 las exportaciones colombianas fueron por US\$ 58.821 millones, es así como el gobierno cumplió con la meta propuesta para ese año, aunque con una disminución con respecto a 2012 de 2.2% (Colprensa, 2014).

Continuando con el contexto de comercio exterior de Colombia, en la actualidad el país ha querido retomar y reforzar la actividad económica en el campo debido a que el sector agropecuario por historia ha sido uno de los principales motores de su desarrollo económico; contribuyendo en el año 2013, según el DANE (citado por Finagro, 2014), con sus exportaciones en un 21%, con el 12% del PIB y genera el 16,9% del empleo total del país; todo ello, sustentado en unas grandes ventajas competitivas y comparativas. Frente a esta pretensión, el Gobierno Nacional ha diseñado el Programa de Transformación Productiva, el cual fusiona el sector privado y público, con la finalidad de impulsar el desarrollo del país y especialmente del agro para convertir a Colombia en el escenario internacional como un país atractivo para la inversión extranjera directa. En este sentido, algunas de las características que hacen de Colombia un país atractivo para el desarrollo y con oportunidades de inversión en el sector agropecuario, son:

- Características geográficas y disposición de recursos gracias a su posición astronómica.
- Incremento de la producción agrícola en los últimos cuatro años.
- En Latinoamérica, Colombia es el segundo exportador de azúcar refinado y séptimo a nivel mundial.
- Amplia cantidad de tierra cultivable.
- Ubicación geográfica tropical, zona ecuatorial.
- Variedad de pisos térmicos.

Debido a lo expuesto en el acápite anterior y parafraseando a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, citada por Finagro, 2014), Colombia se ubica en el puesto 25 entre 223 países en donde se evalúa el potencial de expansión del área

agrícola sin afectar el área de bosque natural. Este potencial de crecimiento, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (citado por Finagro, 2014), se estima en 10 millones de hectáreas dentro de las que se encuentran áreas no aprovechadas y otras que tradicionalmente han sido utilizadas sin atender criterios de vocación productiva. De igual forma, el dinamismo de los mercados internacionales, los cambios estructurales en la política agraria del país, la integración comercial con otros países, hacen de Colombia una alternativa de inversión potencial; sumado al crecimiento sin precedentes de la demanda mundial de alimentos y especialmente, de alimentos saludables como las frutas y verduras.

Gracias a las nuevas políticas del sector agropecuario se da origen a la Banca Agraria e Industrial, y con el apoyo financiero al agro, nace la Asociación Hortofrutícola de Colombia (ASOHOFRUCOL), una entidad sin ánimo de lucro fundada en el año de 1995 y orientada a fortalecer y dinamizar el desarrollo del subsector de frutas y hortalizas de Colombia, mediante la representación de sus asociados, quienes son personas jurídicas y naturales dedicadas a producir y comercializar frutas y hortalizas (Asohofrucol, 2015). Como resultado de esta situación, en los últimos 15 años la agroindustria de frutas se ha aumentado de manera notoria, sin embargo está aún lejos de absorber gran parte del mercado interno y producción al mismo tiempo debido a factores de cosecha ligados a la estacionalidad, es por ello que se desprenden algunas necesidades del sector con el fin de hacerlo competitivo mediante la atención de nuevas necesidades, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2012), tales como: la preservación del medio ambiente, modernizar el mercado, implementar tecnologías propias, trabajo con visión de sostenibilidad, generación de valor agregado Colombiano, consolidación de la seguridad agraria y generación de riqueza en el sector rural.

Adicionalmente, se requiere la constitución de verdaderas agroindustrias que se conviertan en gran polo de desarrollo en las diferentes regiones del país, estimulando el establecimiento de empresas procesadoras, comercializadoras, proveedoras de insumos, apoyo de instituciones financieras y una excelente infraestructura de transporte; como lo sugiere, Asohofrucol y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2006), mediante la especialización con una fruta en particular de ciertas zonas del país, aquellas que tengan una serie de ventajas naturales, comparativas y competitivas, como ocurrió en el pasado con la vid en el Valle del Cauca, granadilla en Urao (Antioquia), banano en Urabá (Antioquia) y Sevilla (Magdalena); piña en Lebrija (Santander), Valle del Cauca y Risaralda; maracuyá en Valle y Huila; tomate de árbol en (Enterríos) y de cierta forma mora en el oriente antioqueño.

Aunado a lo anterior, también se ha identificado que el estado ha apoyado algunos esfuerzos en procesos tecnológicos industriales, junto con el ya desaparecido Instituto de Investigaciones Tecnológicas IIT a través de estudios de montajes de plantas industriales, sin embargo la mayor parte del desarrollo de la agroindustria ha dependido en gran medida de la iniciativa privada; lo cual ha resultado en el crecimiento de algunas pocas industrias que lograron consolidarse en centros sólidos de desarrollo, citando algunos ejemplos: Grajales Hermanos en la Unión, Valle; Alpina, Caloto, Cauca; Productora de Jugos S.A., Tuluá, Valle; Hit Coca Cola, Frupa, Cali; Passicol, Chinchiná, Caldas; Frutasa, Palestina, Caldas, Cicolsa en Armenia, California en Barranquilla, San Jorge en Medellín, La Constancia en Bucaramanga, Respin en Medellín, Domecq en Cali, Fruco y Compañía Envasadora del Atlántico, CEA, Barranquilla y Postobón (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Asohofrucol, 2006).

Cabe mencionar que uno de los mayores consumidores de frutas y que transforma alrededor del 80% de fruta fresca de primera categoría cultivada en Colombia, es la industria de alimentos procesados, principalmente los subsectores de producción de productos alimenticios, la industria de las bebidas y el de otros alimentos; con productos tales como: mermeladas, confites blandos, jaleas, bocadillos y algunos similares como kumis, yogur, jugos de frutas, mosto de vino de uvas, productos de repostería cuya producción requiere altos volúmenes de frutas, es decir en 1 y 10% del consumo intermedio (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Asohofrucol, 2006).

Como se puede observar en los acápite mencionados previamente, el sector agropecuario y frutícola en Colombia aunque ha tenido que enfrentar un drástico cambio climático caracterizado por acontecimientos extremos, pasando de una cruda oleada de calor a una inclemente ola invernal, lo cual ha significado altas pérdidas para los agricultores; también ha representado resultados positivos para el país, en lo concerniente con el crecimiento de su participación en las exportaciones de la nación, el PIB, en la generación de empleo y en su desarrollo tecnológico. Además, gracias a las ventajas geográficas del territorio nacional y a la variedad de cultivos que se pueden tener en este, el sector ha experimentado un aumento del mercado de consumidores en el ámbito nacional e internacional, más aún debido a la diversificación de sus actividades, principalmente, las del subsector agroindustrial, como es el caso de la producción y comercialización de pulpas de fruta congeladas, con la que se puede evitar el rápido deterioro de las frutas, lo cual sucede aceleradamente una vez han sido cosechadas. En general, el sector muestra factores potenciales que lo hacen atractivo para los cultivadores nacionales y para atraer inversión extranjera directa y de este modo, continuar mejorando y llegando a nuevos mercados, principalmente, de la industria alimenticia.

5.1.2. El Mercado Internacional del sector frutícola. Además de la gran demanda interna de frutas que Colombia viene experimentando en los últimos años, la demanda de frutas colombianas gana más adeptos en el ámbito internacional, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Asohfrucol (2006), debido al creciente interés por parte de los consumidores de frutas que suministren principalmente vitaminas, minerales, fresca y sean saludables; de disfrutar nuevos sabores diferentes a los originarios o tradicionales como la manzana, naranja y uva; de tener frutas durante el año y que sean de buena calidad. En este sentido, la Unión Europea ha sido uno de los mercados que más consumo de frutas ha tenido y el cual ha aumentado en 80% desde el año 1992 en contraposición con el 35% alcanzado en América Latina; especialmente en lo que respecta a los productos frescos, como las frutas.

Continuando con Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Asohfrucol (2006) y desde el contexto internacional, también se ha logrado identificar que los mercados más regulados en leyes fitosanitarias son EEUU, Canadá y Japón; que para el importador no es relevante el lugar de procedencia de la fruta ni quien la vende sino el precio, inocuidad, calidad y continuidad. La importación de frutas frescas incluye banano, piña, aguacate, mango, papaya, uva, limón, cereza, naranja y melón; en el continente americano, Canadá es uno de los países que más consume frutas per cápita al año con unos 270 kilos.

Teniendo en cuenta lo anterior, el mercado internacional para el sector frutícola muestra ciertos factores que lo hacen potencial y atractivo para la internacionalización de las empresas colombianas orientadas a dicho producto, como es el caso del aumento en el consumo por parte de la población extranjera, la preferencia de los consumidores por productos frescos y saludables

como las frutas, cuyos sabores de predilección se producen en el territorio nacional con lo cual se puede satisfacer la demanda internacional. Un aspecto a tener muy en cuenta en este sentido para el proceso de exportación que se propone para la empresa Alimentos Alan S.A.S., son las exigencias y normas fitosanitarias del país de destino seleccionado, ya que de estas depende en gran medida la entrada o no de las pulpas de frutas que se pretenden exportar.

5.2. Producción, Comercialización y Consumo de la fruta

Para comenzar, es pertinente indicar que el término fruta se puede definir, según López Barreras (2007), como:

El conjunto de alimentos vegetales que proceden del fruto de determinadas plantas, ya sean hierbas, como la melonera, o árboles, como el manzano. Las frutas tienen un sabor y aroma característicos, y presentan ciertas propiedades nutritivas y una composición química que las distingue de otros alimentos (p. 68).

Las frutas se clasifican según la semilla que contenga el fruto, en frutas de hueso (tiene cascara dura y semilla grande), Frutas de pepita (tiene semillas pequeñas y de cascara menos dura); Fruta de grano (tienen muchas semillas muy pequeñas). Acorde con su tiempo de recolección la fruta se clasifica como: Fruta fresca (el consumo de presenta de forma inmediata o a muy pocos días de su cosecha, en su estado natural), Fruta pasa o desecada (su sinónimo es el fruto seco debido a su proceso de desecación),

En lo concerniente con su composición química de la fruta, Argenta (2008), esta depende del tipo de la fruta y su grado de maduración; siendo el agua el componente más importante ya que

representa entre el 80% y el 90%; es por esto, que este alimento es muy refrescante. Además, está conformada de los glúcidos como fructosa, sacarosa y glucosa; con una participación entre el 5% y el 18%. El contenido de glúcidos varía según la especie de fruta y época de cosecha. Los carbohidratos son azúcares simples como la fructosa, sacarosa y glucosa de rápida absorción. La fibra también hacen parte de estos componentes, con una representación del 2%; las vitaminas C, A y los beta carotenos; y los aromas y los pigmentos lo que hace de la fruta un alimento refrescante. Lo escrito sobre las frutas deja entrever adicionalmente una serie de beneficios generados con su consumo constante y en contra de ciertas enfermedades como el estreñimiento y la diverticulosis y para la protección de otras alteraciones como el cáncer.

Debido a las características de preservación de las frutas, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (s.f.), recomienda que las mismas sean consumidas en su estado fresco ya que el almacenamiento y la conservación prologada afectan y aceleran los procesos de maduración impactando su aroma y color a raíz de las altas temperaturas del lugar donde se guardan evitando que la fruta este sana, en buen estado y sin humedad exterior. Además, el almacenamiento preferiblemente debe hacerse en frigoríficos y en ambientes con poco oxígeno, poca luz, bajas temperaturas y alta humedad relativa próxima al 90%.

Continuando con la transformación de las frutas puede ser elaboradas de muchas formas, una de las más comunes con mediante el proceso de conserva, realizado en latas o frascos de vidrio que son calentados en ausencia de aire. Por medio del calor se eliminan las bacterias evitando la introducción de las mismas en el recipiente, gracias a un cierre hermético vacío. Otro método de conserva común pero que requiere un nivel técnico de conocimiento y que es utilizado a nivel

empresarial y que se adapta en este caso, para Alimentos ALAN S.A.S, ya que hace parte de una proceso de implementación que obligatoriamente debe hacerse para el caso de esta consultoría y del cual más adelante se hace referencia; es el proceso de pasteurización, el cual se define según Gimferrer Morató (2012), como el proceso con el que se estabiliza microbiológicamente el producto por medio de un tratamiento térmico determinado. El objetivo de la pasteurización es reducir los agentes patógenos que puedan contener las bacterias, mohos y levaduras y busca la esterilización parcial de los alimentos líquidos sin alterar su estructura física, propiedades organolépticas y componentes químicos.

Después del procedimiento de pasteurización, los productos son enfriados rápidamente y sellados herméticamente con propósitos de seguridad, es por ello que su importancia está en la transferencia de calor aplicada a los alimentos y en este sentido:

Es importante tener en cuenta que, al contrario de lo que ocurre con la esterilización, la pasteurización no logra destruir todas las células de las bacterias termofónicas ni las esporas de los microorganismos en general. Su finalidad, por lo tanto, no es eliminar la totalidad de los agentes patógenos, sino reducir poblaciones para que el alimento en cuestión no genere una intoxicación a la persona que lo consume (Anónimo, 2015, párr. 3).

Aunado a lo anterior, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 1993), señala que el secado es otra manera económica para la conservación de las frutas, estas son cortadas y se secan al aire libre. El método se da por la eliminación de agua y desecación inhibiendo el crecimiento de microorganismos y para incentivar las enzimas, si se acompaña de pre-tratamientos complementarios. Las frutas desecadas contienen un 20% de

agua, 3% de proteína 70 a 5% de glúcidos asimilables y 3 a 5 % de fibras. Además, un método muy atractivo y conocido por el consumidor, es la preparación de la fruta en mermelada, obteniendo una consistencia pastosa, cuya preparación es con frutas frescas, pulpas de frutas o concentrados de frutas, los cuales son triturados y se llevan a cocción hasta conseguir la consistencia adecuada. Las mermeladas permiten aprovechar aquellas frutas que están demasiado maduras o deterioradas. Bebidas de frutas, aunque es la formas más común de consumo de fruta, es la más preferidas y sencillas de realizar, donde se obtiene triturando o exprimiendo las frutas y agregando agua y azúcar.

En lo concerniente con el procesamiento a escala industrial de la fruta y su proceso de conservación mediante la congelación y/o pasteurización, la FAO (1993), indica que este permite disponer de frutas durante todo el año y solucionar algunos inconvenientes como el de la estacionalidad, evitando al productor pérdidas por sobre maduración y al consumidor final, la compra de frutas en alto grado de descomposición o su pérdida por no consumirlas suficientemente pronto. Además, la calidad del producto es homogénea debido a unos métodos rigurosos para su elección, higienización y procesamiento. Teniendo en cuenta lo expuesto por Galarza Flores (2015), la pulpa es el producto de la separación de las partes comestibles de frutas, al desechar el bagazo y las semillas mediante procesos tecnológicos. La pulpa contiene los nutrientes, el color, el sabor y aroma de la fruta de la que es extraída y a partir de allí se obtiene un jugo de fruta 100% natural, con aportes nutricionales muy importantes. Las pulpas son extraídas de frutas sanas, limpias, libre de residuos tóxicos, parásitos y desechos de animales o vegetales, estas frutas han logrado un grado de maduración óptimo que permite garantizar

características como aroma, color, sabor adecuado y una textura firme, lo cual permite tener una pulpa de óptima calidad.

5.3. Fundamentos teóricos del proceso de exportación

5.3.1. Modalidades de Exportación según legislación de Colombia. Antes proceder a la presentación de las diversas modalidades para la exportación desde Colombia, es pertinente establecer a que hace referencia el término exportación. De acuerdo con el Presidente de la República de Colombia (2008) y lo estipulado en el Decreto 1530 de 2008, la exportación: "Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país. También se considera exportación, además de las operaciones expresamente consagradas como tales en este decreto, la salida de mercancías a una zona franca" (artículo 1). Desde esta perspectiva y citando a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN, s.f.), El régimen exportador se puede presentar de las siguientes modalidades: "Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo, Exportación temporal para reimportación en el mismo estado, Reexportación, Reembarque, Exportación por tráfico postal y envíos urgentes, Exportación de muestras sin valor comercial, Exportaciones temporales realizadas por viajeros, Exportación de menajes, Programas Especiales de Exportación y Exportación definitiva" (p. 4-5).

Es pertinente indicar que para el caso específico de Alimentos Alan S.A.S. y que atañe a este plan de exportación, se ha propuesto efectuar este proceso mediante una Exportación definitiva, cuyas características y particularidades de detallan a continuación.

5.3.2. Exportación Definitiva. Es la salida de mercancías nacionales o nacionalizadas, del territorio aduanero nacional, para uso o consumo definitivo en otro país o zona franca es una modalidad que aplica a todas las empresas que desean exportar sus productos fuera del país (DIAN, s.f., p. 7).

5.3.2.1. Trámite para realizar una exportación definitiva. Estos son los pasos básicos para realizar una exportación. En el caso de Alimentos Alan S.A.S, y para efectos del presente plan exportador, deben tenerse en consideración todos los conceptos mencionados, con respecto a la pulpa de fruta y el hecho de que Colombia tiene una nomenclatura de ocho dígitos donde se enuncian y describen las partidas y subpartidas arancelarias de los productos y/o servicios, esta clasificación es regulada únicamente por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. De acuerdo con lo anterior, a continuación se presentan los procedimientos requeridos para llevar a buen término un proceso de exportación e internacionalización bajo esta modalidad.

5.3.2.1.1. Ubicación de la subpartida arancelaria. Buscar la subpartida arancelaria a través del arancel de aduana formulada por la DIAN, según decreto 2685/99 Art.236 y la Resolución 4240/00 Art. 154 al 157, ya que este es el único ente autorizado para determinar posiciones arancelarias. Para el caso de esta consultoría y la Pulpa de Fruta de guayaba de Alimentos Alan S.A.S., la partida arancelaria para la pulpa de fruta es: 2008993000, referida a las Guayabas preparadas o preservadas no expresados ni comprendidos en otra parte (DIAN, s.f.).

5.3.2.1.2. Registro como exportador. Con el decreto 2788 de 2004, modificado por el decreto 2645 de 2011 del Ministerio de hacienda, se reglamentó el Registro Único Tributario

RUT, como el único mecanismo para identificar, clasificar y ubicar a los sujetos de obligaciones administradas por la DIAN. Con el fin de adelantar actividades concernientes a la exportación, el registro se debe especificar dicha actividad (Presidente la República de Colombia, 2011).

5.3.2.1.3. Estudio de mercado y localización de demanda potencial. Se requiere una preselección de mercados como paso inicial, para determinar las características del país o región a la cual se pretende exportar; identificando los canales de distribución, precio de la exportación, hábitos y preferencias de los consumidores, requisitos de ingreso, vistos buenos, preferencias arancelarias, impuestos; para que posteriormente se defina el mercado potencial de acuerdo con el producto o servicio a exportar (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Proexport Colombia, s.f.). En el Plan Estratégico exportador propuesto para Alimentos Alan S.A.S., se hizo un análisis de cada una de estas variables en profundo con respecto a los mercados de Estados Unidos y Bélgica, con el cual se pudo determinar a cual país se va a exportar.

5.3.2.1.4. Procedimientos de Vistos Buenos. Continuando con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s.f.), este proceso consiste en investigar y consultar si los productos a exportar tienen vistos buenos o permisos para la exportación. Deben ser presentados los vistos buenos antes de la declaración de exportación DEX y se hace ante la DIAN. Algunos vistos buenos de entidades son; ICA, INVIMA, Ministerio de Ambiente, INGEOMINAS, Ministerio de Cultura. Para el caso de exportación de la pulpa de fruta, los vistos buenos mencionados anteriormente no aplican, los vistos buenos para una eventual exportación a Estados Unidos consisten en los requeridos por la Food and Drug Administration (FDA), los cuales más adelante se describen en detalle.

5.3.2.1.5. *Procedimiento para certificado de origen.* El productor del bien al exportar deberá diligenciar la declaración juramentada, por cada producto, el cual especifica en el documento que las mercancías despachadas son originarias de un país o territorio, en caso de que el comprador exija certificado de origen con el fin de obtener una preferencia arancelaria (DIAN, s.f.).

