

2020

Plan de exportaciones de flores para la empresa comercio flores Serrano S.A.S

Nicolás Eduardo Sánchez Martín
Universidad de La Salle, Bogotá

Daniel Felipe Serrano Vergara
Universidad de La Salle, Bogotá

Jaime Andrés Yepes Amaya
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio



Part of the [Business Analytics Commons](#), and the [Business Intelligence Commons](#)

Citación recomendada

Sánchez Martín, N. E., Serrano Vergara, D. F., & Yepes Amaya, J. A. (2020). Plan de exportaciones de flores para la empresa comercio flores Serrano S.A.S. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/580

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PLAN DE EXPORTACIONES DE FLORES PARA LA EMPRESA “COMERCIO FLORES
SERRANO S.A.S”

NICOLÁS EDUARDO SÁNCHEZ MARTÍN

DANIEL FELIPE SERRANO VERGARA

JAIME ANDRES YEPES AMAYA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

BOGOTA D.C, MARZO DE 2020

PLAN DE EXPORTACIONES DE FLORES PARA LA EMPRESA “COMERCIO FLORES
SERRANO S.A.S”

NICOLÁS EDUARDO SÁNCHEZ MARTÍN

Código: 63152012

DANIEL FELIPE SERRANO VERGARA

Código: 63152117

JAIME ANDRES YEPES AMAYA

Código: 63152072

Monografía presentada como requisito para optar por el título de:

PROFESIONAL EN FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

BOGOTA D.C, MARZO DE 2020

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo agradeceré a mi mamá Jaqueline y a mi hermana Lorena, que han sido un apoyo incondicional en todo este proceso académico, porque sin ese apoyo no hubiera sido posible realizar esta etapa tan importante en mi vida; de la misma manera agradeceré a Dios, porque es él, el que ha dado las posibilidades a mi mamá y a mi hermana de poderme brindar todo lo que han hecho por mí. También agradeceré a mi grupo de trabajo, ya que, si no hubiese sido por ellos y por la entrega este proyecto no habría salido a la perfección, también a nuestro tutor José Armando Deaza Ávila por su tiempo, enseñanza y dedicación para este proyecto.

Nicolás Eduardo Sánchez Martín.

Quiero agradecer a mi papá y a mi mamá por apoyarme en este proceso y esta meta que me he propuesto, por confiar en mis capacidades y mi intelecto. De igual manera quiero agradecerles a mis compañeros de trabajo, por acompañarme en este proceso y hacer de mi tiempo en la Universidad de La Salle más llevadero y placentero. Agradezco también a los profesores de mi carrera que han hecho un excelente trabajo y especialmente a mi tutor José Armando Deaza Avila, que nos ha apoyado y guiado en este proyecto. Quiero agradecer a Dios por darme fortalezas y fuerza mental para nunca rendirme.

Daniel Felipe Serrano Vergara.

Le quiero agradecer primero a Dios, por darme la oportunidad de estudiar en la Universidad de la Salle y todos los medios necesarios para desarrollar esta actividad correctamente. Le agradezco a mis papas Franklin y Rocío, a mi tía Gloria, a mi abuela Lilia QEPD y a mi hermana Isabella, todo es por ellos y para ellos, también a mis demás familiares y conocidos. También agradecerle a nuestro tutor y guía José Armando Deaza Ávila, por el tiempo destinado a ayudarnos y guiarnos con este proceso, al gerente de la empresa “Comercio Flores Serrano S.A.S” por confiar en el grupo de trabajo, y a mis compañeros, asimismo a todos los profesores que impartieron conocimiento a lo largo de la carrera.

Jaime Andrés Yepes Amaya.

PLAN DE EXPORTACIÓN DE FLORES PARA LA EMPRESA “COMERCIO FLORES SERRANO S.A.S”

Nicolás Eduardo Sánchez Martín

Daniel Felipe Serrano Vergara

Jaime Andrés Yepes Amaya

RESUMEN

La presente monografía desarrolla un plan de exportación para la empresa “Comercio Flores Serrano SAS”, la cual se dedica a la comercialización de varios tipos de flores, específicamente el clavel, la empresa exporta indirectamente y ha notado que su producto tiene aceptación en el mercado internacional, por ende, quiere comenzar con su proceso de internacionalización.

Para lograr efectivamente con el objetivo fue de vital importancia realizar un diagnóstico a la empresa, indicando las fortalezas y debilidades que la empresa posea en diferentes aspectos, con el fin de dar un indicador de qué tan preparada se encuentra la empresa para exportar. También, se identificó un mercado potencial por medio de una matriz de comparación de mercados, donde se tuvo en cuenta variables macroeconómicas y microeconómicas.

La matriz de selección de mercados dio como resultado que Estados Unidos es el mercado que mejores condiciones presenta y que se puede incursionar en el corto plazo, dadas las características de este país, es importante elegir un estado a donde incursionar, para ello se realizó otra matriz de comparación con los estados que importan clavel, dando como resultado que Florida es el estado que ofrece mejores oportunidades para lograr el objetivo de la empresa, aconsejando que el mejor modo de entrada sea la exportación directa y los diferentes aspectos que la empresa debe tener en cuenta para entrar a este mercado. Por último, se decidió dar unas recomendaciones para que la empresa mejore y el proceso de internacionalización sea sencillo y exitoso.

Palabras Clave: Plan de exportación, Mipyme, flores, oportunidades, marketing

ABSTRACT

This monograph develops an export plan for the company “Comercio Flores Serrano SAS”, which is dedicated to the commercialization of several types of flowers, specifically the carnation, the company exports indirectly and has noticed that its product has market acceptance international, therefore, wants to start with its internationalization process.

To effectively achieve the objective, it was vital to make a diagnosis of the company, indicating the strengths and weaknesses that the company has in different aspects, in order to give an indicator of how prepared the company is to export. Also, a potential market was identified through a market comparison matrix, where macroeconomic and microeconomic variables were considered.

The market comparison matrix resulted in the United States being the market that presents the best conditions and that can be entered into in the short term, given the characteristics of this country, it is important to choose a state to enter, for this purpose another comparison matrix with the states that import carnation, resulting in Florida being the state that offers the best opportunities to achieve the company's objective, advising that the best mode of entry is direct export and the different aspects that the company should have in mind to enter this market. Finally, it was decided to give some recommendations so that the company improves, and the internationalization process is simple and successful.

Keywords: Export plan, Mipyme, flowers, opportunities, marketing

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. MARCO TEÓRICO	10
1.1 Modelo de Jordi Canals	10
1.2 Teoría de las cinco fuerzas competitivas por Michael Porter	12
1.3 Teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo	13
2. METODOLOGÍA	13
3. CAPÍTULO DE RESULTADOS	15
3.1 Diagnóstico de la empresa	15
3.1.1 Estado financiero de la empresa	16
3.1.2 Ventas	16
3.1.3 Producto	17
3.1.4 Conocimiento del sector floricultor	18
3.1.5 Proceso logístico	18
3.1.6 Características de la empresa	18
3.1.7 Producción	19
3.2 Identificación del mercado objetivo	19
3.2.1 Análisis macroeconómico	20
3.2.2 Análisis microeconómico	21
3.2.3 Selección de Estado	23
3.3 Estrategia de ingreso al mercado meta	25
3.3.1 Descripción del país y del estado seleccionado	25
3.3.2 Perfil de Florida en cuanto al clavel	26
3.3.3 Posibles clientes	27
3.3.4 Modo de entrada	30

3.3.5 Termino de negociación	30
3.3.6 Medio de pago internacional	31
3.3.7 Empaque y embalaje	32
3.3.8 Certificaciones y requisitos	32
3.3.9 Medio Transporte Internacional	33
3.3.10 Simulación de costos de DFI	33
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ponderación macroeconómica de la matriz de selección de mercados.	20
Tabla 2. Resultados de la ponderación microeconómica.	21
Tabla 3. Sumatoria de las ponderaciones macroeconómica y microeconómica.	22
Tabla 4. Sumatoria de variables calificadas para selección de estado.	23
Tabla 5. Directorio de posibles clientes para la empresa.	27
Tabla 6. Descripción del clavel para envíos internacionales	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diagnóstico de la empresa. Elaborado a partir de datos suministrados por el gerente de la empresa “Comercio Flores Serrano S.A.S”.	15
Figura 2. Ventas. Elaborado a partir de datos suministrados por el gerente de la empresa “Comercio Flores Serrano S.A.S”.	16

Figura 3. Valor importado de clavel en Florida en USD. Elaboración propia a partir de datos tomados de USTIC (2020).