5.3.2.1.6. *Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN.* Una vez hayan finalizado el alcance de los términos Incoterms y la mercancía este lista, se procede a solicitar autorización de embarque, cuando la exportación tiene valor inferior a US\$10000. Si el valor sobrepasa este monto se deberá realizar este procedimiento ante la agencia de aduana autorizada por la DIAN (DIAN, s.f.). Desde esta perspectiva, el término Incoterm definido para el caso de la exportación de pulpa de fruta de Alimentos Alan S.A.S., es definido de acuerdo al análisis de costos asociados en el momento de la negociación y que son analizados en la parte de selección del mercado meta. Para referencia de este trabajo de consultoría se mencionan los más adelante los términos Incoterm más utilizados para la exportación de productos.

5.3.2.1.7. *Medios de Pago.* Determinar y tener presente la forma y los medios con los cuales se pagará la exportación y verificar la existencia de instrumentos de pago internacionales, como: cartas de crédito, letras avaladas, garantías Standby o Bancoldex la cual regula el pago oportuno, además de otras que brinden seguridad en la transacción (DIAN, s.f.).

5.3.2.1.8. *Procedimientos de Cambiarios (reintegro de divisas).* Toda exportación obliga el reintegro de divisas que se realizan por medio de los intermediarios cambiarios, quien exporte

debe vender estas divisas a los intermediarios, que para este caso son las entidades financieras y bancos comerciales, diligenciando el formulario de declaración de cambio N° 2 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Proexport Colombia, s.f.).

5.3.2.1.9. Instrumento Económico legal de Intercambio Comercial. El intercambio comercial de un país con otros, es regulado por el arancel nacional como instrumento económico legal, comprendido por la nomenclatura para clasificar oficialmente las mercancías que están sujetas al comercio, como los gravámenes aplicables a las mismas y las restricciones o requisitos que deben ser cumplidos debido a la operación aduanera. Las regulaciones son obtenidas por medio de la percepción de determinadas cantidades cuando las mercancías son objeto de comercio por las fronteras de un país. Colombia tiene una nomenclatura de ocho dígitos con los que se enuncian y describen las partidas y subpartidas arancelarias de los productos y/o servicios; clasificación regulada en el país únicamente por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

5.3.3. Estándares del Comercio Internacional

El mercado internacional diseñó unos estándares que permiten la comercialización y distribución de los productos de una forma más práctica, denominados Incoterms términos compuestos de tres letras cada uno donde están reflejadas las reglas de aceptación de las dos partes, comprador y vendedor, que especifican las condiciones de entrega de los productos.

Desde esta perspectiva, a continuación se presenta la definición de los términos Incoterms para valorar el proceso de exportación de la pulpa de fruta para Alimentos Alan S.AS.

Tabla 1 Definición de los Incoterms

GRUPO	SIGLA	INGLES	ESPAÑOL
• Salida	EXW	Ex Works (named placed)	En fabrica (lugar acordado)
• Transporte principal no pagado	FOB	Free Alongside Ship (Named port of shipment)	Libre (franco) de porte (lugar acordado)
• Transporte principal pagado	CIF	Cost Insurance Freight (named port of destination)	Costo, seguro y flete (puerto de destino acordado)
• Destino o llegada	DDP	Delivered Duty Paid (named of destination)	Entregado con aranceles pagados (lugar de destino)

Fuente: Procomer.

5.3.4. Canal de distribución

Existen varias formas de hacer llegar un producto o mercancía al mercado de exportación selección, es por esto que Alimentos Alan S.A.S, debe considerar la mejor manera de realizarlo en su fase de exploración, para la cual se recomienda hacerlo por medio de un •Broker• que permite la exportación de pequeñas cantidades.

Por medio de un agente de Aduanas, el cual se trata de un broker, representate o corredor que ejerce el papel en representación del exportador y con previa autorización por el mismo en el país seleccionado, que a través de sus conocimientos y experiencia ayuda a garantizar que los envíos se procesen de manera eficiente y dando cumplimiento con todos los trámites requeridos, a cambio de una comisión, el promedio de honorarios de este tipo de compañías es del 5% de las ordenes despachadas en territorio durante el mes.

5.3.4.1. Distribuidor. Compra los productos del exportador, este los pone en el mercado con un contrato con términos de exclusividad para la reventa.

5.3.4.2. Venta directa. Son las ventas directas a los consumidores, estableciendo una sede o sucursal, donde el contacto con el consumidor es directo.

Para efectos del plan Exportador propuesto a la empresa Alimentos Alan S.A.S, para esta primera intervención se considera hacerlo por medio de un bróker quien se encargará del ingreso de la pulpa de fruta, para que sea recogida por el distribuidor autorizado por la empresa para ponerlo en el mercado para el consumidor final.

Una vez realizadas las primeras gestiones de negocios con un distribuidor autorizado y según los márgenes de ganancias, crecimiento y aceptación del producto en dicho mercado, Alimentos Alan S.A.S, podrá establecer un tiempo prudencial ya que la idea de crear directamente un canal de venta directa, a través del cual pueda establecer una sede o tienda propia, donde el contacto se haga directamente con el consumidor.

Parte II

6. Marco Metodológico

Para el diseño del Plan Exportador de Pulpa de fruta de Alimentos Alan S.A.S, es importante conocer que se ha fundamentado en procesos de exportación en donde sigue una metodología que divide el plan en dos fases; la Auditoria Externa y la Auditoria Interna, que sirvan como punto de partida para establecer un Plan Estratégico Exportador con herramientas de investigación académica y apoyo en aquel planteado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, en conjunto con la información de procesos de exportación suministrada por ProExport, dando así una visualización de las habilidades que Alimentos Alan S.A.S requiere para impulsar un eventual proyecto de exportación e internacionalización.

6.1. Modelo del Plan Estratégico Exportador

Aunque existen numerosos modelos para realizar un Plan Estratégico Exportador y atendiendo a las características y particularidades de la empresa Alimentos Alan S.A.S.; se requiere unas condiciones especiales en cuanto al proceso de exportación de la pulpa de fruta, y en lo que respecta a las preferencias arancelarias que los acuerdos comerciales firmados por Colombia le han permitido abrirse a nuevos mercados en virtud de suministrar ventajas y seguridad en la aplicación de los regímenes aduaneros para la exportación de productos agroindustriales y en el caso de este trabajo, para la Pulpa de Fruta.

6.2. Plan Estratégico Exportador

Antes de proceder a exponer los componentes a tener en cuenta para efectuar un Plan Estratégico Exportador, es pertinente indicar que la recopilación de la información requerida para llevarlo a cabo, se obtiene de múltiples fuentes de datos. Con respecto a las fuentes secundarias se suelen recurrir a reportes gubernamentales, de cámaras de comercio, nacionales, internacionales, reportes estadísticos; entre otros. En cuanto a las fuentes primarias es común la realización de entrevistas en profundidad, revisión perfil estratégico de la organización, análisis del Portafolio y de las ventajas Competitivas de la organización objeto de estudio. Y para el procesamiento de la información recopilada se usan diversas herramientas, tales como: tecnológicas, estadísticas, diagnóstico cultural organizacional, reunión con líderes de proceso, etc. Clarificado lo anterior, el Plan Estratégico Exportador propuesto a la empresa Alimentos Alan S.A.S., está constituido por tres componentes esenciales, los cuales se explican a continuación.

6.2.1. Análisis del potencial exportador. Hace referencia a un análisis interno y externo de la empresa con la finalidad de identificar fortalezas y/o debilidades de esta; así como oportunidades y amenazas para conocer sus ventajas competitivas e iniciar un proceso exportador. En este caso es común emplear el Análisis de Matriz Pest para determinar los factores generales de entorno que influyen en la gestión de la empresa Alimentos Alan S.A.S., comprendiendo así los ciclos de un mercado y la posición de la empresa. Pasando por el análisis de los factores políticos, sociales, económicos, jurídicos, ambientales y tecnológicos implicados en este proceso. Además, es indispensable realizar un Análisis Matriz FODA, que permite identificar cuáles son las clases de decisiones que deben tomar Alimentos Alan S.A.S., evaluando y clasificando subjetivamente

los datos obtenidos en virtud de planificar una estrategia a futuro. Adicionalmente, este análisis del potencial exportador de la empresa, en este caso de Alimentos Alan S.A.S., incluye el estudio del perfil de la empresa (generalidades, misión, visión y objetivos corporativos), la situación de la empresa (análisis de la organización, de la producción y análisis financiero), una descripción detalla del producto a exportar, el mercadeo realizado por empresa desde las variables del marketing mix y la competitividad.

6.2.2. Análisis del producto en el mercado objetivo. Una vez se tiene claridad acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como la gestión corporativa ejecutada hasta ese momento y frente a algunos posibles mercados potenciales; se procede a conocer cómo, dónde, cuánto y quién puede comprar los productos que la empresa pretende exportar, lo cual permite definir mejor las estrategias a diseñar y aplicar para ello. En este análisis se tienen en cuenta factores como: el mercado objetivo, el análisis del consumidor actual, las tendencias de consumo y producción, el análisis de la competencia, la situación del producto en el mercado, los canales de distribución, las actividades de promoción y fijación de precios.

6.2.3. Plan de acción. En esta última fase, se buscar definir y priorizar las acciones y las estrategias a seguir y proyectar las inversiones necesarias que permita llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento al proceso de internacionalización. Para esto, en primera instancia, se definen los objetivos a cumplir; siguiendo con la definición de las estrategias, las metas de exportación, las actividades a ejecutar con su respectivo cronograma y presupuesto, estudiar las fuentes de financiamiento en caso de ser necesario, así como el correspondiente plan de contingencia.

7. Recopilación y Compilación de Datos

La Consultoría realizada en Alimentos Alan S.A.S., tomó como marco de referencia el contexto de los negocios internacionales, ya que surge la necesidad de explorar mercados internacionales donde la pulpa de fruta pueda ser comercializada. Cabe agregar que el carácter de la consultoría fue colaborativa, realizando cada una de las actividades ajustadas a las necesidades de la empresa, estas actividades constaron de visitas y entrevistas al personal clave en la producción y comercialización de la pulpa de fruta en Alimentos Alan S.A.S.

Asimismo y según Carlos E. Méndez A (2001), el modelo descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre, y comprueba la asociación entre variables de investigación (p. 137). Teniendo en cuenta que este Plan estratégico Exportador, sigue los parámetros antes mencionados, se trata de un estudio de tipo descriptivo ya que exponen todas las variables y factores inherentes al proceso de exportación e internacionalización que se deben prever y definir para que este se lleve a buen término en el momento de ponerse en marcha.

7.1. Fuente Primaria

Para el cumplimiento con el objetivo número uno propuesto en la presente investigación, se utilizó la metodología PEST, la cual según Chapman (2004), se trata de una matriz en la que los factores que la componen se clasifican en cuatro bloques: político, económico, social y tecnológico; por lo tanto para su elaboración, se utilizaron ciertas herramientas, tales como:

revisión de información secundaria. Una vez identificados los factores que afectan positiva o negativamente a la empresa, se retomaron en conjunto y se elaboró una matriz donde se enunciaron las estrategias para la puesta en marcha del plan exportador.

Incluso, se realizaron entrevistas con la Sra. Jannet Ortiz, Directora Administrativa y Comercial y el Sr. Gustavo A Ramos Gerente, ambos empleados de Alimentos Alan S.A.S. también al personal de la planta de producción, la observación de los procesos productivos de la empresa y entrevistas con algunos asesores comerciales.

En lo concerniente con el objetivo número dos, se utilizó la metodología DOFA, con la finalidad de obtener un análisis interno de la Organización (Chapman, 2004). Para ello, se efectuaron entrevistas en Profundidad, se revisaron los indicadores de Gestión, algunas fuentes secundarias de recolección de información, se utilizaron herramientas tecnológicas para el procesamiento de la información, se realizó un diagnóstico acerca de la Cultura Organizacional de Alimentos Alan S.A.S. y una reunión con Líderes de Proceso de la empresa.

7.2. Fuente Secundaria

En lo que respecta con el objetivo específico número tres y cumplir con el mismo, se analizaron las tendencias y situaciones del mercado bajo las variables: exploración de mercados y estudios de mercados. Y en cuanto al objetivo número cuatro se revisó la información secundaria sobre costos asociados a precios, hora consultoría y puesta en marcha del proceso de exportación.

Así como también se revisaron investigaciones de Mercado y planes de mercadeo, artículos de investigación de frutas y otros comestibles de características saludables, revisión de libros y revistas que permitieron conocer la terminología del proceso, informes elaborados por otros investigadores, documentos estadísticos de entidades gubernamentales e institucionales e información estadística de importaciones y exportaciones de Colombia a través del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

8. Resultados Esperados Bienes y Servicios Entregables

De acuerdo con la información expuesta en acápite anteriores y con la finalidad de cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos en la presente investigación, su autor hace entrega a la empresa Alimentos Alan S.A.S., los siguientes bienes y servicios como resultado de la consultoría efectuada a satisfacción.

Tabla 2 Bienes y Servicios Entregables

Ítem	Objetivo	Entregable	Resultado Esperado
1	Elaborar Diagnóstico Externo de la Organización	Diagnóstico Externo de la Organización	Reconocimiento del crecimiento o declive del mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de Alimentos ALAN
2	Elaborar Diagnóstico Interno a la Organización	Diagnóstico Interno de la Organización	Identificación de las oportunidades de mejora al interior de la organización, en términos de calidad, estratégica, grado de eficiencia empresarial y contexto microeconómico
3	Hacer Estudio de Inteligencia de Mercados	Estudio de Inteligencia de Mercados	Determinación del comportamiento de la empresa y la tendencia del mercado donde hará presencia, identificando variables críticas del mercado objetivo
4	Diseñar el Plan Estratégico de Exportador	Plan Estratégico de Exportador	Estrategia a seguir por la compañía en directrices y comportamientos asociados a la comercialización de la pulpa en el mercado objetivo
5	Estimar el presupuesto de costos para el plan exportador	Presupuesto de costos para el plan exportador	Análisis de ingresos y gastos en las operaciones a mercado objetivo

Fuente: Elaboración propia.

9. Análisis e interpretación de los resultados

Una vez se recopiló toda la información requerida y se efectuó una exhaustiva revisión de la misma, se procedió a seleccionar aquella a utilizar para realizar las matrices mencionadas previamente, es decir la Matriz Pest y DOFA.

9.1. Análisis Matriz Pest

Tabla 3 Matriz PEST

POLITICO	ECONOMICO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las situaciones de orden público, en especial, los paros agrarios impiden o retrasan la llegada de materias primas a los distribuidores, quienes luego abastecen a la empresa Alan S.A.S. 2. En temporada de elecciones, con énfasis en las presidenciales, la ley de garantías bloquea los contratos a nivel oficial, lo cual no permite suministrar materia prima a las entidades estatales, disminuyendo de esta forma las ventas. 3. Las nuevas exigencias desde la Secretaría de Salud, debido a que por el volumen de venta que la clasifica como microempresa y no como pyme, siendo esta última con reglamentaciones más exigentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción informal o artesanal no reglamentada, afecta el mercado, con un precio más económico, afectando el precio de Alimentos Alan S.A.S. 2. Reducción de precios de la competencia Agrofrut, ofrece unos precios más económicos a los clientes. 3. Alza o reducciones en los precios de las cosechas en las frutas. Se presenta solo en casos de escasez. 4. Algunas materias primas que son exentas de impuestos. 5. Los derrumbes en las carreteras retrasan la llegada de los productos, generando alzas en la cadena de distribución. 6. El costo de no tener un segundo camión distribuidor propio, da como resultado el aumento en costos de distribución, por el hecho de tener un camión en contrato tercerizado.
SOCIAL	LEGAL /MEDIOAMBIENTAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. La falta de una cultura y educación en las ventajas y los beneficios que tiene el consumo de frutas para la dieta y salud de los hogares colombianos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El volumen de aspectos normativos legales que la industria de alimentos procesados debe cumplir y sus frecuentes cambios que obligan a realizar adecuaciones con una alta inversión cada vez.

<ol style="list-style-type: none"> 2. Agremiaciones de intermediarios y distribuidores de frutas pueden controlar los precios, especulando con la producción de la fruta 3. La ubicación de los puntos de venta en algunos sectores de la ciudad, en el caso de los estratos altos, como el sector del poblado; no registra consumo masivo de los productos de Alan S.A.S. 4. La temporada vacacional en colegios, afecta la venta al mercado institucional. 5. La pulpa de fruta de Alan S.A.S., registra bajos volúmenes de venta durante el mes de enero de cada año. 6. La ubicación de la planta productora en un barrio residencial afecta la operación con fines de ampliación a tres turnos diarios; además ante una futura ampliación que permita realizar el proceso de pasteurización junto con los procesos de certificación que esta conlleva y la cercanía de la planta de producción a una canalización. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Las condiciones agroquímicas de los cultivos y la falta de controles fitosanitarios a las cosechas, afectan en muchas ocasiones la calidad de las frutas. 3. La adecuación del sistema de pasteurización trae nuevas reglamentaciones sanitarias. 4. El clima afecta las temporadas de cosechas, obligando a buscar las frutas a lo largo del país y no a los distribuidores. 5. En temporadas de calor, el proceso de empacado debe ser más rápido, durante altas temperaturas el producto debe estar empacado y congelado antes de la 1:00 pm.
TECNOLOGICO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Al no tener la tecnología requerida para realizar el proceso de pasteurización, la iniciativa de una exploración de ingreso a mercados internacionales, disminuye ya que este es un requisito fundamental para quien desee exportar pulpa de fruta. 2. Actualizando la tecnología de la maquina empacadora, se puede lograr una mejor optimización de los recursos. Esta actualización está ligada al factor de precio por su alto costo. 	

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de estos indicadores en la Matriz de Pest fue valorado, ubicándolo en una escala que va desde muy negativo a muy positivo. Los indicadores fueron marcados, con los valores estimados dependiendo de su importancia según se muestra en la tabla 4.

Tabla 4 Valoración de Indicadores

Perfil Pest	Factores	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo	
POLÍTICO	Las situaciones de orden público en especial paros agrarios impiden la llegada de materias primas a los distribuidores, quienes luego abastecen a la empresa Alimentos Alan S.A.S.		X				
	En temporada de elecciones, en especial las presidenciales, ley de garantías bloquea los contratos a nivel oficial. Esto no permite suministrar producto entidades estatales. Por tal razón se deja de venderles	X					
	Las nuevas exigencias desde la Secretaría de Salud, debido a que por el volumen de venta que la clasifica como microempresa y no como pyme, siendo esta última con reglamentaciones más exigentes.		X				
ECONOMICO	Producción informal o artesanal no reglamentada, afecta el mercado, con un precio más económico, afectando el precio de Alan S.A.S.	X					
	Reducción de precios de la competencia Agrofrut, ofreciendo unos precios más económicos a los clientes		X				
	Alzas en los precios de las cosechas en las frutas. Se presenta sólo en casos de escasez.	X					
	Derrumbes en carreteras retrasan la llegada del productos, generando alza en la cadena de distribución		X				
	El costo de no tener un segundo camión distribuidor propio, da como resultado el aumento en los costos de distribución, por el hecho de tener un camión en contrato tercerizado	X					
SOCIAL	La falta de una cultura y educación en las ventajas que tiene el consumo de frutas en la dieta y salud de los hogares colombianos		X				
	Agremiaciones de intermediarios y distribuidores pueden controlar los precios, especulando con el costo de la fruta		X				
	Canal de distribución grandes superficie que tiene puntos de venta en sectores, de estratos altos y se evidencia baja venta de la marca			X			
	Temporada vacacional en colegios, afectando la venta a mercado institucional		X				
	La pulpa de fruta de ALAN registra bajos volúmenes de venta durante el mes de enero de cada año.			X			
	La ubicación de planta productora en barrio residencial afecta la operación con fines de ampliación a tres turnos diarios además de una futura ampliación que permita realizar proceso de pasteurización junto con los procesos de certificación que esta conlleva y la cercanía de la planta de producción a una canalización					X	

Perfil Pest	Factores	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
LEGAL/MEDIO AMBIENTAL	El volumen de aspectos normativos legales que la industria de alimentos procesados debe cumplir y sus frecuentes cambios que obligan a realizar adecuaciones con una alta inversión				X	
	Condiciones agroquímicas de cultivos, falta de controles fitosanitarios a las cosechas			X		
	La implementación del sistema de pasteurización cumpliría con reglamentaciones sanitarias					X
	La adecuación del sistema de pasteurización trae nuevas reglamentaciones sanitarias.					X
	Clima afecta las temporadas de cosechas, obligando a buscar las frutas a lo largo del país y no a los distribuidores			X		
	En temporadas de calor el procesos de despulpado y empackado debe ser más rápido, durante altas temperaturas el producto debe estar empackado y congelado antes de la 1:00pm.			X		
TECNOLOGICO	Al no tener la tecnología requerida para realizar proceso de pasteurización, la iniciativa de una exploración de ingreso a mercados internacionales, disminuye, ya que este es un requisito mayoritario para quien desee exportar pulpa de fruta.	X				
	Actualizando la tecnología en maquina empackadora, permite una mejor optimización de recursos. Esta actualización está ligada al factor de precio por su alto costo.	X				

Una vez fueron valorados cada uno de los indicadores, se interconectaron a modo de obtener una gráfica que permita ver de forma rápida si el entorno para la empresa Alimentos Alan S.A.S. es favorable o desfavorable. En este sentido, se ha identificado que de las 31 variables valoradas, ocho son muy negativas, ocho son negativas, cuatro son indiferentes, dos son positivas y dos son muy positivas. Lo que supone a priori un escenario con tendencia muy negativa para la ejecución de un Plan Estratégico Exportador efectivo; ya que se hace indispensable replantear y potenciar ciertos factores previamente como lo son los planes de mercadeo existentes, la consecución de un segundo carro distribuidor propio que permita la reducción de costos de contratación con terceros, la alta competencia no legalizada que produce y comercializa a menor costo, y la falta

de consecución de varios proveedores para determinadas frutas, ya que en algunos casos sólo cuenta con un único distribuidor.

También se conveniente considerar a largo plazo, trasladar planta de producción a un área industrial en la ciudad o cerca de las zonas francas ubicadas en el municipio de Rionegro o en el municipio de Caldas, esta última, en estudios de factibilidad ante la Comisión Intersectorial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; que permita que las regulaciones estén más ajustadas al tipo de ubicación y no como actualmente se tiene, ya que se trata de un sector residencial. Los factores tecnológicos sin duda están en ventaja hacia la proyección del negocio y muchos más con los planes exportadores, ya que un requerimiento obligatorio es la máquina pasteurizadora que permitirá ingresar a los mercados internacionales.

Asimismo, el aumento del parque automotor evitará incurrir en mayores gastos con los distribuidores contratados, ya que actualmente se posee un solo carro propio y uno más que se hace por contrato, por lo que incurre en gastos adicionales. De igual forma, se vislumbra la necesidad de crear estrategias de mercadeo, la ampliación de canales de distribución y la definición del plan de metas y crecimientos anuales.

9.2. Matriz DOFA

Para la elaboración de la matriz DOFA se realizaron entrevistas por separado al personal clave de Alimentos Alan S.A.S., estos fueron: Gustavo Ramos Gerente, Jannet Ortiz Directora Administrativa y Comercial, Gladys Amparo Garcia Directora Operativa y Ana Maria Sosa Auxiliar de Producción. Los resultados de esta matriz se encuentra en la tabla 5.

Tabla 5 Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en el mercado de las pulpas, zumos y refrescos de 17 años. - Buena administración y gerencia - La empresa cuenta con todos registros legales exigidos por la ley. - Se vela por tener un ambiente seguro, minimizando los riesgos profesionales. - Cuenta con personal calificado e idóneo en los diferentes puestos de trabajo. - La planta del personal Operativo es estable - Bajos niveles de ausentismo. - Personal consiente y comprometido con la calidad del producto - Se cumplen los programas de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) - Procesos de producción adecuados para la fabricación de productos con calidad y costos competitivos - Buena planeación de producción de acuerdo a los pronósticos de ventas - Hay criterios formales para la planificación de la compra de materia prima - Compra directa a productores - Nivel de inventarios controlados - Planta e infraestructura adecuada para cumplir con las normas sobre alimentos - Buena ubicación geográfica de cava de venta de frío - Rotulación verídica en cada producto, no se le miente al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa aún no cuenta con un Plan Estratégico y una propuesta de valor definida, además faltan más actividades para que los empleados la conozcan y trabajen en pro de esta - Falta involucrar más al personal operativo en la toma de decisiones - Falta de objetivos cuantificables y medibles - Falta asignación de recursos para dar cumplimiento a los programas de mantenimiento preventivo - Falta de equipos para garantizar competitividad; lavadora y empacadoras mecánicas. - Falta de máquina de proceso de pasteurización - Falta más seguimiento y control en cuanto a la documentación sobre los ausentismos del personal operativo - Falta formalidad en actas de junta e informe anual de asambleas - Falta de documentación de criterios de programa de producción - Las compras de materia prima limitadas a proveedores que acepten su forma de pago - Número de operarios insuficientes cuando se aumenta la producción - Falta de programas investigación, innovación y desarrollo - Falta plan de contingencia para proveerse de materias primas - Falta stock de inventarios en partes y repuestos de equipos

<ul style="list-style-type: none"> - Manuales de funciones y perfiles de cargo, debidamente documentados y actualizados, facilitando los procesos de selección de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación de planta de producción en zona residencial, minimiza la capacidad de producción - Falta mejorar manejo de cartera - Falta mantener un stock de productos suficiente para cumplirle a los clientes - Falta aumentar parque automotor - Baja inversión en promoción y publicidad
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Programa Enplanta, apoyado por la Alcaldía de Medellín - Programas de crédito a Mi pymes con el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) - Hacer parte de los sectores de transformación productiva de Mincomex (Agroindustria) - Compra de frutas en temporada de cosechas con el fin de reducción de costos - Ferias y eventos que se presentan en el país, que permita ampliar base de clientes y proveedores - TLCs. En especial con Estados Unidos que permita su incursión en nuevos mercados y también la actualización en tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en políticas fiscales en cuanto a la recaudación de impuestos - Orden público, seguridad en carreteras, pueden impedir llegada de fruta a tiempo para la producción - La seguridad interna del barrio donde está ubicada la planta de producción, no es la mejor; además está muy cercana a barrios con situaciones de convivencia y seguridad deficientes. - Planes de crecimiento y abarcamiento de nuevos mercados por parte de los competidores en especial (Agrofrut) - Los cambios extremos del clima afectan la temporada de cosecha aumentando los costos de producción y reduciendo los inventarios - Contaminación de fruta por agroquímicos aplicados durante la producción - Aumento en políticas y normas de salud para el sector de las frutas - Los bajos precios que ofrece la competencia

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 Matriz DOFA Cruce de Variables

FO	FA
<p>1. Aprovechar su personal calificado y la experiencia en sector de las pulpas de frutas, para la incursión y participación en eventos y ferias que promuevan las Mi pymes a nuevos mercados nacionales e internacionales</p> <p>2. La actualización o restructuración de la planta de producción, ligado a la compra de la máquina pasteurizadora permitirá incursionar en mercados extranjeros, los cuales ya han manifestado interés en la Pulpa de Fruta</p> <p>3. Participar activamente en los diferentes programas de promoción y apoyo a las Mi pymes por parte de las entidades Regionales y Nacionales, sumado a la experiencia de Alimentos Alan S.A.S., podrá resultar en un crecimiento en el volumen de ventas, basado en la ampliación de portafolio de productos y de clientes.</p>	<p>1. Servirse de las virtudes administrativas del personal calificado para superar cualquier cambio de normas de salud para el sector de la fruta procesada</p> <p>2. Desarrollar alianzas estratégicas con entidades de salud a nivel municipal que permitan que los productos de Alimentos Alan S.A.S. sean dados a conocer e incentivar el consumo basado en sus propiedades benéficas y aportes a la salud</p> <p>3. Establecer precios que compitan con otros grandes productores</p> <p>4. Con el cumplimiento de las políticas de BPM por parte de Alimentos Alan S.A.S., implementar una política de proveedores 100% orgánicos</p> <p>5. El compromiso de tener un producto de calidad y natural, permite vender con seguridad y honestidad las propiedades nutricionales de la Pulpa de fruta, permitiendo a los consumidores optar por una opción saludable</p>
DO	DA
<p>1. El desarrollo de una propuesta de valor es fundamental para dar cumplimiento a los requerimientos de participación en los programas de apoyo a Mimes por parte del Gobierno Colombiano y entidades Internacionales como el BID</p> <p>2. La adquisición y puesta en marcha de un proceso de pasteurización permite la entrada de la Pulpa de Fruta en los mercados internacionales, especialmente el Norte Americano que es desde allí, donde se han realizado algunos contactos de interés.</p>	<p>1. Mantener un precio inferior en la medida de lo posible al de los productos de Agrofrut</p> <p>2. Implementar programas de innovación y desarrollo de nuevos productos que le permitan a la empresa estar adelante con respecto a la competencia</p> <p>3. La importancia de implementar un plan de mercadeo anual que permita llevar control y seguimiento medibles a las ventas, el aumento de clientes y a las estrategias de mercadotecnia</p>

<p>3. Acceder a programas específicos de créditos que permitan un flujo de caja más continuo que reduzca los tiempos de pago a proveedores y así, ampliar el portafolio de estos últimos, reduciendo la dependencia de los actuales</p>	<p>4. La ubicación de planta de producción genera un riesgo mayor en cuanto a capacidad de producción y seguridad del sector. Es de vital importancia considerar un cambio de lugar de la planta de producción</p>
<p>4. Desarrollar estrategias de posicionamiento de marca, permitiendo llegar a mas consumidores dentro del mercado</p>	<p>5. Informalidad en los procesos de presentación de actas de junta e informe anual de asamblea.</p>

Fuente: Elaboración propia.

9.3. Estudio preliminar del Mercado

A razón de conocer el mercado de la pulpa de fruta e identificar el país exportador y sus oportunidades se ponen en consideración, una preselección de países, de aquellos con mayor importación de frutas en el mundo. Para efectos del presente Plan Estratégico Exportador, se estudiaron los mercados de Estados Unidos y Bélgica. La metodología empleada para este análisis consiste en hacer una breve presentación de cada uno de estos países y posteriormente, se muestra un cuadro comparativo con las variables valoradas y así, se logre una mayor comprensión del porqué la selección efectuada más adelante.

9.3.1. Estados Unidos.

Situado en Norteamérica, limita al norte con Canadá, el Este con el océano atlántico, al sur con México y al oeste con el océano pacifico, es el primer socio comercial con Colombia. Cuenta con una superficie de 9.831.510 kilómetros cuadrados. Su capital es la ciudad de Washington DC y su moneda es el Dólar USA. Estados Unidos es la primera economía del mundo por volumen de su PIB. La deuda pública para el año 2013 fue de 13.220.239 millones de euros, el 104.52% del PIB y su deuda per cápita es de 41.807 euros por habitante (Anónimo, 2015).

De igual forma, la tasa de IPC en Estados Unidos para octubre de 2015 tuvo una variación anual de 0,2%. El PIB per cápita es un buen indicador acerca de la calidad de vida de los Estadunidenses, en el 2013 fue de 40.000 euros, ocupando el noveno lugar del ranking de 181 países, dando a entender que es un buen indicador de la calidad de vida de sus habitantes. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Estados Unidos, que mide el progreso de un país y es realizado por la Naciones Unidas, logró una puntuación de 0.937 puntos en el año 2012, alcanzando un tercer puesto de la tabla de un total de 175 países. Estados Unidos está clasificado en el cuarto lugar de un total de 189 países en la categoría de Doing Business, esta clasificación califica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios (Anónimo, 2015).

9.3.2. Bélgica. De acuerdo con Ortíz-Moreno (s.f.), Bélgica cuenta con una superficie de 30.528 kilómetros cuadrados, ubicadas en el nordeste de Europa, el territorio de Bélgica está dividida en nueve provincias que son; Amberes, Brabante, Flandes Oriental y Occidental, Henao, Limburgo, Luxemburgo, Narran y Lieja. Limita al norte con Holanda y con el mar del Norte, al este con Alemania y al sur con Luxemburgo y Francia. Es una nación constituida como una Monarquía Federal Constitucional. Formado por un parlamento bicameral (senado y cámara). El gobierno federal es nombrado por el Rey, y debe estar aprobado por la Cámara de Representantes, encabezado por el primer ministro.

Es un país altamente industrializado, orientado hacia los servicios. Bélgica es una economía abierta que cuenta con excelente infraestructura de transportes. La economía belga está orientada el comercio exterior, especialmente con los productos de altos valor agregado, sus importaciones más importantes son; productos alimenticios, maquinaria, diamantes, petróleo y sus derivados,

sustancias químicas, vestimentas y accesorios. Sus exportaciones principales son; automóviles, comida plásticos y metales no ferrosos (Ortíz-Moreno, s.f.).

9.3.3. Generalidades de Estados Unidos y Bélgica.

Como se ha mencionado previamente, el estudio de mercado para la selección del país hacia el cual se pretende y es más favorable exportar determinado producto, teniendo en cuenta no sólo sus características económicas sino también culturales, normativas, sociales, entre otros. Desde esta perspectiva y después de la breve presentación que se realizó en los acápites anteriores, a continuación se detallan algunos de estos factores (ver tabla 7) y así como los correspondientes indicadores macroeconómicos y la documentación requerida en cada país preseleccionado para el proceso de importación.

Tabla 7. Características fundamentales entre Estados Unidos y Bélgica.

Variables Valoradas	Estados Unidos	Bélgica
Demografía	Estados Unidos con una población de 325.127.000 para el año 2015, es considerado uno de los países más poblados del mundo, con una densidad de población de 32 habitantes por km ²	El país finalizó el año 2014 con una población de 11.204.000 habitantes, con una densidad de población de 367 por Km ² (Expansión, 2015).
Idioma	Inglés	El neerlandés y el francés se hablan en Bélgica.
Moneda	Dólares USA	Euro (EUR)
Educación	46 de las mejores universidades del mundo son de Estados Unidos, cuenta con un profesor altamente capacitado para cada 14 estudiantes, es el décimo país que más invierte en la educación por persona (Universia, 2014).	El noventa y ocho por ciento de la población esta alfabetizada, la educación es obligatoria entre los seis, y dieciocho años. Bélgica tiene mayor proporción de jóvenes de 18 a 21 años matriculados en educación superior (Anónimo, 2015).
Composición étnica	Compuesta por, 71% caucásicos, 12% latinos, 12% afroamericanos, 4% asiáticos, 0.9% nativos americanos (Anónimo, 2015).	Existen en el país dos grandes comunidades, los flamencos de origen germánico (55%) y los valones de origen latino (44%). Hay además una minoría alemana (0,7%). Más del 7% de la población económicamente activa (250.000 personas) es de origen inmigrante (italianos, españoles, marroquíes y en menor proporción turcos y africanos) (Instituto del Tercer Mundo, s.f.).
Religión	Cristianismo 77%, judaísmo 1,3%, islamismo 0,5% y budismo 0,5%	Desde la independencia el catolicismo es practicado en su mayoría. La constitución permite la libertad de culto y el gobierno respeta este derecho.
Gastronomía	Gran variedad de oferta gastronómica debido a la variedad de etnias de sus habitantes, buscan calidad de vida y vida sana, son compradores compulsivos.	La gastronomía belga está influenciada por la cocina francesa y la alemana. Se dice que tiene la calidad de la francesa y la abundancia que presentan los platos alemanes (Empresa Buen día Tours, 2015).

Cultura	La diversidad de costumbres y tradiciones en la población de los Estados Unidos, se evidencia en la vida cultural. Esto hace que haya una gran variedad de culturas, se destacan como manifestaciones culturales, las compañías danzarias contemporáneas, la música, los novelistas y poetas, escultores, pintores y realizadores de cine (Anónimo, 2015).	El país es conocido por sus dulces, ropa e historietas, existen diferentes tipo de cervezas siendo considerada esta como un arte. Una de las más famosas fiestas es el Carnaval de Binche, cerca de Mons, celebrado antes de la Cuaresma. Durante el carnaval, la diversión y el baile son conducidos por gilles, hombres vestidos con sombreros altos y emplumados y brillantes trajes. Otro espectáculo famoso es la procesión de la Sagrada Sangre, celebrada en Brujas en mayo.
Transporte	Cuenta con una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y subpuertos, de los cuales un total de 50 manejan el 90% del total de toneladas por carga, gracias a su ubicación estratégica en los océanos Pacífico y Atlántico (Procolombia, 2015).	La infraestructura portuaria de Bélgica está compuesta por 8 puertos y subpuertos para su intercambio comercial. Amberes y Zeebrugge, son los principales puertos de entrada, los cuales poseen una ubicación geográfica única, sirviendo de enlace hacia los mercados de los Países Bajos, Gran Bretaña, Francia y Alemania (Proexport Colombia, 2012).
Transporte aéreo	Cuenta con alrededor de 14.947 aeropuertos de los cuales 5,170 están abiertos al público en general con 503 habilitados para el servicio comercial. La oferta de servicios directos desde Colombia se concentra en los Aeropuertos John F. Kennedy International (Nueva York), Los Ángeles International, George Bush International (Houston), Memphis International Airport, Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport y Miami International Airport (Procolombia, 2015).	Bélgica cuenta con 43 aeropuertos y las ciudades de Amberes, Bruselas, Lieja y Ostende cuentan con aeropuertos habilitados por la aduana. La oferta de servicios directos aéreos hacia Bélgica no existe. Sin embargo, existen conexiones aéreas desde Venezuela, Estados Unidos y Puerto Rico y en conexión terrestre desde Francia, Luxemburgo, España, Italia y Países Bajos (Proexport Colombia, 2012).
Marítimo	Algunos de los puertos más grandes en cuanto a movimiento de carga del mundo se encuentran en Estados Unidos. Para la costa Este se destacan por la afluencia de navieras con servicio directo y regular los puertos de: Houston, Nueva York, Baltimore,	Desde la Costa Atlántica colombiana, existen 4 navieras que ofrecen servicios directos con destino a Amberes- Antwerp, y origen en Cartagena, con tiempos de tránsito desde los 14 días; la oferta se complementa con rutas que tienen conexión en puertos

	Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Charlestone (Procolombia, 2015).	de Panamá, por parte de 4 navieras, con tiempos de tránsito desde los 21 días (Proexport Colombia, 2012).
Socios comerciales	Según el sitio web Santander Trade (2015), los principales socios comerciales de Estados Unidos, son los países del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte, que incluye a Estados Unidos, México y Canadá), China (que tiene un importante excedente comercial con Estados Unidos) y la Unión Europea. Y además, es el primer socio comercial de Colombia.	Los principales socios comerciales de Bélgica son Alemania, con 16,9% de las exportaciones belgas, luego Francia con 15,6%, Holanda con 12,3% y el Reino Unido con 7,5%, quienes abarcan el 52,3% de las exportaciones totales de Bélgica. Chile ocupa el destino n°54 representando el 0,1% de las exportaciones belgas (Prochile, 2014).
Economía con Colombia	De acuerdo con la información publicada por el Departamento de Comercio, en el 2013 Colombia le vendió Estados Unidos US\$ 21.617 millones, estando por debajo de los US\$ 24.619 millones del año 2012, incluso inferior al resultado del 2001 (Anónimo, 2014).	De acuerdo con la información publicada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el 2011 Colombia le vendió a Bélgica US\$ 35.160 millones.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada.

9.3.4. Indicadores Macroeconómicos de Estados Unidos y Bélgica.

El comportamiento económico y del mercado es uno de los factores relevantes para determinar cuál es el país importador potencial para los productos a exportar, por ello en las tablas 8 y 9, se encuentran los resultados de los indicadores macroeconómicos estudiados para cada país, entre los años 2011 y 2014.

Tabla 8. Indicadores Macroeconómicos de Estados Unidos.

Indicador	2011	2012	2013	2014
PIB (millones euros)	11.159.339	12.643.680	12.649.424	13.111.705
PIB per cápita (en miles euros)	35.800	40.200	40.000	41.000
Evolución del PIB (%)	1,6%	2,3%	2,2%	2,4%
Deuda Pública (millones de euros)	11.052.981	12.933.661	13.220.239	13.676.961
Deuda Pública, % del PIB	99.01%	102.36%	104.52%	104,79%
Gasto Público	4.304.732	4.684.639	4.543.753	4.662.446
Exportaciones (mil millones de euros)	1.063.426	1.203.073	1.188.895	1.221.826
Importaciones (mil millones de euros)	1.627.797	1.817.821	1.755.415	1.813.612
Inflación (%)	3,2%	2,1%	1,5%	1,6%
Salario promedio (euros)	33.620	37.329	36.491	37.693
Desempleo (%)	9%	8,1%	6,7%	5,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada de Prochile (2014), Anónimo (2015), Datos Macro (2015), Datos Macro (2014), Expansión (2015).