26

Figura 4. Cobranza documentaria a la vista. Tomado de Cámara de Comercio de Bogotá (s.f) 31

INTRODUCCIÓN

El sector floricultor en Colombia es reconocido a nivel mundial gracias a las ventajas competitivas y la capacidad técnica que ha caracterizado a esta industria a través de la comercialización de las flores en todo el mundo, generando que Colombia sea el segundo mayor exportador y el primer exportador de clavel a nivel mundial, sin dejar a un lado que Colombia posee una gran variedad de flores gracias a las condiciones que el terreno presenta, teniendo como principales destinos países europeos, Estados Unidos y una importante región asiática, lo que representa que esta industria tenga alta demanda y un excelente posicionamiento que da paso a que haya interés en conocer nuevos proveedores colombianos y se facilite el ingreso de las nuevas empresas a los mercados internacionales.

La empresa “Comercio Flores Serrano SAS”, es una Mipyme dedicada a la comercialización de flores, siendo el clavel su producto estrella, sin dejar a un lado que comercializa otras variedades de flores como el mini clavel, green wicky, rafines, solomio y star. La empresa lleva alrededor de diez años en el mercado nacional y se dedica a distribuirle a minoristas que están ubicados en las ciudades de Bogotá, Cartagena, Armenia y Cúcuta.

Además, “Comercio Flores Serrano S.A.S” ha tenido motivación de llegar a mercados internacionales porque es el proveedor de una empresa dedicada a la exportación de flores, que posee un alto volumen de compra, teniendo como principales destinos de exportación Estados Unidos, Canadá y Rusia, lo que ha generado que la empresa tenga un crecimiento significativo en sus ventas. A su vez se ha evidenciado que su producto estrella tiene aceptación en el mercado internacional, teniendo una motivación para explorar la posibilidad de iniciar un proceso de exportación. Otro factor que ha incentivado a la empresa para su proceso de internacionalización es la alta competencia en el mercado local, por creación de nuevas empresas, llevando a la empresa a querer buscar nuevos mercados.

Esta investigación tiene como propósito realizar el plan de exportación para el mercado potencial de corto plazo, así la empresa “Comercio Flores Serrano S.A.S” aprovechará el crecimiento de la demanda mundial para aumentar sus ingresos e internacionalizar su marca.

De esta manera se buscará dar respuesta a “¿Cuál debe ser el plan de exportación para que la empresa “Comercio Flores Serrano SAS” comience con su proceso de internacionalización?”, por medio de un diagnóstico realizado a la empresa donde se evidenciará el grado de preparación para exportar, teniendo en cuenta la capacidad de respuesta frente a la demanda y el conocimiento logístico. También, se identificará el mercado que se adapte mejor a las necesidades de la empresa y que haya tenido un comportamiento favorable en el sector, y que este mismo tenga condiciones macroeconómicas y microeconómicas óptimas. Por otra parte, se diseñará las estrategias correctas para ingresar al mercado anteriormente identificado.

El enfoque que se utilizará para la investigación es un enfoque mixto, lo que quiere decir, que la investigación presenta enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo. Se utilizarán estos dos enfoques porque se utilizarán técnicas como la revisión de literatura y bases de datos, exploración y recolección de datos con y sin medición numérica; determinando las variables adecuadas para dar respuesta al problema planteado y a las demás preguntas que puedan surgir mediante la investigación.

El siguiente trabajo estará organizado en tres secciones, la primera presentará el marco teórico, el segundo la metodología y el tercero los resultados.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Modelo de Jordi Canals

El modelo de Jordi Canals (1994), tiene como base una premisa, la cual es que la decisión de una empresa para incursionar mercados internacionales viene motivada en muchas ocasiones, por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización que posea dicho sector y que este grado puede ser dado por un grupo de factores (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006):

- Fuerzas económicas: Hace referencia a las economías de escala, diferencias de costos, barreras arancelarias, finanzas y factores tecnológicos, de transporte e infraestructura.
- Fuerzas de mercado: Se centra en los consumidores internacionales, los canales de distribución, la publicidad y las convergencias que tengas las necesidades del mercado.