Tabla 9. Indicadores Macroeconómicos de Bélgica.

Indicador	2011	2012	2013	2014
PIB (millones euros)	368.304	387.419	392.699	400.643
PIB per cápita (en miles euros)	33.480	33.237	33.115	35.900
Evolución del PIB (%)	1,8%	0,2%	0%	1,3%
Deuda Pública (millones de euros)	387.620	403.147	412.556	427.307
Deuda Pública, % del PIB	102,20%	104,10%	105,10%	106,70%

Gasto Público	206.265	216.131	218.303	220.771
Exportaciones (mil millones de euros)	236.700	239.000	244.400	252.800
Importaciones (mil millones de euros)	244.400	247.000	251.700	253.400
Inflación (%)	3,4%	2,6%	1,2%	0,6%
Salario mínimo (euros)	44.636	45.886	46.197	46.464
Desempleo (%)	7,2%	7,6%	8,4%	8,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada de Prochile (2014), Expansión (2015).

9.3.5. Documentación para la importación en Estados Unidos y Bélgica. Adicional a los factores presentados anteriormente, es pertinente en el estudio de mercado para la selección del importador, identificar la documentación requerida para llevar a cabo a buen término el proceso de exportación y de entrada del producto en el territorio escogido. En este sentido, para el caso de las importaciones en Estados Unidos y de acuerdo con lo planteado por Proexport Colombia (2012); los documentos requeridos para ello, son:

- Manifiesto de entrada o solicitud y permiso especial para la entrega inmediata u otro formulario exigido por el director del distrito.
- Prueba del derecho de entrada.
- Factura comercial o factura pro-forma, cuando la primera no puede ser presentada.
- Lista de empaque (si aplica).
- Otros documentos necesarios para determinar la admisibilidad de la mercancía, como es el caso de los certificados sanitarios y fitosanitarios emitidos por Food Drug Administration (FDA), para los alimentos, cosméticos y fármacos.

Es preciso mencionar que la factura comercial debe ser en inglés o con su debida traducción y debe contener en su totalidad, los siguientes elementos:

Puerto de entrada al cual se destina la mercadería; Fecha, lugar y nombres del comprador y del vendedor, si la mercancía es para la venta consignación o resulta de un contrato de venta; Descripción detallada de la mercancía, incluyendo nombre, calidad, marcas, etc.; Cantidad en peso y medidas; Precio de compra de cada artículo en la moneda de venta, en caso de venta, o el valor de cada artículo en la moneda que normalmente se emplea en las operaciones de envíos en consignación; Clase de moneda - Cargos y costos adicionales a los de la mercancía como flete, seguros, comisiones, etc.; Reintegros, rebajas y subvenciones que se reciban al exportarse la mercadería y País de origen (Proexport Colombia, 2012, p. 34).

En lo concerniente con la importación a Bélgica, esta nación por pertenecer a la Unión Europea, dichos procedimientos están sujetos a lo reglamentado en el Código Aduanero Comunitario por la Comunidad Económica Europea (CEE); la cual estipula que los documentos a presentar, son:

- 3 Facturas Comerciales, las cuales deben contener una explicación detallada de los bienes, calidad o grado, precios unitarios, valor total y una especificación del término de negociación sea este CIF, FOB u otro.
- Licencia de importación para animales vertebrados, abejas y productos no creados para el consumo humano (NHC)
- Certificado de origen en algunos casos, obligatorio para las siguientes mercancías, independientemente de su origen y valor: fertilizantes, artículos de calcetería y tejidos, ropa,

accesorios y artículos textiles, lavadoras, sombrillas, máquinas de coser, artículos para el hogar con motor eléctrico; calentadores de agua, receptores de radio y televisión, (incluso cuando se combina con un dispositivo de grabación de sonido) sistemas de altavoces, equipos de rayos X y equipos electrónicos para uso médico, juguetes, entre otros.

- Para las mercancías transportadas de un país de la UE, la forma de certificado de origen debe ser como se define en las reglas pertinentes de la UE.
- Además, para la importación de alimentos, es indispensable el certificado fitosanitario emitido bajo la Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias (NIMF), a cargo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (Proexport Colombia, 2012).

9.3.6. Mercado de exportación seleccionado para la empresa Alimentos Alan S.A.S.

Partiendo de la información expuesta en la sección anterior, tanto para Estados Unidos como para Bélgica, se ha determinado que el mercado potencial para iniciar el proceso de exportación e internacionalización de la empresa Alimentos Alan S.A.S., es Estados Unidos, debido a que es el principal socio comercial de Colombia, lo cual se ha ratificado con el Tratado de Libre Comercio que se encuentra vigente desde el 15 de mayo de 2012, entre ambas naciones; el cual ha permitido que Colombia se consolide como proveedor agrícola de Estados Unidos, expidiendo por parte de este último, permisos especiales para algunos productos agrícolas, como: el aguacate, sandía y melón, además de los esfuerzos de las entidades nacionales para que otros productos tengan ingreso en el mercado de Estados Unidos.

Asimismo, se ha hecho esta elección porque se ha podido identificar que los compradores en este país buscan calidad y estilo de vida saludables, lo cual se puede suplir mediante la pulpa de frutas ya que esta es rica en vitaminas y fibra, permitiendo el rápido proceso de consumo. Sumado a esto, Estados Unidos tiene una mayor cantidad de habitantes en su territorio en contraste con Bélgica, lo que representa un gran mercado de consumidores al cual pueden llegar los productos de Alimentos Alan S.A.S.; además, el mercado latino tiene una fuerte participación dentro de esta nación, el cual desde siempre ha tenido preferencia por las pulpas de fruta al ser considerado un producto familiar entre esta comunidad y de allí, la oportunidad de mercado. El mercado estadounidense prefiere cada vez consumir productos más sanos y de fácil preparación, la pulpa de fruta cumple esta exigencia, además de la creciente población de latino en Estados Unidos tiene una preferencia a mantener las costumbres de alimentación.

De igual forma, con respecto a las características generales de los dos países analizados, se han encontrado mayores factores afines y favorables para la exportación hacia Estados Unidos, como su ubicación en el continente americano, lo que contribuye a que los costos de transporte y logísticos sean menores que si hace hacia Bélgica, debido a su cercanía geográfica. Cabe mencionar que aunque el idioma oficial del país es el inglés, ello no es un obstáculo para el proceso de exportación ya que uno de los requerimientos del entorno actual es el conocimiento de esta lengua, debido a que se utiliza ampliamente como idioma de negocios.

Además, si bien Bélgica ha mostrado un comportamiento económico positivo, con aspectos a resaltar como la tendencia de crecimiento de su economía reflejado en el PIB, la disminución de la inflación por efecto del índice de precios al consumidor, un considerable aumento de las

importaciones, contar con una moneda fuerte como el Euro y el pago de salarios promedios mayores que Estados Unidos; se ha encontrado que la economía de Estados Unidos está saliendo de una fuerte crisis financiera y aun así, muestra resultados positivos frente a su paulatino crecimiento económico. Incluso, se ha identificado un comportamiento ascendente de su PIB, de su nivel de importaciones anuales y una mayor cantidad de euros obtenidos en cada una de las variables analizadas en comparación con los resultados mencionados para Bélgica, ello debido a la cantidad de habitantes en su territorio, aunque estos tienen mayor poder adquisitivo.

Adicionalmente, la tendencia de la Balanza Comercial de Estados Unidos es que las exportaciones por lo general son inferiores a las importaciones, debido a la vocación del país, el cual está orientado hacia el consumismo de productos y servicios sin que sea relevante su origen siempre y cuando conserve altos estándares de calidad y cumpla a cabalidad con todos y cada uno de los requisitos de Ley.

Una vez se han presentado los motivos por los cuales se ha seleccionado a Estados Unidos como país destino para la exportación de la pulpa de fruta producida por la compañía Alimentos Alan S.A.S., a continuación se detallan aquellas oportunidades en dicha nación para la agroindustria de Colombia.

9.4. Oportunidades para la Agroindustria

Acorde con lo Proexport Colombia (2012), se ha logrado identificar una serie de oportunidades de negocio para la agroindustria colombiana, los cuales van desde los

consumidores que demandan productos y/o servicios de bienestar hasta aquellos que buscan la protección y el cuidado de medio ambiente, entre otros (ver figura 5).

Figura 5. Oportunidades para la Agroindustria en el mercado de Estados Unidos.



Fuente: Proexport Colombia, 2012, p. 14.

9.4.1. Bienestar. Se evidencia una tendencia de las personas a ser más conscientes de llevar una vida saludable. Los productos libres de grasas transgénicas que no contengan aditivos químicos son los preferidos por los estadounidenses. En los anaqueles de los supermercados los productos orgánicos son los preferidos (Proexport Colombia, 2012).

9.4.2. Productos Verdes. De acuerdo con Proexport Colombia (2012), se ha identificado que la conciencia sobre el medio ambiente ha tomado más fuerza desde hace varios años entre los consumidores. Este modelo de productos verdes ha originado consumidores "Green Green" los cuales se caracterizan por su estricto código de consumir productos eco amigable con medio ambiente, quienes manifiestan un fuerte interés por el origen de los productos.

9.4.3. Los Snacks. Están relacionados directamente con la comida rápida y con los alimentos de fácil preparación y consumo. Alimentos que impliquen instantaneidad en el consumo. Es importante tener en cuenta algunos aspectos de la cultura de negocios de este país, al iniciar un proceso de negociación exitosa con los empresarios (**Proexport Colombia, 2012**).

10. Plan Estratégico Exportador

10.1. El producto

10.1.1. Características generales del producto. Como se ha mencionado previamente el producto de la empresa Alimentos Alan S.A.S. que se pretende exportar hacia el mercado de los Estados Unidos es la pulpa de fruta, la cual se obtiene de un proceso manual-técnico llamado despulpar con el que la fruta debe ser recolectada de manera tal que llegue en excelentes condiciones de maduración y físicas a la planta de procesamiento, permitiendo que la acción de despulpado sea oportuno, beneficiando la vida útil del producto.

Alimentos Alan S.A.S., actualmente procesa variedad de pulpa de frutas, su portafolio es; pulpa de naranja, mandarina, fresa, piña, papaya, uva, guayaba, mango, lulo, mora, tomate de árbol, guanábana, maracuyá y limón. Sin embargo, para efectos del presente plan se ha seleccionado la pulpa de fruta de guayaba, debido a la aceptación que tiene en el mercado norteamericano, la dificultad existente en el mismo para ser conseguida y la riqueza en nutrientes y vitaminas que representa su consumo para la población en general.

10.1.2. Partida arancelaria para exportación. La partida arancelaria para la pulpa de fruta de guayaba, es: Sección II productos del reino vegetal.

Capítulo 08: frutas y frutos comestibles. Partida 0811: frutas y otros frutos sin cocer o cocidos en agua o vapor congelado incluso con adición azúcar u otro edulcorante.

0811.90 - los demás.

0811.90.99 - - - los demás.

0811.90.90 - - los demás

0811.90.99.00 - - - los demás.

10.1.3. Presentación y descripción del Producto. De acuerdo con lo señalado por Alimentos Alan S.A.S. (2015), la pulpa de guayaba producida por la empresa contiene un 78% de agua y una variedad de vitaminas y nutrientes, tales como: calcio, fosforo, hierro, grasa, sustancias albuminoides, azucares, hidratos de carbono, fibra bruta, ácido tánico, calorías, vitamina A: 400 U.I., Tiamina, Rivo flavina, Niacina. Se considera la fruta más representativa por ser la más completa en nutrientes, vitaminas, proteínas, ales minerales, oligoelementos y vitamina C. La presentación de la pulpa de fruta de guayaba es de 1 kilogramo, congelada (ver figura 6).

Figura 6. Presentación Pulpa de Fruta 1 kilogramo



Fuente: Alimentos Alan S.A.S. (2015).

10.1.4. Tipo de presentación de las frutas para ser exportadas a Estados Unidos. Con el fin de determinar el destino de las exportaciones de frutas colombianas, se tomó en cuenta los datos por arancel de la oficina de promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la inversión extranjera en Colombia, permitiendo así conocer la descripción de la fruta y la cantidad, igualmente permite conocer el tipo de fruta de acuerdo con la siguiente clasificación: Frutos Congelados, Frutos Secos, Frutos Concentrados, Frutos Conservados, Jugos y Pulpas.

Una vez realizada la selección al país donde se pretende exportar, se ha decidió igualmente al Estado de la Florida como primer lugar de exportación para el mercado de la Pulpa de Fruta, ya que cuenta con una amplia población Latina, además de excelentes espacios logísticos como el Aeropuerto Internacional que procesa pasajeros y carga por donde se ha considerado el ingreso de la mercancía.

10.1.5. Empaque Comercial. La pulpa para el proceso de exportación se empaquetará en bolsas plásticas de medio y un (1) kilo, cerradas al vacío, para ser sometidas a la respectiva cadena de frío. Las bolsas serán embaladas en cajas de cartón corrugado de 40 a 50 libras, para conservar sus características y cualidades.

10.1.6. Embalaje para el transporte. Para conservar intactas las ventajas de la pulpa de fruta el embalaje para el transporte será Paletizado, el cual es definido como la agrupación de los productos en sus respectivos sistemas de empaque o embalaje sobre una estiba, asegurado con

esquineros, zunchos, grapas y películas de plásticos envolventes de manera que puedan ser manipulados, almacenados y transportados de forma tal que asegure la carga en una sola unidad.

Los estándares internacionales de manejo de carga internacional para el uso de estibas son de dimensiones de 120x 100cm. La altura de las paletas que se transportan en el contenedor no debe superar la medida de 2.00 metros, incluyendo las medidas del pallet.

10.1.7. Etiquetado. Para cumplir a cabalidad con la normatividad vigente en Estados Unidos con respecto al correcto etiquetado de los productos importados allá. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2005); el rótulo debe contener la siguiente información:

- Identificación del producto; con nombre del exportador, envasador y/o expedidor.
- Naturaleza del producto; nombre del producto y de la variedad.
- Origen del producto; país de origen y región productora, nombre de la variedad.
- Características comerciales; categoría, números de frutos, peso neto, calibre.
- Simbología que indique el correcto manejo del producto.
- Tabla de información nutricional.
- Aspectos adicionales al etiquetado.
- Idiomas; el Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos exige que todos los elementos deberán aparecer correctamente en inglés y en el segundo el idioma de origen
- Código de Barras/Universal Product Code (UPC); el estándar adoptado en Estados Unidos es el UPC, este estándar solamente tiene propósitos comerciales, con el fin de tener control de cambios.

- Instrucciones de uso; es un elemento adicional en el envase del producto que constituye una información importante para el consumidor
- Exenciones para empresas pequeñas/volumen de ventas; la FDA exime a las pequeñas empresas de presentar información nutricional a aquellos productos de bajo volumen de ventas.
- Food Canning Establishment Registration (FCE); la FDA exige a las empresas que producen alimentos de baja acidez, sometas sus productos a una revisión de las administración de la vigencia del producto. Los productos bajo esta categoría son; productos envasados al vacío, productos no refrigerados, productos que han recibido calor durante el proceso de producción y alimentos de naturaleza no acida.

10.2. Tamaño del Mercado.

10.2.1. Comercio de Colombia con Estados Unidos de América. Antes de proceder con este tema, es importante conocer la relación económica de Colombia con el país, determinar el estado y analizar la segmentación con los tipos de productos a exportar, el tipo de fruta y valor en el mercado.

El tratado de libre comercio firmado entre Colombia y Estados Unidos representa un gran éxito respecto a la política de integración comercial de nuestro país con el resto del mundo, este acuerdo le permite a Colombia acceso preferencial permanente a los Estados Unidos. Este acceso es una gran oportunidad para el país permitiendo que toda la energía empresarial se convierta en riqueza para todos. El acceso al mercado más grande del mundo permite a Colombia convertirse en una plataforma de exportaciones.

Según las negociaciones realizadas en el TLC Colombia ó EEUU, Colombia tiene el 0% de arancel para frutas y hortalizas, sin embargo se deben comprender los requisitos especiales para la importación de productos al mercado de Estados Unidos, especialmente aquellos aplicados para la protección de la seguridad nacional y su economía, en virtud también de la vida animal y la vegetación doméstica, y por último y no menos importante, para velar y salvaguardar la salud de los consumidores (Euromonitor International, 2012).

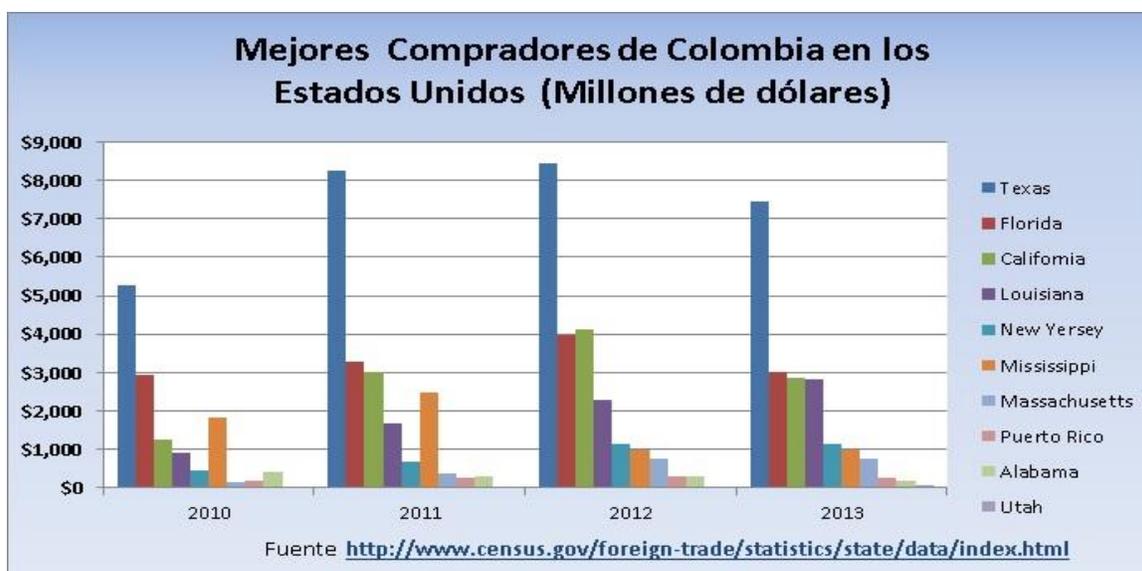
En el año 2011, Estado Unidos importó frutas, legumbres y hortalizas frescas por un valor de US\$ 13.7 mil millones de, siendo México su mayor proveedor con un 43% es decir, US\$ 5.9 mil millones. Le siguen Chile con el 8.4%, Canadá con el 8.0%, Costa Rica 7.6%, y Guatemala 7.0%. Asimismo, Colombia ocupa el décimo lugar, con una participación en el mercado que corresponde a 1.8% de las importaciones de los Estados Unidos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

Por otra parte, en ese mismo período Colombia exportó frutas, legumbres y hortalizas por valor de US\$881 millones. Bélgica fue el país que recibió el mayor volumen con 25% equivalente a US\$ 220 millones. Estados Unidos está en el segundo lugar, con US\$ 207, equivalente al 23.6% del total de exportaciones. El tercer país receptor de frutas, legumbres y hortalizas es Alemania con el 18.1%, seguido del Reino Unido con el 14.3% e Italia con el 9.6%. Las importaciones de Estados Unidos por país de origen, consolidó un total de US\$ 2.9 mil millones entre frutas y hortalizas procesadas, Colombia ocupa no un malo cuarto lugar con US\$ 249 millones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

Colombia se ha especializado y enfocado en potenciar el mercado de las frutas y hortalizas en Pulpas, deshidratados, concentrados, liofilizados y congelados, aprovechando la ventaja que este producto genera en cuanto a la funcionalidad y valor saludable. Colombia dada sus condiciones agroclimáticas, favorece la producción de gran variedad de frutas y hortalizas, que mezcladas con materias primas de la industria de alimentos ofrece gran variedad de productos con un alto valor agregado.

En los últimos cuatro años, la balanza comercial de Estados Unidos ha tenido un aumento de venta de productos Colombianos en este mercado, permitiendo que muchos productos de calidad colombianos ingresen en el mercado Norteamericano. En este sentido, se ha identificado que los Estados que mayores compras realizan de este, son: Texas, Florida y California (ver figura 7 y tabla 10).

Figura 7. Mejores Estados Compradores de productos colombianos



Fuente: wikipedia.org/wiki/Tratado_de_Libre_Comercio_entre_Colombia_y_Estados_Unidos

Tabla 10. Principales Estados Compradores de exportaciones Colombia (Millones USD)

Principales Estados Compradores	2010	2011	2012	2013
Texas	\$5,26	\$8,24	\$8,45	\$7,45
Florida	\$2,94	\$0,33	\$3,98	\$3,02
California	\$1,26	\$3,01	\$4,13	\$2,87
Louisiana	\$919	\$1,69	\$2,28	\$2,84
New Yersey	\$466	\$690	\$1,15	\$1,14
Mississippi	\$1,82	\$2,49	\$974	\$991
Massachusetts	\$164	\$365	\$746	\$760
Puerto Rico	\$188	\$271	\$306	\$269
Alabama	\$427	\$293	\$307	\$188
Utah	\$2	\$39	\$1	\$84
Delaware	\$70	\$365	\$344	\$79
Virgin Islands	\$18	\$1	\$6	\$41
New Hampshire	\$32	\$29	\$14	\$33

Fuente: .wikipedia.org/wiki/Tratado_de_Libre_Comercio_entre_Colombia_y_Estados_Unidos

10.2.2. Colombia Destino de Exportaciones. Con la siguiente información se ratifica que el destino principal de las exportaciones Colombianas en los tres últimos años, ha sido Estados Unidos (ver tabla 11- 12).

Tabla 11. Destino Exportaciones 2012-2013-2014 abril

Destino	2012	2013	2014*
Total exportaciones/¹	60.125	58.824	17.791
Aladi	10.843	10.185	2.850
Comunidad Andina de Naciones	3.618	3.392	988
MERCOSUR	1.613	2.065	487
^a Unión Europea	9.051	9.230	2.623

Principales países de destino			
Estados Unidos	21.833	18.459	4.668
Venezuela	2.556	2.256	687
Alemania	395	780	183
Ecuador	1.910	1.975	580
Bélgica	488	495	158
Perú	1.582	1.274	371
Japón	360	388	122
México	835	864	337
Resto de países	30.165	32.334	10.684

Fuente: DANE (2014).

Tabla 12. Exportaciones Totales. Tipos de Producto 2012-2013-2014 abril

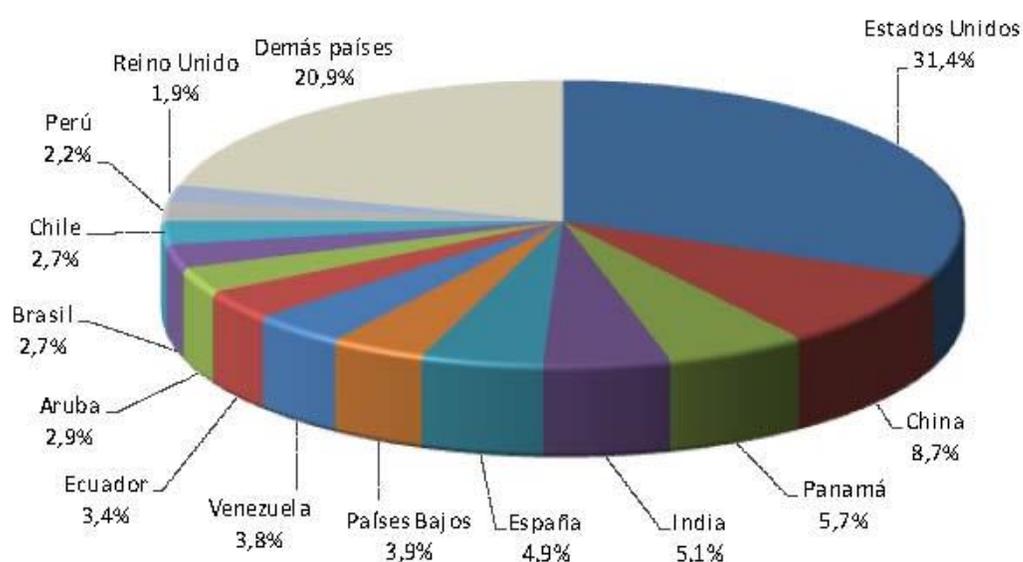
				Miles de dólares FOB
	Descripción	2012	2013	2014*
	Total general	60.125.166	58.823.661	17.791.073
	<u>Agropecuarios</u>			
	Total	6.628.811	6.680.334	2.289.672
0	Productos alimenticios y animales vivos	4.891.277	4.827.989	1.639.215
1	Bebidas y tabacos	70.259	97.456	26.679
2	Materiales crudos no comestibles, excepto los combustibles	1.386.333	1.499.388	529.350
4	Aceites, grasas y ceras de origen animal y vegetal	280.943	255.501	94.427

Fuente: DANE (2014).

Se registró una disminución de las exportaciones colombianas en el año 2013, del 2.2% con relación al año 2012, esta reducción está dada principalmente por la reducción de cerca del

33.3% producida por la disminución de exportaciones de oro no monetario. Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones colombianas entre enero y diciembre del 2013 con el 31% en valor FOB (Free on Board) del total exportado, le siguen en su orden China 8.7%, India 5.1% (ver figura 8).

Figura 8. Valor FOB Exportaciones País destino Enero a Diciembre 2013

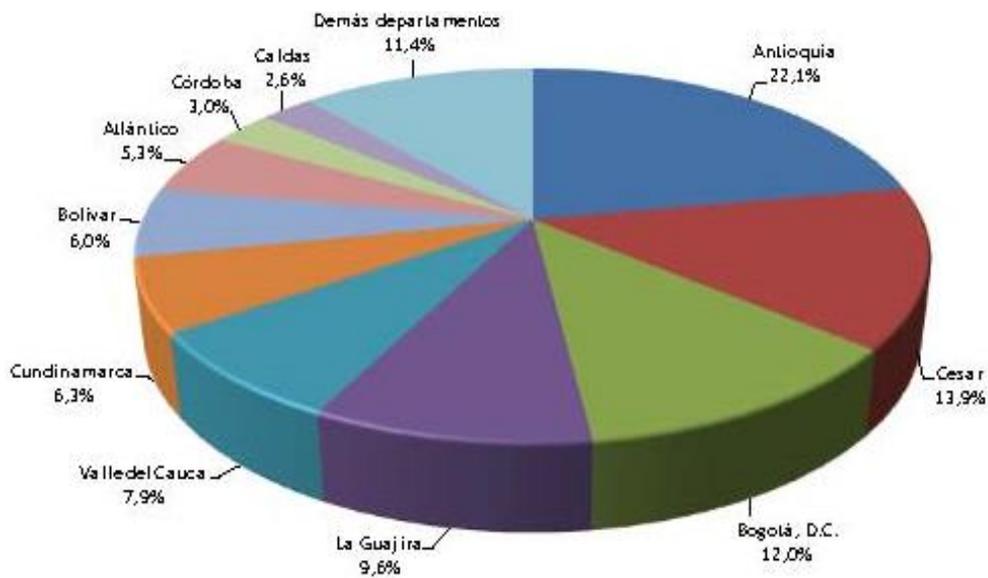


Fuente: DANE, 2014.

Para el mes de diciembre del año 2013 se registraron ventas al exterior de US\$ 5.272 Millones FOB, de los cuales US\$ 4.205 se embarcaron en el mes de diciembre, US\$ 631.4 millones en noviembre, US\$ 91.5 millones en octubre, US\$ 23,7 millones en septiembre, US\$ 21.3 millones en agosto, US\$ 23.2 millones en julio y US\$ 278.4 en los meses anteriores. De acuerdo con las declaraciones de exportación presentadas por la DIAN, durante el año 2013, el departamento de Antioquia, representó el 22. 1% de productos exportados totales son petróleos y

sus derivados, señalados como origen, el Cesar con 13.9%, Bogotá D.C. con 12%, La Guajira con 9.6%, Valle del Cauca con 7.9% y Cundinamarca con 6.3% (ver figura 9).

Figura 9. Valor FOB Exportaciones excluyendo petróleo y sus derivados, por departamento Enero a diciembre 2013



Fuente: DANE, 2014.

10.3. Oportunidades identificadas en La Florida y en la región del Golfo

Según los estudios de Proexport Colombia (2012) y los datos estadísticos recopilados y posteriormente, analizados; algunos productos con potencial en esta zona de Estados Unidos, son: Flores, azúcar, insumos de canal institucional, plátano, alimentos, étnicos, artículos de hogar, cosméticos naturales, aparatos eléctricos, materiales de construcción, prendas de jean, sopa interior, confecciones orgánicas y ropa deportiva. Lo anterior se ha podido determinar a partir del comportamiento económico, empresarial y social que se ha presentado en sus Estados como es el caso de la Florida, por ello a continuación se presenta en detalle dichas características.

10.3.1. Producto Interno Bruto (PIB) e Ingreso. El Estado de La Florida cuenta con el mayor número de Colombianos en Estados Unidos, con alrededor de 300.414, equivalente al 84% del total de la población colombiana en Estados Unidos. El ingreso per cápita promedio del Estado de la Florida para el año 2011, está alrededor de US\$ 26.551 dólares y por hogar alrededor de US\$ 47.661 (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2012).

10.3.2. Producto Interno Bruto estado de La Florida. Es la más amplia media de producción económica a nivel estatal. El estado de la Florida en el año anterior generó un PIB de US\$ 800.492 millones. Estas estadísticas reconocen que el estado de la Florida ha mantenido una actividad económica constante lo cual sus habitantes y el salario devengado genera movimientos positivos para la economía del estado (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2012).

10.3.3. Distribución de la riqueza. En la agricultura: frutas cítricas, verduras, productos almácigos e invernaderos, ganado, caña de azúcar y productos lácteos. En minerales y recursos: fosfatos, cemento, arena, grava, carbón de turba, titanio y concentrado (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2012)

10.3.4. Transporte. Es uno de los estados más eficientes en cuanto a mover sus productos de una forma rápida, con 1200 millas de carreteras estatales, catorce puertos de aguas profundas, casi 300 millas de vías, 20 aeropuertos principales y 779 centros de aviación general que de esta forma facilitan la entrada y salida de productos terminados. El estado de la Florida es uno de los más importantes de la nación (Camproduce A.C., 2009).

10.3.4.1. Terrestre. El departamento de transporte del Estado de La Florida, es el responsable por el mantenimiento y cuidado de la malla vial. El sistema de carreteras interestatales de La Florida tiene una longitud de 2.371 kilómetros y las carreteras no interestatales tienen una longitud total de 15.987 kilómetros. Las principales carreteras interestatales son; la I-4, I-10, I-75 y la I-95 (Camproduce A.C., 2009).

10.3.4.2. Aeropuertos. El estado de la Florida cuenta con 779 instalaciones de aviación en general, 127 de estos son de servicio público. De los veintiún aeropuertos comerciales e internacionales, principales en el Estado de la Florida, en términos de flujo de pasajeros el Aeropuerto Internacional de Orlando es el más concurrido para el año 2013 transitaron por allí alrededor de 35.000.000 (Camproduce A.C., 2009).

10.3.4.3. Acuático. El puerto de Miami, es el puerto más grande en manejo de contenedores de la Florida y su localización estratégica, convirtiéndole así en la parte de entrada de las Américas. El puerto de Miami esta entre el grupo de puertos elite del mundo. Puerto contribuidor importante para la economía local y del estado. Las principales importaciones al puerto vienen de China, y sus principales exportaciones se dirigen a la región del Caribe. El puerto opera con alrededor de 100 empresas marítimas de otros países y con 250 puertos en todo el mundo, incluyendo los servicios ofrecidos por 25 transportistas a más de 30 países y 100 puertos a lo largo de la costa de América Latina y el Caribe.

10.3.5. Presencia de Inversión Internacional. El estado de La Florida es un importante destino para la inversión internacional, ya que tiene una plataforma de negocios estables y su fuerza de trabajo está bien calificada. La inversión extranjera en el estado de La Florida en el año 2010 alcanzó los US\$ 39.000 millones de dólares, contribuyendo al empleo en 273.000 personas, la Florida es el estado noveno en inversión directa extranjera en Estados Unidos (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2012).

10.3.6. Desarrollo de sectores económicos innovadores. La Florida tiene un sector de servicios destacado que aportan de manera considerable en su estructura económica, el turismo es un potenciador de oportunidades y clave para la economía estatal. Aun así, el estado ha venido trabajando en el mejoramiento del sector tecnológico, poniéndose a la vanguardia en la innovación, en el sector aeroespacial y las tecnologías de la información (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2012).

10.3.7. Comercio Exterior de la Florida. El distrito aduanero de Miami, entre sus puertos aéreos y marítimos tuvo en el año 2012 una cifra record de transacciones de US\$ 124.730 millones, haciendo figurar por primera vez en los 10 mejores distritos aduaneros. El principal artículo de exportación e importación del distrito de Miami fue el oro. El oro procedente de países como Colombia, México, Guyana, y Perú, ha sido el principal artículo de exportación en el sur de la Florida desde el año 2009 (Whitefield, 2013).

10.3.8. Crecimiento en Miami. La ciudad de Miami ha experimentado un fuerte crecimiento económico y su afianzamiento en las oportunidades de negocios internacionales, en las áreas del comercio, la construcción y el inmobiliario, el sector de servicios y las manufacturas. El centro financiero de Brickell es una muestra viviente de la importancia que está adquiriendo los negocios internacionales. La avenida de Brickell cuenta con más de 100 bancos de renombre internacionales (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2012).

Ubicada en la parte sureste de la Florida alrededor del río Miami, entre los Everglades y el océano Atlántico. La ciudad de Miami es la Sede del condado de Miami-Dade. Fundado el 28 de Julio de 1896. La ciudad de Miami es considerada una ciudad global de importancia para las finanzas, el comercio, los medios de comunicación, entretenimiento, artes y comercio internacional. Es un gran lugar de referencia para el turismo, el cual aporta grandes ingresos económicos al desarrollo de la ciudad, además como lugar para eventos y convenciones.

10.3.9. Generalidades de la Ciudad de Miami. El clima de Miami es tropical, con veranos húmedos e inviernos templados y secos. En el mes de noviembre la ciudad experimenta frentes fríos hasta el mes de marzo, bajando de esta forma la temperatura del ambiente, esta última no desciende por debajo de los 3°C. La mayor parte de las precipitaciones ocurren en el verano, la estación húmeda se mantiene desde los meses de mayo a septiembre. Debido a su localización entre dos masas acuáticas que mantienen una importante actividad tropical, Miami es una ciudad que tiene alto riesgo de ser golpeada por los huracanes.

Miami es la cuadragésima ciudad más poblada de los Estados Unidos, cuenta con una población de 5.4 millones de habitantes. En la ciudad de Miami se habla una gran variedad de lenguas, tiene la tercera mayor población hispanohablante del hemisferio occidental fuera de América Latina. En la actualidad, existen 500 iglesias diferentes de más de 32 confesiones diferentes. La iglesia bautista es una de las más importantes con 79 iglesias representando la mayoría de la población de la iglesia católica. El gobierno de la Ciudad de Miami utiliza el sistema de comisionado en cabeza del alcalde, la comisión está conformada por cinco comisarios elegidos por un único miembro por distrito. Esta comisión constituye el ornado de gobierno con facultades para aprobar ordenanzas, adoptar reglamentos y ejercer todas las competencias atribuidas a la ciudad.

En cuanto a la economía, la ciudad de Miami es uno de los centros financieros más importantes de los Estados Unidos. Se destaca como centro de comercio, finanzas y negocios internacionales. De acuerdo con el ranking de las ciudades globales que elabora la Globalization and World Cities Study & Network (GaWC) y basado en el nivel de presencia de organizaciones de servicios corporativos. El Aeropuerto Internacional de Miami es uno de los dos factores claves como motor económico, junto con el Puerto de Miami. El centro de aduanas de la ciudad procesa alrededor del 40% de las exportaciones que proviene de Latinoamérica y el Caribe, que ingresan a Estados Unidos. Los destinos más importantes de estas exportaciones son Colombia, Brasil, Venezuela, República Dominicana y Argentina (Globalization and World Cities -GaWC-, s.f.).

10.3.10. Desarrollo de Infraestructura y conexiones internacionales. Son otro elemento de atracción en la ciudad para realizar negocios ya que la infraestructura de conexiones, permiten una amplia gama de opciones para conectarse con el mundo, especialmente con Latinoamérica y Europa. El puerto Internacional de Miami, es uno de los principales puertos de entrada de los Estados Unidos, para los productos producidos en América latina y el Caribe. Miami es el principal puerto de cruceros de Estados Unidos, en el presente se encuentra realizando obras de dragado que le permitan adaptarse a los buques de mayor calado que transitaran por el nuevo Canal de Panamá. El aeropuerto Internacional de Miami (MIA) ostenta el primer lugar en movimiento de pasajeros internacionales y es el tercero en cuanto a carga. La oferta de vuelos a Latinoamérica es muy amplia, permitiendo así un flujo de oportunidades de negocios no solo para la ciudad sino para Latinoamérica.

10.3.11. Principal puerta de entrada al mercado Latinoamericano. Miami, por su privilegiada ubicación geográfica permite que el vuelo de una capital Andina como Santa Fe de Bogotá, sea muy parecida al mismo tiempo que toma desplazarse a Nueva York. La ciudad de Miami tiene una ubicación muy interesante para acceder al mercado hispano.

10.3.12. Comercio Justo. Se trata de garantizar el acceso directo de las organizaciones o nuevos productos y comercializadores al mercado norteamericano sin incurrir con un monopolio de intermediarios que no permitan el mejor retorno económico para las empresas productoras.

La entidad que promueve este tipo de valores de conducta en los negocios es TransFair USA, quien busca facilitar las relaciones que se pueden generar entre los productores, comercializadores y la industria, buscando que ambas partes puedan generar negocios justos, buscando el crecimiento del Mercado Justo en los Estados Unidos.

10.3.13. El comercio Equitativo. El comercio equitativo (Fair Trade) en el transcurso de los años ha cautivado importantes segmentos del mercado de consumo, en especial aquellos consumidores que se preocupan por el medio ambiente, la sanidad de los productos alimenticios y natural de los mismos. Uno de los más importantes aspectos de Fair Trade USA, es que sus fondos en la mayoría están designados para proyectos sociales, económicos y de medio ambiente. Se ha diseñado un sistema de democrático para cada comunidad quien esta es la que decide como los fondos van a ser utilizados.

10.3.14. Productos Naturales Pre-empacados. Valor agregado y alto precio, el mercado americano se ha caracterizado por el aumento de productos preempacados, en porciones orientadas al consumo para una o dos personas, además bajo características de maduración y consumo a corto plazo. Estos productos son considerados por el mercado americano como productos de valor agregado, lo que permite una diferenciación aumentando el valor de cotización, además este tipo de empaado permite proponer acciones de mercadeo y publicidad.

El mercado minorista en los últimos años ha aumentado la exhibición de este tipo de productos y con gran atención al consumidor los productos con contenido natural, contribuyendo a la buena salud del consumidor. Este tipo de productos representa buenas oportunidades

comerciales para los países productores como Colombia en la categoría de alimentos perecederos entre ellas las frutas exóticas y las empresas que desena ingresar al mercado latino en la ciudad de Miami.

10.4. Segmentación del Mercado. La población hispana en los Estados Unidos, por su comportamiento y su cultura, es un elemento importante que permite a las empresas colombianas crear ofertas de productos exportables. En este caso y según el mercado y su análisis previo, se realizan estrategias de exportación que contribuyan a crear una demanda de productos colombianos en tal mercado.

La población hispanoamericana ha surgido en los Estados Unidos como una fuerza importante socio-económica, según la oficina de Censo de Estados Unidos, la población supera los 53 millones de habitantes constituyendo así el 17% de la población total de Estados Unidos, con un ingreso de los hogares de US\$ 38.624 para el año 2011 (United States Census, 2015). A pesar de la crisis que ha vivido los Estados Unidos, su flujo migratorio hacia este país no se ha reducido, el país del norte sigue siendo un atractivo muy fuerte para el latino que busca mejorar o satisfacer en mejor medida sus necesidades básicas.