- Estrategias empresariales: Según los autores, hace alusión a los juegos competitivos, que se pueden implementar para hacer las planeaciones frente al consumidor

Las empresas siguen un proceso, que aumenta a medida que este avanza, su nivel de compromiso y que se divide en tres etapas:

- Etapa 1: Inicio, en esta etapa se inicia con una exportación pasiva, ya que el proceso de internacionalización es lento y se comienza con exportaciones que de cierta forma se denominarían experimentales.
- Etapa 2: Desarrollo, las exportaciones activas y las alianzas son las que resaltan en esta etapa, aquí el proceso de internacionalización avanza y la empresa comienza a evaluar cómo ingresar a los mercados internacionales, haciendo contactos y negocios con empresas extranjeras.
- Etapa 3: Consolidación, la empresa en esta etapa consolida sus actividades internacionales, estabilizando las exportaciones en primera parte, teniendo en cuenta que la inversión extranjera directa es una alternativa.

También, Canals (1994) diferencia los tipos de empresa en cuatro tipos, en primer lugar, se encuentra la empresa exportadora que es la que inicialmente concentra sus actividades y las exportaciones desde el país de origen. El segundo tipo de empresa es la empresa multinacional, la cual es la que explota alguna ventaja competitiva importante, pero de forma interna y diversifica su actividad en muchos países. La empresa global es el tercer tipo de empresa donde hay una tendencia de descentralización, donde toma peso las operaciones internacionales dentro de la empresa y la concentración de actividades en el país de origen, principalmente las compras, producción, investigación y desarrollo. Por último, se hace referencia a la empresa transaccional como la empresa que tiene el reto de tratar de conjugar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales (Trujillo et al., 2006).

Con este modelo, el factor primordial en cualquier proceso de internacionalización sería tener un producto de calidad suficiente para ser ofrecido en los mercados exteriores. Otros factores que se pueden considerar son la similitud de los mercados, la existencia de canales de distribución parecidos, tamaño potencial de mercado, la estabilidad política y económica, la familiaridad de la empresa con dichos mercados y el riesgo de cambio.

1.2 Teoría de las cinco fuerzas competitivas por Michael Porter

Según Michael Porter la situación de la competencia de un sector depende específicamente de 5 fuerzas que son (Porter, 2003):

- Lucha entre competidores actuales
- Amenaza de entrada de nuevos competidores: los competidores que entran por primera vez al mercado tienen deseo de adquirir participación en el mercado por tal razón ejercen presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión; lo que genera la limitación en la rentabilidad del sector.
- Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores influyentes en el mercado se establecen mediante el aumento de los precios o la reducción de la calidad de los bienes y servicios, por tal razón los proveedores pueden delimitar la rentabilidad de algunos sectores que no tengan respuesta a tales hechos.
- Poder de negociación de los clientes: los clientes pueden forzar los precios a la baja exigiendo mayor calidad o servicio del producto.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: los productos sustitutos limitan el máximo de los precios de ventas que las empresas quieran fijar, excepto que se cree algún tipo de diferenciación o se mejore la calidad del producto (Porter, 2008).

Las fuerzas competitivas son las que determinan la rentabilidad de un sector en el mediano y largo plazo, hay que resaltar que las fuerzas predominantes competitivas varían según el sector, por esta razón es crucial moldear las fuerzas competitivas para el beneficio de la empresa, esto quiero decir que la empresa debe encontrar una fuerza dentro del sector para defenderse contra otras dichas fuerzas o guiarlas a su favor.

Por esta razón se debe realizar un estudio previo que permita identificar los puntos fuertes y débiles de la compañía para clarificar las áreas en que se puede realizar un cambio estratégico para posicionarse mejor en el sector (Baena, 2003).

1.3 Teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo

La teoría de la ventaja comparativa fue creada por el economista David Ricardo en el año 1817, esta es una evolución de la teoría de la ventaja absoluta propuesta por Adam Smith. Su propósito principal es demostrar que por medio del comercio internacional los países podrán generar ganancias. Esta teoría explica que los países deben exportar los bienes que pueden producir a un coste más económico e importar aquellos que incurren en más costos para su producción, de esta manera los países harán intercambios económicos que les generarán ganancias (Pugel, 2004).