Una vez realizada la selección al país donde se quiere exportar, se ha decidió igualmente al Estado de la Florida como primer lugar de exportación para el mercado de la Pulpa de Fruta, ya que cuenta con una amplia población Latina, además de excelentes espacios logísticos como el Aeropuerto Internacional que procesa pasajeros y carga por donde se ha considerado el ingreso de la mercancía. El estado de La Florida en Estados Unidos tiene la facilidad de rutas desde los

puertos Colombianos, pero su ventaja primordialmente consiste en que es el estado como mayor influencia Latina, y esto hace que los productos de origen Colombiano entre otros tengan una alta demanda para el consumo de este tipo de población.

La Florida, es un Estado situado en la región sur de los Estados Unidos, dividido en 67 condados dentro de ocho áreas. Para el 2013, contaba con más de 19.3 millones de habitantes, es el cuarto estado más poblado de los Estados Unidos. La aglomeración urbana más poblada es la ciudad de Miami, contando con 5.3 millones de habitantes. El estado de la Florida es el tercero en mayor población hispana en Estados Unidos con 4.2 millones de personas. La mayor parte de los ingresos provienen del sector del servicios, siendo el turismo uno de los principales aportantes. Las naranjas son el producto agrícola más importante en la Florida, así como toronjas, limas, mandarinas, tangelos (como variedad de naranja) y otras frutas como papaya, fresas, sandias, tomates, plátano, coles, apio, lechuga, maíz dulce, calabaza. El estado de la Florida es líder en la producción de caña de azúcar (MapsofWorld, 2013).

El estado de la Florida es el primer exportador en abonos con el 56.1% del total exportado por los Estados Unidos y el segundo en la exportación de manufacturas diversas con 17.9%, el tercer lugar en metales preciosos en joyería y bisutería 16.1% y el cuarto en confecciones 10.2%, maquinaria y equipo eléctrico 7.3%. El origen de los países importadores al estado de La Florida son China, México, Japón, Canadá y Colombia. Los principales puertos (aéreo, marítimo y terrestre) de entrada al estado de La Florida son: Cape Canaveral, Daytona Beach, Port Everglades, Fort Lauderdale, Port of Jacksonville, Key West, Merlbourne, Miami Seaport y Miami International Airport y Orlando International Airport. El estado de La Florida se

encuentra ubicado en la península entre el golfo de México y el Océano Atlántico, y el estrecho de la Florida, contando una costa de 2170Km (MapsofWorld, 2013).

El estado de la Florida resulta por su actividad de servicios donde el comercio e intercambio internacional de productos y servicios hacen parte de su día a día, con una excelente ubicación geográfica para el turismo, además de sus grandes parques de diversiones y es uno de los principales puertos de importación y exportación en Estados Unidos. La economía del estado de la Florida está basada en gran parte por el turismo, durante gran parte del año ofrece un clima agradable y consistente para el turista. Además la Florida es un importante productor agrícola, centrado mayormente en el cultivo de cítricos, encabezando la producción nacional de naranjas, pomelos o toronja (mayormente conocida con este nombre) y mandarinas, igualmente productos destacados como los lácteos. El estado de la Florida es el tercero en mayor población hispana en Estados Unidos con 4.2 millones de personas. La mayor parte de los ingresos provienen del sector del servicios, siendo el turismo uno de los principales aportantes.

Teniendo en cuenta lo anterior, el mercado meta hacia el cual está orientado el presente plan, son los restaurantes y supermercados del Estado de la Florida. Los primeros están constituidos por aquellos negocios dedicados a la elaboración y venta de múltiples alimentos y platillos, incluyendo una amplia variedad de jugos, elaborados a bases de pulpas de frutas con los cuales pueden disminuir el tiempo de preparación de los mismos, ahorrando tiempo y dinero para el negocio. Y en lo concerniente con los supermercados, se trata de la comercialización a través de este canal para llegar a los consumidores finales de los productos, quienes además de comprarlo, preparan la pulpa de fruta de guayaba y la consumen.

10.5. Situación del producto en el mercado

Teniendo en cuenta lo señalado hasta aquí, es indispensable presentar los procedimientos que deberá realizar la empresa Alimentos Alan S.A.S. para llegar al mercado del Estado de la Florida, sin inconveniente.

10.5.1. Food Drug Administration FDA. La FDA es responsable de hacer cumplir la ley Federal de Alimentos, Drogas y Cosméticos, (FD&C Act) y otras leyes, las cuales están diseñadas para proteger la salud, la seguridad y el bolsillo de los consumidores. Estas leyes se aplican de forma igualitaria a productos domésticos como importados (**Food and Drug Administration, 2015**).

Con excepción en la mayoría de carnes de res y de aves, todos los alimentos y cosméticos definidos en el acta federal de alimentos, drogas y cosméticos, están sujetos a revisión por la FDA. cuando son importados u ofrecidos para la importación a los Estados Unidos de Norteamérica. La mayoría de productos provenientes de carnes de res y de aves son regulados por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos. Todos los colorantes agregados en los alimentos y cosméticos en los Estados Unidos deben ser aprobados por la FDA., muchos de estos no pueden ser utilizados a menos que sean certificados por los laboratorios propios de la FDA (FDA, 2015).

10.5.2. Los Alimentos en la FDA. Para los alimentos importados a los Estados Unidos, deben cumplir con las mismas leyes y regulaciones como los alimentos producidos dentro de los Estados Unidos. Deben ser seguros y no deben contener ingredientes prohibidos, la información y empaque deben ser confiables, con la información en inglés o español para el caso de Puerto Rico. Los alimentos importados están sujetos a revisión de la FDA., cuando los alimentos son ofrecidos para importación en los puertos de entrada de Estados Unidos. La FDA. no certifica, no licencia o aprueba importadores individuales de alimentos, productos o cargamentos sin información previa. Los importadores pueden importar alimentos a los Estados Unidos siempre y cuando las instalaciones de producción, empaque y almacenado estén registradas en la FDA. y cumplan con los requerimientos de sanidad (FDA, 2015).

Durante el proceso de entrada, las empresas deben suministrar a la FDA. información relacionada con los productos y procesos de manufactura. Basados en la información suministrada y otra información que la FDA., tiene, la FDA decidirá si los productos cumplen con los requerimientos y puedan ser liberados para ingresar en el mercado estadounidense (FDA, 2015).

10.5.3. Registros FDA. La mayoría de industrias que manufacturan, procesan, empaquetan o transportan alimentos, deben registrarse con la FDA cada dos años. Esto incluye la mayoría de productores e importadores extranjeros. Los registros con la FDA no contemplan ningún costo (FDA, 2015).

10.5.4. Notificación Previa FDA. Teniendo en cuenta que el producto que pretende exportar la empresa Alimentos Alan S.A.S. es la pulpa de fruta congelada de guayaba, la importación en Estados Unidos está sujeta a la siguiente documentación. En primer lugar debido a las características del producto y de acuerdo a lo estipulado por la entidad Food and Drug Administration (FDA, 2015), este producto ha sido clasificado en la sección de Alimentos enlatados o congelados. Por lo tanto en primer lugar, se debe presentar un aviso previo que puede enviarse vía correo electrónico que contenga información acerca de la empresa de origen y de quien realiza el trámite, definir el tipo de ingreso, una descripción detallada sobre las características con su respectivo código de la FDA, del país de producción, los datos del embarcador, operador o transportista, información de llegada prevista, datos detallados del importador y del embarque.

Una vez el aviso previo haya sido aceptado, el producto está sujeto a más revisiones por parte del personal del FDA para estar seguros de que este cumple a cabalidad con las condiciones formuladas en la sección 801(a) de la Ley FD&C. Bajos los requerimientos de notificación previa, la FDA debe recibir notificación antes de que los alimentos sean importados u ofrecidos para importar a los Estados Unidos. El propósito de la notificación previa es permitirle a la FDA designar inspecciones de los alimentos importados a los Estados Unidos en los puertos de entrada de una manera más efectiva, y determinar la veracidad de la información de los productos con el fin de eliminar cualquier amenaza o riesgo a la salud pública. Alimentos importados u ofrecidos para importar a los Estados Unidos sin un adecuado procedimiento de notificación previa serán rechazados para el ingreso a los Estados Unidos (FDA, 2015).

10.6. Ley sobre el Bioterrorismo en Estados Unidos

La ley de Seguridad de la Salud Pública y Preparación y Respuesta contra el Bioterrorismo de 2002 (ley contra el Bioterrorismo), es una serie de disposiciones legales, cuyo objetivo principal es mejorar la habilidad de prevención y respuesta ante un ataque terrorista con agentes biológicos por parte de Estados Unidos, igualmente busca perfeccionar el manejo de emergencias y la salud pública. Esta reglamentación le otorga a la FDA responsabilidades para su reglamentación, puesta en vigencia y su cumplimiento. El alcance y contenido de dicha ley es parte vital para cualquier exportador de productos agroalimentarios de los países de América Latina (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2003).

Continuando con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2003), la FDA elaboró los reglamentos y procedimientos que entraron en vigencia en el año 2003, los cuales son aplicables a todos los productos para la alimentación humana y animal regulados por la FDA, incluyendo algunos como: las formulas infantiles, los suplementos dietarios, la frutas y vegetales, entre otros. Los requisitos para las empresas, consiste en cuatro disposiciones de la reglamentación y se refieren a:

10.6.1. Registro de Instalaciones Alimenticias. Este registro sirve para identificar a los exportadores de alimentos a los Estados Unidos, para determinar el origen de los productos que van ingresar, el lugar donde se fabrican/procesan/almacenan, el nombre del propietario de la instalación, el nombre y las marcas de los productos. Además, permite conocer quién es el contacto interno dentro de la instalación, para reportar una emergencia y quién es el agente encargado de representar esa instalación en los Estados Unidos. Asimismo, este registro le

permite a la FDA, responder ante un ataque terrorista o amenaza de suministro de alimentos a los Estados Unidos, determinando así la localización de las cusas de las posibles amenazas (Echandía, 2003).

10.6.2. Notificación Previa de Partida de Alimentos Importados. Consiste en completar un formulario, el cual es un requisito obligatorio para presentar ante la FDA, cada vez que los alimentos van a ser exportados a los Estados Unidos y antes de la llegada de los mismos a puerto de arribo a dicho país. Esta notificación previa sirve para recibir información importante por adelantado, sobre las partidas de las importaciones, esto le permite a la agencia tiempo para revisar y juzgar la información enviada con anterioridad sobre un alimento, asignando recursos, inspecciones etc., para garantizar la correcta introducción de los alimentos a Estados Unidos (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2003).

10.6.3. Establecimiento y Mantenimiento de Registros. Es el mantenimiento y establecimiento de los registros que identifican las Fuentes Inmediatas Anteriores (FIA) y los Receptores Inmediatos Posteriores (RIP) de los alimentos disponibles en el mercado estadounidense, de donde vienen y quienes lo reciben. La obligación de mantener los registros debe encontrarse a partir del 2005, las empresas pequeñas y muy pequeñas deben encontrarse en cumplimiento a parte del mes de diciembre del 2006 (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2003).

10.6.4. Detención Administrativa. Le permite a la FDA retener o confiscar administrativamente los alimentos, dando pruebas de que estos representan una amenaza con consecuencias negativas para la salud de las personas o animales (Echandía, 2003).

10.7. Acceso al Mercado

El acceso al mercado de los Estados Unidos, se inicia cuando las mercancías han llegado al puerto de entrada destino y se deban entregar los documentos por parte de los importadores ante el distrito de puerto de entrada. Los productos pueden ser ingresados para el consumo tanto para ser almacenados o transportados en el puerto de entrada o transportarlos a otro puerto de entrada y mantenerlo en las mismas condiciones que en puerto de llegada. Los trámites deben hacerse antes de la llegada al puerto de aduana en donde el importador ha decidido entregar la documentación y pagar los impuestos. La entrada de mercancía tiene dos momentos: 1) Entrega de documentos que contiene información necesaria para que la mercancía pueda ser liberada y 2) Entregar los documentos que tiene los datos necesarios para realizar el cálculo de los impuestos y elaboración de las estadísticas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015).

El proceso de nacionalización de la mercancía deber ser realizado por el comprador. Los funcionarios de la aduana de Estados Unidos, no están autorizados a actuar como agentes importadores. Además, las personas autorizadas según las leyes de Estados Unidos en representación del importador son los agentes de aduanas "Custom Brokers" quienes están autorizados por el servicio de aduanas. Los agentes de aduanas prepararán y depositarán los documentos aduanales necesarios para el pago de los impuestos, toman las medidas necesarias para la entrega de mercancías y demás tramites. Por último se da una revisión final a la

mercancía, esto se hace con el fin de determinar: El valor correcto de las mercancías y su derecho impositivo, revisión de información de país de origen y las etiquetas requeridas, revisión de artículos prohibidos, facturación correcta de la mercancía, no excede lo facturado o existe un faltante, si el embarque contiene drogas ilícitas y/o normas y documentación requeridas por la FDA (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Proexport Colombia, s.f.).

10.8. Reglas Sanitarias.

Ya que el producto a exportar a través de Alimentos Alan S.A.S. se trata de un alimento, este debe cumplir con todas las normas previstas y requeridas por la Food and Drug Administration (FDA, 2015), las cuales en general, son: 1) Nutrición Labeling and Education, 2) Fair Packaging and Labeling, 3) Reglas Básicas de Producción, 4) Food Canning Establishment Registration. En el caso de las pulpas de frutas congeladas, estas además, requieren para su ingreso a Estados Unidos un certificado fitosanitario del país de origen, inspección visual en el puerto de entrada y permiso de importación.

10.9. Sistema Generalizado de Preferencias SGP Andino.

El Sistema Generalizado de Preferencias SGP Andino, esquema preferencial más amplio que goza Colombia, otorgado por la Unión Europea (EU) mediante un régimen especial de apoyo contra la droga, el cual busca mejorar oportunidades de exportación para los cultivos lícitos en áreas donde fueron sustituidos por los ilícitos. Este sistema contempla una rebaja del 100% del arancel aduanero para cerca del 90% de las importaciones provenientes de los países andinos (Productos de Colombia.com, s.f.).

10.10. Registro del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

INVIMA

Alimentos Alan S.A.S., cuenta con un registro sanitario para la producción y distribución de alimentos a nivel nacional, para el objetivo de este proyecto que es evaluar las posibilidades de exportación, existe un trámite de registro especial. Los requisitos para adquirir el registro de exportación, son:

- Formulario de solicitud suscrito por el representante legal de la empresa.
- Certificado de existencia y representación legal de la empresa.
- Recibo de pago original por la tarifa que aplica.
- Ficha técnica del producto (INVIMA, 2015).

La vigencia de dicho trámite comienza dos días después de haber radicado los documentos en las instalaciones del INVIMA, los funcionarios de dicho instituto deben realizar una vista no superior a los diez días siguientes de radicación de documentos. Una vez cumplidos todos los requisitos, los documentos son entregados al representante legal (INVIMA, 2015).

10.11. Normas de Calidad y empaque para frutas y hortalizas

De acuerdo con las leyes colombianas se han diseñado unas normas de calidad y de empaque de carácter internacional para los productos de alimentos que parten de Colombia para el resto del mundo. La Dirección de Comercio y Financiamiento del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2012), es la entidad encargada de supervisar y controlar los requerimientos de

calidad en los empaques de los productos agropecuarios, que junto con la DIAN son la primera instancia en determinar las posiciones arancelarias de los empaques, dándole forma así:

- Empaques Plásticos: partidas 3923.
- Cajas de madera: partidas 4415.
- Cajas y bolsas de papel o cartón: subpartidas 48174719.
- Sacos de algodón, fique, polietileno, polipropileno: partida 6305 (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012).

10.11.1. Requisitos generales de los empaques plásticos. Los empaques dosificados deben ser con materiales transparentes que permitan verse las cualidades y calidades del producto. Para el mercado colombiano, las canastillas plásticas pueden utilizarse una y otra vez, pero deben cumplir con un estricto proceso de limpieza, desinfección y secado antes del próximo uso, donde se garantice que está libre de olores y residuos que puedan contaminar los productos. Los empaques deben tener un sistema de ventilación apropiado, esto con el fin de permitir el intercambio de gases para evitar la acumulación en altas dosis de dióxido de carbono, etileno y humedad (Asociación Latinoamericana de Integración óALADI, s.f.).

Los empaques que poseen sistema de dosificación deben utilizar una envoltura que permita la ventilación del producto. Las canastas plásticas deben tener las medidas correctas que permitan modularlas con las estibas, con buena altura que protejan de daños los productos en las capas inferiores. Los contenedores y canales no deben perder su forma en el momento de apilarse. Las canastas plásticas deben tener aditivos UV, que permitan la protección de los rayos solares con el fin de proteger las condiciones de los empaques del medio ambiente y no presentar decoloración. Las canastas plásticas deben tener perforaciones lineales en sentido vertical, que garanticen la adecuada ventilación del producto. Y el polipropileno expandido es permitido pero, si ha sido sometido a tratamiento previo que aislé el contacto directo con el producto (ALADI, s.f.).

10.11.2. Requisitos generales de los empaques de madera. De acuerdo con la Norma Técnica Colombiana NTC 1646, la cual reglamenta toda la madera a emplearse en la fabricación de empaques y embalajes y que estipula que esta madera debe provenir de bosques cultivados, y no se permite madera de bosques naturales. Debe cumplir con todas las características fitosanitarias vigente en el país destino. La madera no debe tener ninguna pigmentación y olor, ya que esto puede contaminar el producto que se esté almacenando o trasportando en ella (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2007).

10.11.3. Requisitos generales de los empaques de cartón. Los empaques de cartón deben ser fabricados con productos químicos en proporción, que puedan garantizar la consistencia y resistencia a la humedad y temperatura que el producto contenido requiera. El adhesivo empleado en el cierre de las cajas debe soportar las condiciones de temperaturas dadas durante el proceso de almacenaje y transporte (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2007).

Además, las perforaciones diseñadas en la caja para ventilación adecuada del producto no deben debilitar la caja. Las cajas no deben contener, grapas, ganchos ni clavos, por seguridad del producto y durante su manipulación por maquinas (forklift) o seres humanos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2007).

10.11.4. Requisitos generales de los empaques de fibra natural. Continuando con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2007), las costuras utilizadas en las uniones de los extremos deben suministrar resistencia suficiente, evitando la separación en el momento de llenado o durante su uso. El saco debe tener un dobléz suficientemente fuerte para evitar descosidos o rompimientos durante su manipulación. Para el llenado, deberá quedar una longitud o espacio libre equivalente al 15% de la longitud total, que permita un adecuado cerrado y aislamiento de los factores externos a los que será expuesto hasta llegar a destino final.

10.11.5. Requisitos generales de los empaques y embalajes. Todos los empaques destinados a la comercialización de frutas y hortalizas deben cumplir con las siguientes características generales: 1) Deben estar en condiciones adecuadas para permitir un correcto manejo, almacenamiento, distribución venta y consumo de los productos allí empacados; 2) Durante el ciclo de comercialización y vida útil deben conservar las propiedades físicas y calidad referenciadas y 3) Deben ser reutilizable, reciclables y biodegradables (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2007).

Adicionalmente, las materias primas involucradas en la elaboración deben cumplir con las disposiciones establecidas por la FDA (Food and Drug Administration) en el título 21 del CFR

(Código Federal de Regulaciones de Estados Unidos) partes 170 a 179. En caso de ser requerido, el diseño debe contener diseños de ventilación adecuados. Los empaques no deben transmitir olores ni microorganismos que permitan la alteración en la claridad del producto. Los materiales involucrados en su fabricación deben estar completamente libres de impurezas que puedan afectar el producto contenido en ellos. Asimismo, los empaques y embalajes deben estar libres de residuos de fabricación. No deben contener materiales ajenos a los productos. Todos los empaques destinados al comercio internacional deben ser nuevos y de un solo uso. Los casos de fibra natural o polipropileno no deben ser reutilizados, aun cuando sean para el mercado doméstico. Deben tener las dimensiones adecuadas para ser apropiados en estibas, con la altura apropiada (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2007).

Para el caso de estibas, los empaques deben apilarse en columnas y con esquineros de protección, sujetados de fletes/sunchos plásticos, impresos con el nombre de la empresa y con la resina utilizada para su identificación. Los esquineros utilizados no deben separarse en láminas. Los empaques plásticos deben protegerse de la contaminación durante el proceso de manufactura. Además, los requisitos específicos de los empaques y embalaje, destinados a la comercialización de frutas y hortalizas, no deben sobrepasar los límites establecidos relacionados con el peso máximo que pueda movilizar una persona, para el caso de las mujeres de 12.5kg para levantar desde el piso y 20kg para cargar en el hombro, en el caso de los hombres de 25kg para levantar desde el piso y 50kg para cargar en el hombro (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2007).

Las dimensiones de base de los empaques deben modular las estibas empleados en normas internacionales; 1.200mm de largo x 1.000mm de ancho y alto 1.45mm. Las estibas deben tener cuatro entradas, patines de 156 mm de altura y una separación máxima de 50mm entre las diferentes secciones de la plataforma. Se puede empelar una etiqueta adhesiva para informar sobre las características comerciales del producto, utilizando cintas y pegamentos no tóxicos que puedan contaminar el producto. Las tintas de origen orgánico deben emplearse para el cartón como único proceso de marcación (Anónimo, 2010). Todo en empaque utilizado para el proceso de exportación debe llevar la siguiente información de forma visible:

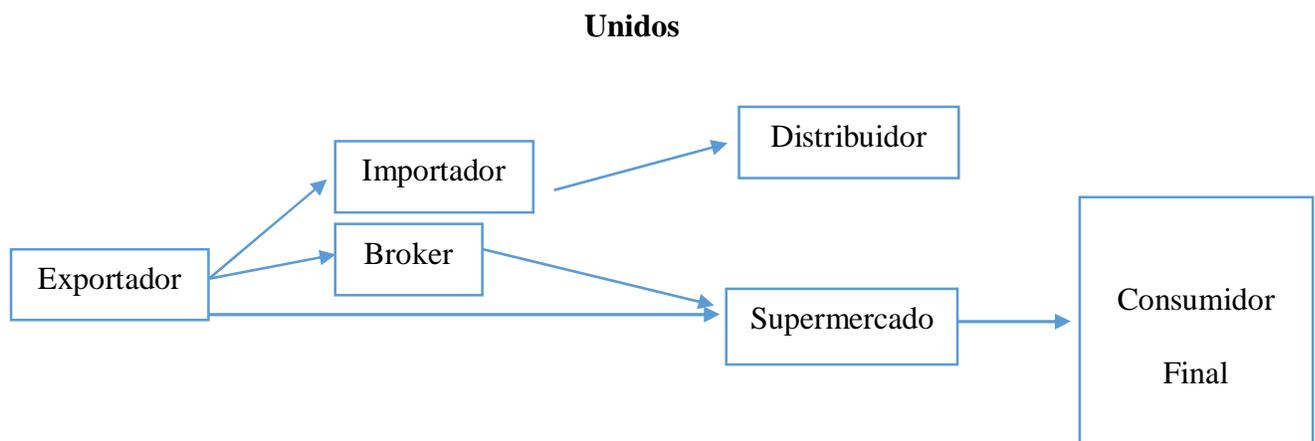
- El nombre de la empresa productora.
- Sellos puestos previamente a la revisión del producto, que permita inferir que el empaque no ha sido abierto durante todo el proceso de transporte.
- Número de registro del exportador.
- Número de registro del predio registrado.
- Nombre y firma de empleado técnico que inspecciona el empaque en la empresa.
- Cinta adhesiva alrededor de los bordes del empaque.
- Los empaques deben tener en forma impresa los símbolos que identifiquen el material con que fueron fabricados, aptos para el manejo de alimentos y reciclables, de acuerdo a las indicaciones de las normas ISO 14021 (Icontec, 2000) y NTC 3205 (Icontec, 1991)

Para la rotulación de los empaques y embalajes deben utilizar adhesivos resistentes a las condiciones propias de transporte como temperatura y humedad. Para garantizar la trazabilidad del producto los empaques debe contener la siguiente información:

- Nombre del producto, tamaño, grado y variedad.
- Identificación de la empresa productora, exportadora y empaedora.
- Naturaleza del producto.
- Origen del producto.
- Características comerciales.
- Fecha de empaque.
- Categoría.
- Peso neto en el momento de ser empacado.
- Coloración (si aplica).
- Impresión que indique el manejo adecuado del producto y código de barras (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2007).

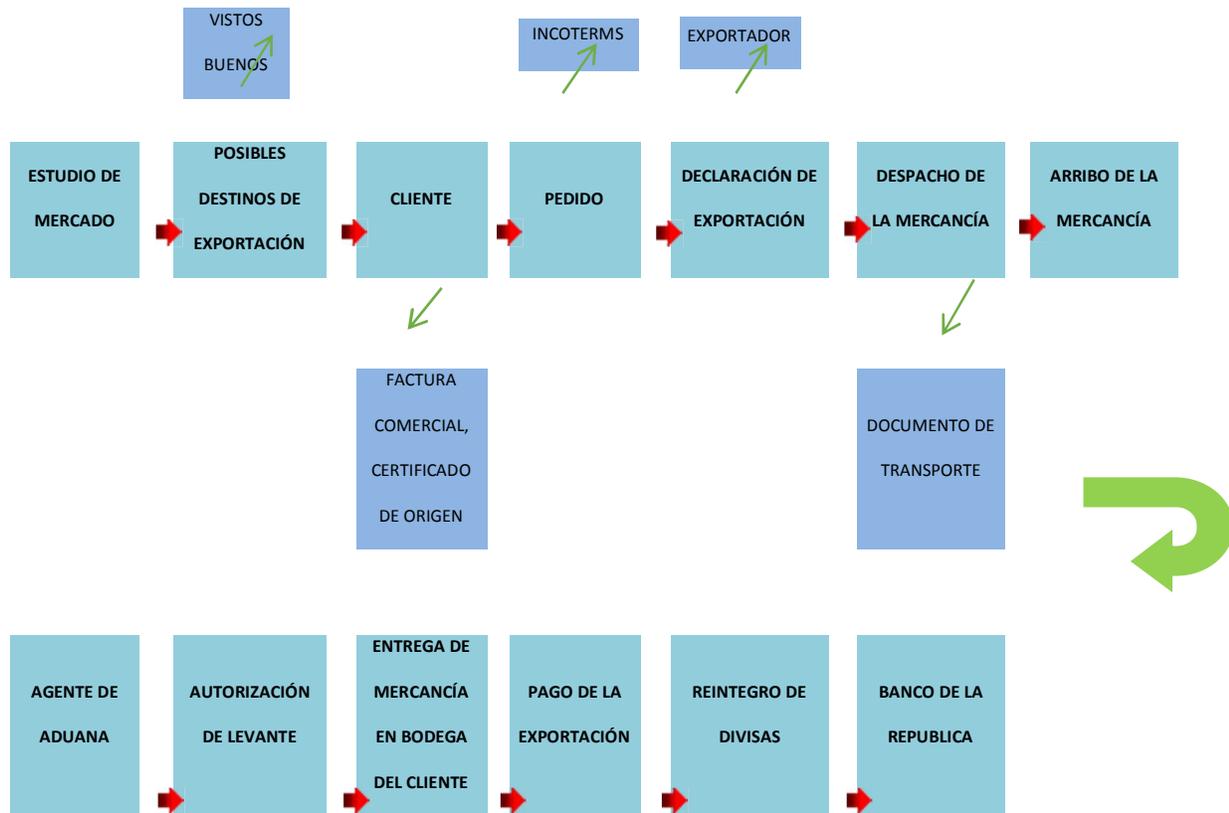
10.12. Canales de Distribución y proceso logístico.

Figura 10. Canal de distribución de Alimentos Alan S.A.S. en el mercado de Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Diagrama de Importación



Fuente: Elaboración propia.

10.13. Condiciones de almacenamiento y transporte de la Pulpa de Guayaba

Las frutas por su condición física, química y fisiológica pierden fácilmente su calidad si son mantenidas en condiciones ambientales normales, es por eso que el pre-procesamiento, almacenamiento y disminución de la temperatura relativa, son esenciales para preservar la calidad comercial del producto. Enfriamiento rápido (hidroenfriamiento, aire forzado). Los requerimientos para un enfriamiento rápido y uniforme deben ser considerados.

10.14. Funciones de los Intermediarios.

Es el método más común de la comercialización directa o indirecta, la comercialización directa exige una dedicación casi total de tiempo y muchos recursos, así como un buen músculo financiero identificando así oportunidades en un mercado extranjero. Esta opción es muy factible para las empresas grandes que disponen de recursos financieros, que pueden dedicarlo al proceso de exportación.

En el Estado de La Florida existen leyes que permiten proteger las firmas locales que tiene derechos de exclusividad de representación de bienes importados, generando así un factor clave en el éxito de las empresas que ofrecen un amplio portafolio de servicios y productos especialmente dirigidos al consumidor de América Latina.

10.15. Promoción y Relaciones Públicas.

Estados Unidos contempla una manera compleja de hacer negocios, son cordiales en el trato y atentos, son buenos negociadores, durante el proceso tienden a ser dominantes y directos, cuando están en desacuerdo suelen demostrarlo de manera recia. Los estadounidenses buscan maneras de negociar bajo un esquema de gana/gana para ambas partes, permitiendo así establecer relaciones a largo plazo, son persistentes a la hora de resolver problemas que se presentan en la negociación. Para los estadounidenses es más importante el tiempo que el dinero por eso se recomienda en las negociaciones ir directo al punto que se desea acordar, son abiertos al cambio. Los estadounidenses son muy puntuales cuando se trata a reuniones de negocios. Es necesario la programación con tiempo y evitar incumplimientos, además no es recomendable llevar regalos a las reuniones.

El idioma en Estados Unidos es inglés, es por eso que debe hacerse todas las comunicaciones en este idioma. Los días más adecuados para llevar a cabo reuniones de negocios son de lunes a miércoles en horas de la mañana, es importante responder oportunamente a correos electrónicos o llamadas realizadas por los potenciales clientes. El conocimiento previo de la persona con quienes se va a negociar es importante, ofrecer tarjetas de presentación, además de no equivocarse con los nombres. El firme apretón de manos es la manera habitual de saludarse, no se recomienda besar o abrazar a la contraparte la primera vez que se conocen. Mantener el contacto visual demuestra interés y seguridad en lo que se está hablando, además es muy importante dirigirse a quien le esté hablando por el apellido antecedido por Dr., Ms, Miss o Mr. Se recomienda usar una vestimenta acorde al lugar donde se llevara la negociación. Los negociadores son muy directos buscan resultados rápidos, valorando la información entregada de forma efectiva.

Para conocer las exigencias del consumidor es imperante visitar el mercado, con el fin de conocer precios en los productos, identificar la competencia y conocer la cultura. El empresario debe conocer muy bien y en detalle, su oferta, mercado, competencia y los beneficios de la propuesta comercial tiene para ambas partes. En el momento de negociar la propuesta debe ser clara, concisa y precisa. Ser sincero, honesto y directo para no ocultar información. Para ganar la confianza y aceptación de la contraparte estadounidense es muy importante establecer la manera como se realiza el modelo de negocio. El cumplimiento de los plazos es de vital importancia, una falta grave al plazo puede ocasionar una finalización abrupta de la negociación, denotando falta de cuidado, interés y seriedad.

Parte III

11. Plan de Acción: Formulación de la Ruta de Soluciones

De acuerdo con toda la información recopilada en acápites anteriores y con la finalidad fundamental de que la empresa Alimentos Alan S.A.S., puedan iniciar en un momento dado el proceso de exportación de la Pulpa de guayaba hacia el mercado de Estados Unidos, comenzando con la ciudad de Miami en el Estado de la Florida, como se ha propuesto en el presente documento; a continuación se presentan a grandes rasgos las actividades y estrategias recomendadas para cumplir con dicho objetivo.

11.1. Creación del Posicionamiento Estratégico de Alimentos Alan S.A.S.

Crear el posicionamiento de la empresa frente al mercado y la competencia, en busca de definir como se quiere ser y como desea Alimentos Alan S.A.S. que lo perciban los clientes, competidores y la comunidad en general. Además, para interpretar correctamente cuál es la necesidad que como empresa quiere llenar y que espera el cliente como comprador obtener.

Para ello se requiere crear y tener presente los elementos de generación de valor como: las características del producto, lugar dónde se compra, precio, publicidad, servicio post venta, etc. También se necesita determinar la posición de Alimentos Alan S.A.S., frente al cliente y el mercado, bajo las siguientes consideraciones: Segmentación de mercados, diferenciación de productos, relación con clientes, estrategia de posicionamiento geográfico, servicio de postventa, fuerza de ventas, canales de distribución, innovación, propensión al riesgo, imagen comercial tecnologías. Y es importante recalcar que el proceso de posicionamiento de una empresa debe

trabajarse en forma constante y a largo plazo ya que difícilmente se lograr tener un posicionamiento consistente y coherente, sino se implica a toda la organización, además de un claro direccionamiento y una adecuada comunicación a los empleados de la compañía.

11.2. Creación de Plan de Mercadeo.

Basado en sus las características del mercado actual y al cual se dirigirá la nuevas ofertas, teniendo en cuenta ubicación geográfica, tamaño del mercadeo y competencia, es indispensable crear un Plan de Mercadeo para la empresa Alimentos Alan S.A.S., con la finalidad de definir si se deben atacar segmentos en formas simultánea o por etapas.

Debe contenerse en este plan: segmentación del mercado, proveedores, el cliente y su perfil, la competencia, estrategia de precios, promoción, distribución, atributos, ventajas y desventajas, análisis de factibilidad, tácticas para la participación en eventos y ferias que promuevan y den a conocer más los productos de alimentos Alan S.A.S., junto con una propuesta de valor. Toda la información obtenida y descrita en esta fase del plan de negocio facilita en gran parte la toma de decisiones estratégicas para la organización, más aún frente a la posibilidad de su internacionalización.

11.3. Traslado de la Planta de Producción.

Considerar en un plazo no mayor a 2 años trasladar planta de producción a un área y/o parque industrial o zona franca, donde se goce de los beneficios tributarios, además del trato especial para la mercancía en tránsito para los procesos de exportación; permitiéndole también a Alimentos Alan S.A.S., poder aprovechar toda su capacidad de producción, ya que al encontrarse

en lugar actual (zona residencial), el ruido y movimiento en la planta de producción solo puede hacerse entre las 8:00am y 4:00pm, lo cual no permite aprovechar toda su capacidad de producción.

11.4. Proceso de Pasteurización.

Es indispensable implementar el proceso de pasteurización de sus productos con el fin de poder acceder al mercado internacional ya que se trata de un proceso operativo continuado para garantizar la inocuidad de los mismos. En este sentido, debe adquirirse una máquina pasteurizadora de excelente calidad, con la respectiva implementación de su proceso y de la adecuación en la planta de producción actual, requerida.

La pasteurización continúa, se realiza en sistema de flujo continuo de tubulares de placas con temperaturas entre 72 y 85 grados centígrados y tiempos cortos de 15 a 20 segundos, este tipo de proceso es el ideal para el procesamiento de pulpa de fruta, jugos de fruta y líquidos viscosos.

11.5. Sello de Calidad Icontec

Iniciar el proceso de certificación de Sello de calidad ICONTEC de producto, donde demuestre en forma permanente que los productos producidos por alimentos Alan S.A.S. cumplen con un referencial técnico, mediante que sus sistemas de fabricación, son eficaces y confiables, otorgándole respaldo y seguridad a los productos. La certificación de producto está acreditada por el Instituto de Normas Nacionales de los Estados Unidos (ANSI), cuyas etapas de solicitud, son las siguientes:

- Solicitar el servicio
- Cumplir requerimientos técnicos y comerciales para la prestación del servicio por parte de ICONTEC
- Auditorías a la empresa basada en el reglamento de servicios y pruebas en laboratorios
- Otorgamiento de certificado, vigencia a tres años
- Rotular el producto con el logo del certificado
- Auditorias de seguimiento.

11.6. Departamento de Negocios Internacionales.

Creación del departamento de Negocios Internacionales en la empresa, con el fin comercializar la pulpa de fruta en los mercados internacionales, con preferencia para la primera etapa hacia los Estados Unidos. Este departamento se hará cargo de todos los procesos de comercialización en el extranjero, teniendo conocimiento de la regulación del comercio exterior en los diferentes países, facilitando las operaciones de exportación de los productos de Alimentos Alan S.A.S., conociendo los aspectos, políticos, sociales, legales, económicos y culturales del mercado meta, para generar un impacto positivo en el desarrollo comercial de los productos de Alimentos Alan S.A.S.

Es importante que para la generación de este departamento se tengan presentes y definidas previamente, las metas y consideraciones propias del cargo, como la experiencia laboral, formación, conocimiento del producto, recursos disponibles para la creación y gestión del cargo, entre otros aspectos.

11.7. Visitas al Mercado Meta de la Empresa.

Realizar visitas al mercado meta, permitiendo que se determine de primera mano lo que el mercado ofrece, mejores oportunidades y hacia dónde enfocar los esfuerzos, además, de explorar de forma personal: el mercado meta, distribuidores, puertos de entrada, lugares de venta, consumidores etc. Para realizar la visita al mercado meta se debe tener presente:

- Determinar en dónde y cuándo será la visita ya que es vital conocer el lugar antes de llegar a acuerdos con los clientes, agentes, socios y distribuidores potenciales.

- Organizar el viaje con al menos seis semanas de antelación; planear visitas a entidades gubernamentales, ferias de negocios y cámaras de comercio. Visitar los clientes adecuados de acuerdo con el interés y conveniencia y de los cuales se ha realizado con antelación rastreo de información.

12. Presupuesto para la Ruta de Soluciones

Tabla 13. Presupuesto Ruta Soluciones

Concepto	Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Total \$
Consultoría Posicionamiento Estratégico	1	200 horas	150.000	30.000.000
Fase de consultoría	1	35 horas	150.000	5.250.000
Fase de Implementación	1	80 horas	150.000	12.000.000
Fase de Análisis y Medición	1	60 horas	150.000	9.000.000
Fase de Mantenimiento	1	25 horas	150.000	3.750.000
Consultoría Plan de Mercadeo		300 horas	120.000	36.000.000
Análisis de la situación	1	40	120.000	4.800.000
Fijación de objetivos y estrategias	1	30	120.000	3.600.000
Determinación de objetivos	1	15	120.000	1.800.000
Estrategias	1	10	120.000	1.200.000
Políticas de marketing	1	10	120.000	1.200.000
Comunicación	1	10	120.000	1.200.000
Servicio	1	10	120.000	1.200.000
Plan de acción	1	10	120.000	1.200.000
Resultados y control	1	25	120.000	3.000.000
Análisis de las ventas	1	10	120.000	1.200.000
Análisis participación en el mercado	1	10	120.000	1.200.000
Herramientas de marketing	1	40	120.000	4.800.000
Investigación comercial	1	60	120.000	7.200.000
Previsión de ventas	1	20	120.000	2.400.000

Arriendo Bodega Ancón Caldas: 820metros cuadrados. Capacidad eléctrica: 35. Ancho puerta: 11m. Altura techo: 13m. Altura puerta: 4.5m. Citofonía. Cocineta común. niveles: 1	1	Arriendo Mensual	11.800.000	11.800.000
Traslado Planta producción parque industrial Bodegas Ancón Caldas	1	Logística	3.750.000	3.750.000
Adecuaciones generales	1	Conexiones, agua, eléctricos. Pintura, pisos etc.	2.500.000	2.500.000
Desmonte y montaje de maquinaria	1	Costos aproximados. Requiere técnico	800.000	800.000
Transporte San Javier-Bodegas Ancón Caldas	3	19.6 km de distancia	150.000	450.000
Maquina pasteurizadora BXHD Modelo GFP. 1000 a 10000 Litros/hora. Dimensiones 2000 × 1800 × 2000mm. Peso 1200kg	1	Precio en FOB. Free on Board. A bordo del buque según el puerto acordado	US\$ 10.000	20.000.000
Visita Estado de la Florida (Miami)	1	No incluye gastos de		4.958.460

		visado. Duración 5 días		
Tiquetes ida y vuelta, (Avianca)	2	Costos aproximados. Sept 1 a 6	878.000	1.756.200
Traslados generales(alquiler carro+gasolina)	1	Costos aproximados 5 días. RentingCarz. Sept 1 a 6	US\$121.33	242.660
Hotel Holiday Inn. Miami- International Airport	2	Costos aproximados 5 días. Sept 1 a 6	US\$ 1180	2.360.000
Alimentación	2	Costos aproximados 5 días. Sept 1 a 6. Por persona US\$ 20 diarios	US\$200	400.000
Otros (no previstos)	2		US\$ 100	200.000
TOTAL \$				106.508.460

Fuente: Elaboración propia.