Mientras un país sea más productivo que otro en la producción de algunos bienes y otro país fuese menos productivo, se puede decir que ambos países ganarán comerciando entre sí, siempre y cuando sus ventajas o desventajas de la producción de bienes sean diferentes. Todos aquellos países pueden beneficiarse y sacar provecho del comercio, ya sea exportando o importando; exportando en el sentido en que los productos que producen tengan un menor coste y además se pueda realizar con más eficiencia (Pugel, 2004).

La teoría de la ventaja comparativa se puede evidenciar en el sector floricultor, debido a que Colombia es uno de los principales países exportadores del mundo, ya que posee gran abundancia en el principal factor productivo que es la tierra, lo cual genera que el producto se pueda producir con más facilidad y a un costo menor. Así se puede identificar claramente la ventaja comparativa, ya que, si se encargara de producir algún bien diferente, lo que ocurriría es que tendría un coste mayor y no sería eficiente.

2. METODOLOGÍA

El método es una forma de ordenar y estructurar el trabajo y si esto no se realiza de forma eficaz, obviamente se desperdiciarán tiempo y recursos (Gómez, 2012). El enfoque que se utilizará para la investigación es un enfoque mixto, lo que quiere decir, que la investigación presenta enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo. El enfoque cuantitativo es aquel en el cual el investigador plantea un problema de estudio delimitado y concreto, lo anterior da paso a revisar cierta literatura y construir un marco teórico para proceder a crear una o varias hipótesis y se determinen variables y se desarrolle un plan para probarlas, estas se miden en un determinado contexto y con frecuencia

se analizan con métodos estadísticos; y para terminar, se establecen ciertas conclusiones (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

Por otra parte, el enfoque cualitativo es aquel que, igualmente, toma guía por temas significativos de investigación y estos desarrollan hipótesis antes, durante y después de la recolección y del análisis de datos. También, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o dar respuesta a preguntas investigativas durante el proceso de interpretación (Hernández et al., 2010).

Inicialmente se realizará un diagnóstico de la empresa que servirá para analizar su grado de preparación para afrontar un proceso de exportación y conocer si verdaderamente está en capacidad de comenzar con su proceso de exportación. Para cumplir con este objetivo se utilizarán varios instrumentos, primero que todo, se hará una encuesta, que se le realizará al dueño de la empresa Luis Serrano Ruiz, y servirá para identificar las capacidades que posee la empresa frente al proceso de exportación, de la misma manera se analizarán los datos financieros de la empresa para saber cuál es el estado económico actual de la empresa y los cambios que ha presentado en los últimos años.

Posteriormente, se deberá identificar los mercados internacionales que estén dentro del proceso de selección de mercados por medio de una matriz de comparación, donde se realicen filtros para la selección de países y dar paso a la búsqueda y análisis de variables macroeconómicas y microeconómicas, y finalmente se analizarán los resultados para elegir algunos países. Para esto se utilizará recolección de información de bases de datos como Legiscomex, Trademap, Multilegis, EBSCO, entre otras; e informes que publiquen entidades locales como Procolombia o Asocolflores y entidades avaladas de comercio a nivel internacional.

Después de haber seleccionado algunos mercados internacionales, se elegirá el que más se adapte con respecto a las condiciones que posea la empresa para exportar, es decir el mercado objetivo, al cual se le realizará una caracterización, en la cual se incluya la identificación de las preferencias, gustos y restricciones que tiene el consumidor, además, las barreras de entrada en este país conociendo la forma adecuada de empaquetar y embalar el producto, y para esto, se utilizará revisión documental. También, se analizará la situación en la que se encuentra el sector floricultor

en ese país por medio de informes, estadísticas y bases de datos, como Passport, ProColombia, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, entre otras.

Con esta serie de actividades metodológicas a realizar, se dará respuesta a cómo debería ser el plan de exportación para la empresa, teniendo referenciado el destino y la caracterización del mercado, que se tendrá en cuenta para exportar el producto.