13. Costos de la consultoría

Para la realización de este proyecto, se ha definido el siguiente presupuesto (ver tabla 14) con respecto a las consultorías requeridas, para su realización.

Tabla 14. Presupuesto para las Consultorías

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Total \$
Honorarios por Consultoría	400	\$130.000	\$52'000.000
Auxiliar, recopilación y digitación de la información para las fase 1 y 2	1	\$1'320.000	\$ 1'320.000
Total \$			\$53'320.000

Fuente: Elaboración propia.

14. Conclusiones y Recomendaciones

Las oportunidades encontradas para el proceso de exportación de la Pulpa de fruta de guayaba, tanto de forma como de fondo, que se deben a las condiciones de la Empresa Alimentos Alan S.A.S, esto se ve reflejado en los análisis descritos para los objetivos específicos uno y dos, en ambos se evidencian debilidades que requieren soluciones inmediatas con el fin de minimizar costos de producción, lograr una producción competitiva de carácter internacional, una adecuada administración del personal, logrando una gestión óptima y posteriormente un proceso de exportación e internacionalización propicio. En este plan de exportación ha analizado las características de la empresa Alimentos Alan S.A.S, como empresa que produce la Pulpa de fruta dando cumplimiento con los estándares de calidad que exige un producto a exportar.

Se ha seleccionado el mercado de Estados Unidos como país importador, entre otros motivos, las bondades que tiene en especial el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos, permitiéndole a los empresarios del país reducir costos de producción, además de compartir el Océano Atlántico permitiéndole ventajas en sus rutas marítimas, por contar con un mercado de consumidores más amplio lo que permite tener mayores posibilidades de entrar a este, por el comportamiento positivo que ha tenido su economía aunque está saliendo de una crisis financiera y la alta proporción que representa la población latina.

El mercado hispano en Estados Unidos y en especial en el Estado de la Florida, es muy amplio, allí se descubren buenas oportunidades de negocios para la comercialización de la Pulpa de fruta, ya que es un producto con buenas bondades para la salud y además, como producto de

origen colombiano despierta el interés de compra en especial en la ciudad de Miami, donde la comunidad colombiana tiene una fuerte presencia.

Con la puesta en marcha del TLC, Colombia se ha convertido, en una excelente plataforma exportadora, debido a que el acuerdo le ofrece a otros países posibilidades de producir en Colombia y exportar a los Estados Unidos, teniendo en cuenta las buenas preferencias arancelaria, las ventajas en los procesos de logística y la reducción en los costos.

Se recomienda a la Empresa Alimentos Alan S.A.S, comenzar el proceso de implementación de herramientas de una manera lógica y ordenada, que le permitan producir Pulpa de fruta, inicialmente de guayaba para el mercado Norteamericano. Estas herramientas involucran la gestión del personal operativo, por lo tanto es clave en el proceso de una producción adecuada para lograr el objetivo propuesto con un sistema de producción basado en la pasteurización. Para el logro de las metas establecidas por la empresa Alimentos Alan S.A.S. con la implementación de un sistema de producción de pulpa de fruta por medio de la pasteurización es importante que se realice un seguimiento y control a las variables contenidas en el plan de comercialización en el mercado extranjero.

Analizar todos los elementos que influyen en el proceso de exportación, no solamente los internos, sino también los externos, para desarrollar nuevos esquemas de trabajo en común; permitiendo crear un valor agregado al producto que contribuya con un análisis de las metas de comercialización en el mercado extranjero, por medio de la documentación de procesos, donde

se pueda tener claro los indicadores de gestión, que se obtengan fácil y ágilmente, que sean coherentes con las metas y que sean adecuados y oportunos.

Se recomienda realizar un estudio de mercados más detallado, que permita visitar y conocer los proveedores y posibles tiendas en las cuales será comercializado el producto en el estado de La Florida, con el fin de dar mayor solidez y viabilidad comercial al proyecto. Incluso, se recomienda, buscar entidades de apoyo a los empresarios como ProExport y sus Centros de Información, mediante los cuales los empresarios acceden a información y programas de capacitación en comercio internacional que le permitan adecuar su oferta particular para llegar a los mercados en el exterior con mayores probabilidades de éxito.

En caso de desarrollar el proyecto de exportación de la pulpa de fruta se debe generar un manual específico de producción del producto, con el fin de cuidar su calidad, debido que deben tenerse siempre en consideración el cumplimiento de las normas de Food And Drug Administration (FDA) de Estados Unidos. De igual forma, la persona encargada de los procesos de calidad, deberá realizar una evaluación final para corroborar que el producto cuenta con las características ofrecidas a los clientes, de lo contrario se corre un riesgo mayor por devolución del producto y deterioro de la imagen de Alimentos Alan S.A.S.

Referencias Bibliográficas

- Alimentos Alan S.A.S. (2015). *Guayaba*. Obtenido de alimentosalan:
<http://www.alimentosalan.com/?dlpdto=8>
- Alimentos Alan S.A.S. (2015). *Quiénes somos: Nuestra Misión* . Obtenido de alimentosalan:
<http://www.alimentosalan.com/quienessomos>
- Alimentos Alan S.A.S. (2015). *Quiénes somos: Nuestra Visión*. Obtenido de alimentosalan:
<http://www.alimentosalan.com/quienessomos>
- Anónimo. (10 de Marzo de 2010). *Estandarización de estibas en los países miembros de la CAN*. Obtenido de es.scribd: <http://es.scribd.com/doc/28125893/ESTANDARIZACION-DE-ESTIBAS-EN-LOS-PAISES-MIEMBROS-DE-LA-CAN>
- Anónimo. (6 de Febrero de 2014). En el 2013 ventas de Colombia a EE.UU. bajaron 12%. *Portafolio*, págs. Obtenido de: <http://www.portafolio.co/negocios/exportaciones-colombia-ee-uu-2013>.
- Anónimo. (2015). *Definición de Pasteurización*. Obtenido de definicion.de:
<http://definicion.de/pasteurizacion/>
- Anónimo. (2015). *Economía y demografía en Estados Unidos*. Obtenido de datosmacro:
<http://www.datosmacro.com/paises/usa>
- Anónimo. (2015). *Estados Unidos*. Obtenido de neuroc99.sld.cu: <http://neuroc99.sld.cu/usa.htm>
- Argenta, C. (2008). *1001 zumos y batidos*. Barcelona: Ediciones Robinbook, s.l. .
- Asociación Latinoamericana de Integración -ALADI-: Cámara de Micro Empresas. (s.f.). *Guía de Presentación de Productos de Micro Empresas: Para Exportación a Países de ALADI*. Obtenido de aladi.org:
[http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/d61ca4566182909a032574a30051e5ba/aee297e5dcace15103257b9600665ec4/\\$FILE/Caja_063_009.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/d61ca4566182909a032574a30051e5ba/aee297e5dcace15103257b9600665ec4/$FILE/Caja_063_009.pdf)
- Asohofrucol. (18 de Marzo de 2015). *¿Quiénes Somos?: Nuestra organización*. Obtenido de asohofrucol: <http://www.asohofrucol.com.co/interna.php?cat=1&scat=7&act=1>
- Camproduce A.C. (2009). *Estudio de la infraestructura logística para la exportación del camarón blanco a algunas ciudades de Estados Unidos y Canadá*. Obtenido de sagarpa:
http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/Estudios_promercado/CAMARON ICULTORES.pdf

- Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de degerencia: http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest
- Colprensa. (14 de Febrero de 2014). Las exportaciones en 2013 fueron por US\$58.821,9 millones. *El Universal*, págs. Obtenido de: <http://www.eluniversal.com.co/economica/las-exportaciones-en-2013-fueron-por-us588219-millones-151668>.
- Consulado de Toronto. (2014). *Presentación de Colombia*. Obtenido de consuladotoronto: <http://www.consuladotoronto.com/avances/Presentaci%F3n%20Pais-%20ESPA%D1OL%20JUNIO.pdf>.
- Datos Macro. (2014). *La deuda pública crece en Estados Unidos*. Obtenido de datosmacro: <http://www.datosmacro.com/deuda/usa>
- Datos Macro. (2015). *Estados Unidos - Salario Medio*. Obtenido de datosmacro: <http://www.datosmacro.com/mercado-laboral/salario-medio/usa>
- Datos Macro. (2015). *La economía en Estados Unidos permanece sin cambios*. Obtenido de datosmacro: <http://www.datosmacro.com/pib/usa>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN-. (s.f.). *Régimen de exportaciones, según el Decreto 2685 de 1999 y la Resolución 4240 de 2000*. Obtenido de mincit.gov: <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=67675>.
- Echandía, P. (11 de Diciembre de 2003). *Ley Bioterrorismo*. Obtenido de mincit.gov: <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=50902>
- Empresa Buen día Tours. (2015). *Platos típicos de Bélgica*. Obtenido de buendiatours: <http://www.buendiatours.com/que-ver-en-belgica/que-ver-en-belgica/platos-tipicos-de-belgica.html>
- Euromonitor International. (2012). *Frutas, legumbres y hortalizas*. Obtenido de tlc-eeuu.procolombia.co: <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/agroindustria/frutas-legumbres-y-hortalizas?q=oportunidades-por-sector/agroindustria/frutas-legumbres-y-hortalizas>
- Europa Press. (13 de Noviembre de 2015). *Economía/Macro.- Las ventas minoristas en EEUU aumentan un 0,1% en octubre*. Obtenido de eleconomista: <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7144954/11/15/Economia-Macro-Las-ventas-minoristas-en-EEUU-aumentan-un-01-en-octubre.html>

- Expansión. (2015). *Cae la balanza comercial de Estados Unidos*. Obtenido de datosmacro:
<http://www.datosmacro.com/comercio/balanza/usa>
- Expansión. (2015). *Estados Unidos - Gasto público*. Obtenido de datosmacro:
<http://www.datosmacro.com/estado/gasto/usa>
- Expansión. (2015). *Resultados sobre Bélgica*. Obtenido de datosmacro:
http://www.datosmacro.com/buscador?cx=partner-pub-7231016079216838%3A6101714704&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&as_q=belgica
- Finagro. (Agosto de 2014). *Perspectiva del sector agropecuario colombiano*. Obtenido de finagro: <https://www.finagro.com.co/sites/default/files/Perspectivas%20Agropecuarias-v5.pdf>
- Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (2012). *¿Por qué Estados Unidos? ¿Por qué Florida?* Obtenido de fecatic.org:
http://www.fecatic.org/upload/userfiles/ANEXO%20I_%20Por%20que%20Estados%20Unidos%20%20Florida%20Miami.pdf
- Food and Drug Administration. (2015). *Recursos para la Industria*. Obtenido de fda:
<http://www.fda.gov/>
- Food and Drug Administration -FDA-. (28 de Julio de 2015). *Capítulo 6: Importaciones*. Obtenido de fda: <http://www.fda.gov/downloads/ICECI/UCM280435.pdf>
- Galarza Flores, R. (7 de Agosto de 2015). *Elaboración pulpa de manzana terminada*. Obtenido de myslide.es: <http://myslide.es/documents/elaboracion-pulpa-de-manzana-terminada.html>
- Gimferrer Morató, N. (30 de Marzo de 2012). *Pasteurización de alimentos*. Obtenido de consumer.es: <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia/2012/03/09/208595.php>
- Global Rates. (2015). *Inflación Estados Unidos - índice de precios al consumo (IPC)*. Obtenido de es.global-rates: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- Globalization and World Cities -GaWC-. (s.f.). *The leading academic thinktank on cities in globalization*. Obtenido de lboro: <http://www.lboro.ac.uk/gawc/>
- Icontec. (1991). *NTC 3205: Guía para plásticos. Sistema de codificación*. Bogotá: Norma Técnica Colombiana.

- Icontec. (27 de Septiembre de 2000). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14021: Sellos y declaraciones ambientales. Autodeclaraciones ambientales (etiquetado ambiental tipo II)*. Obtenido de files.control-ambiental5.webnode: http://files.control-ambiental5.webnode.com.co/200000125-e6f3be9432/NTC-ISO14021-2000%20Sellos-Declar_Amb-EtiquetadoAmb_TipoII.pdf
- Instituto del Tercer Mundo. (s.f.). *Guía del Mundo: Bélgica*. Obtenido de eurosur.org: <http://www.eurosur.org/guiadelmundo.bak/paises/belgica/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2003). *Lo que un exportador agroalimentario debe conocer sobre la Ley contra el Bioterrorismo*. San José: IICA: Área de Comercio y Agronegocios.
- INVIMA. (23 de Abril de 2015). *Listado de Trámites y servicios del INVIMA*. Obtenido de invima.gov: https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=832&Itemid=257
- López Barreras, F. (2007). *Preelaboracion y Conservacion de Alimentos*. LibrosEnRed.
- MapsofWorld. (2013). *Estado de Florida*. Obtenido de [espanol.mapsofworld.com](http://espanol.mapsofworld.com/continentes/norte-america/estados-unidos/florida.html): <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/norte-america/estados-unidos/florida.html>
- Méndez A., C. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación* (Tercera ed.). Bogotá D.C.: Editorial McGraw Hill.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Asociación Hortofrutícola de Colombia - Asohofrucol -. (Noviembre de 2006). *Plan Frutícola Nacional: Diagnóstico y análisis de los recursos para la fruticultura en Colombia*. Obtenido de asohofrucol: http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_18_DIAGNOSTICO%20FRUTICOLA%20NACIONAL.pdf
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2007). Resolución 00224 del 5 septiembre de 2007: Por la cual se expide el Reglamento Técnico de requisitos mínimos que deben cumplir los empaques de los productos agrícolas para consumo humano. *Diario Oficial No. 46.956*, Obtenido de: <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=73784>.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). *Estrategia de Cooperación Internacional del Sector Agropecuario 2013-2015*. Bogotá D.C.: Agencia Presidencial Para La Cooperación Internacional ó APC.

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Marzo de 2014). *Boletín de Comercio Exterior Agropecuario y Agroindustrial 2013*. Obtenido de bibliotecadigital.agronet:
<http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/jspui/bitstream/11348/7438/2/Boletin%20Comercio%20Exterior%20Ene%20a%20Dic%202013.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Proexport Colombia. (s.f.). *¿Qué hacer para exportar?* Obtenido de colombiatrade:
http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/como_exportar_bienes.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos: más comercio, más empleo*. Obtenido de procolombia:
http://www.procolombia.co/sites/default/files/tlc_fasciculo_3_agroindustria_red.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (24 de Febrero de 2015). *¿Cómo importar a Colombia?* Obtenido de mincit.gov:
<http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones.php?id=16268>
- Ministerio de Salud y Protección Social de la República de Colombia. (2013). *Perfil Nacional de consumo de frutas y verduras*. Bogotá D.C.: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO -.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial - ONUDI -. (Noviembre de 2013). *Potencial competitivo del sector hortofrutícola Colombiano*. Obtenido de academia.edu:
http://www.academia.edu/11636238/Potencial_competitivo_del_sector_hortofrut%C3%ADcola_Colombiano
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación -FAO-. (1993). Capítulo 5: Procesos. En O. d. Alimentación, *Procesamiento de frutas y hortalizas mediante métodos artesanales y de pequeña escala*. Santiago, Chile : Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación -FAO-. (Mayo de 2005). *Programa en conjunto FAO/OMS sobre normas alimentarias. Comité del Codex sobre etiquetado de los alimentos*. Obtenido de ftp.fao.org:
<ftp://ftp.fao.org/codex/meetings/CCFL/ccfl33/fl3303as.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). *Manual para el mejoramiento del manejo poscosecha de frutas y hortalizas: Las frutas y hortalizas*

frescas como productos perecibles. Obtenido de fao.org:

<http://www.fao.org/docrep/x5055s/x5055s02.htm>

Organización Mundial de la Salud - OMS -. (2011). *Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud: Fomento del consumo mundial de frutas y verduras*.

Obtenido de who.int: <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>

Ortíz-Moreno, F. (s.f.). *Bélgica*. Obtenido de venamimundo:

<http://www.venamimundo.com/Europa/Belgica.html>

Presidente de la República de Colombia. (2008). Decreto 1530 del 9 de mayo de 2008: Por el cual se modifica parcialmente y se adiciona el Decreto 2685 de 1999. *Diario Oficial No. 46.984*, Obtenido de:

<http://www.dian.gov.co/DIAN/13Normatividad.nsf/e9f4a60f9d1ed93a05256f8800650b07/820598b6ba5264d8052574480076f3e8?OpenDocument>.

Presidente la República de Colombia. (2011). Decreto 2645 del 27 julio de 2011: Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 2788 de 2004. *Diario Oficial No. 48.143*, Obtenido de:

http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_2645_2011.htm.

Prochile. (2014). *Guía País: Bélgica 2014*. Obtenido de prochile.gob:

http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1397509336Belgica_Guia_Pais_2014.pdf.

Procolombia. (11 de Septiembre de 2012). *Sector del Comercio Exterior Colombiano: 20 años impulsando el desarrollo del país*. Obtenido de procolombia.co:

<http://www.procolombia.co/noticias/sector-del-comercio-externior-colombiano-20-anos-impulsando-el-desarrollo-del-colombia>

Procolombia. (2015). *Acceso Aéreo*. Obtenido de tlc-eeuu.procolombia: <http://tlc-eeuu.procolombia.co/logistica/acceso-aereo>

Procolombia. (2015). *Acceso Marítimo*. Obtenido de tlc-eeuu.procolombia: <http://tlc-eeuu.procolombia.co/logistica/acceso-maritimo>

Productos de Colombia.com. (s.f.). *Acuerdos Comerciales y Preferencias Arancelarias*.

Obtenido de productosdecolombia:

http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Acuerdos_Preferencias_Arancelarias.as

- Proexport Colombia. (2011). *Colombia y México en Cifras*. Obtenido de procolombia:
http://www.procolombia.co/sites/default/files/Relaciones_entre_Colombia_y_Mexico_Exportaciones.pdf
- Proexport Colombia. (Noviembre de 2011). *Proexport, aliado en la internacionalización de Antioquia*. Obtenido de mincit.gov:
<http://www.mincit.gov.co/minindustria/descargar.php?id=61998>.
- Proexport Colombia. (Abril de 2012). *Guía Comercial a Estados Unidos*. Obtenido de procolombia:
http://www.procolombia.co/sites/default/files/Guia_Comercial_Estados_Unidos_2012.pdf
- Proexport Colombia. (2012). *Perfil de logística desde Colombia hacia Bélgica*. Obtenido de colombiatrade: http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_belgica.pdf
- Proexport Colombia. (2012). *Saca provecho del Tratado de Libre Comercio*. Obtenido de procolombia: http://www.procolombia.co/sites/default/files/proexport_eeuu1a_final.pdf
- Rivera Velasco, J. (20 de Agosto de 2013). *La agroindustria Hortifrutícola: un sector en constante expansión*. Obtenido de revistaagroindustria:
<http://revistaagroindustria.com/index.php/articulos/34-la-agroindustria-hortifruticola-un-sector-en-constante-expansion>
- Santander Trade. (Noviembre de 2015). *Cifras del comercio exterior en los Estados Unidos*. Obtenido de es.santandertrade: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/cifras-comercio-exterior>
- United States Census. (2015). *U.S. Population*. Obtenido de census: <http://www.census.gov/>
- Universia. (19 de Mayo de 2014). *Infografía: 30 datos y estadísticas sobre la educación en Estados Unidos que debes conocer si vas a estudiar o trabajar en ese país*. Obtenido de noticias.universia:
<http://noticias.universia.com.py/empleo/noticia/2014/05/19/1097020/infografia-30-datos-estadisticas-educacion-unidos-debes-conocer-si-vas-estudiar-trabajar-pais.html#>
- Whitefield, M. (15 de Febrero de 2013). Puertos marítimos y aéreos del sur de la Florida logran récord en el 2012. *El Nuevo Herald*, págs. Obtenido de:
<http://www.elnuevoherald.com/ultimas-noticias/article2021149.html>.