3. CAPÍTULO DE RESULTADOS

Para continuar el desarrollo de la investigación del plan de exportación y dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se inició realizando el diagnóstico de preparación de exportación para la empresa comercio flores serrano, el cual su finalidad es identificar qué tan preparada está la compañía para iniciar con dicho proceso, indicando Fortalezas y debilidades. Posteriormente, se realizó la matriz de comparación de mercados, teniendo en cuenta variables macroeconómicas y microeconómicas con el fin de identificar un mercado potencial que se adaptara de la mejor manera a las necesidades de esta empresa; por último, se plantearon las estrategias de ingreso al mercado potencial, formulando tales estrategias por el modo de entrada, términos de negociación, medios de pago, empaque y embalaje, transporte internacional y requisitos documentarios.

3.1 Diagnóstico de la empresa

En cuanto al diagnóstico, se le realizó una entrevista al representante legal Luis Serrano de la empresa “Comercio Flores Serrano SAS” la cual se dividió en 7 secciones, los cuales fueron: estado financiero de la empresa, ventas, producto, conocimiento del sector floricultor, proceso logístico, características de la empresa y producción. Esto se hizo con el fin de tener mayor precisión en las fortalezas y debilidades que la empresa posee y que puedan afectar en cierta forma su proceso de internacionalización.

En este diagnóstico se evidencio que la empresa esta fortalecida en las secciones de producción, producto y conocimiento del sector floricultor y presenta debilidades específicamente en caracterización de esta, teniendo en cuenta que debe mejorar en la parte logística (Ver figura 1).

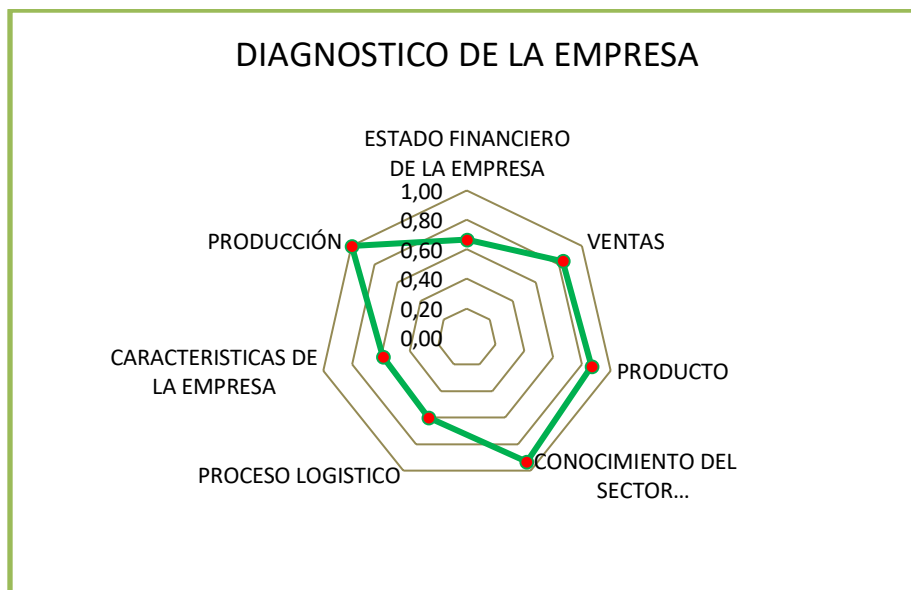


Figura 1. Diagnóstico de la empresa. Elaborado a partir de datos suministrados por el gerente de la empresa “Comercio Flores Serrano S.A.S”

3.1.1 Estado financiero de la empresa

En este aspecto la empresa no posee un control apropiado porque no se tiene un registro contable adecuado, se registra un estado de pérdidas y ganancias a partir del 2017, debido a que anteriormente lo llevaba a mano en un libro contable y aún no presenta un balance general, lo que genera a la empresa un desconocimiento de sus activos, pasivos y patrimonio; debido a esto al momento de realizar el plan de exportación no se tiene con exactitud la cantidad de recursos con la que dispone para este proyecto.

3.1.2 Ventas

Con respecto a las ventas, la empresa tiene un alto volumen de ventas (Ver figura 2), porque esta posee clientes tanto a nivel local (Bogotá), como a nivel nacional (Cúcuta, Cartagena y Armenia), esto quiere decir que la empresa no solamente se conforma con los clientes que llegan a su punto de venta, sino que también son contactados por medio de la red social Facebook y/o vía telefónica, aunque de igual manera se tiene presente que a la empresa le hace falta obtener diferentes medios de contacto en los cuales pueda captar nuevos clientes.

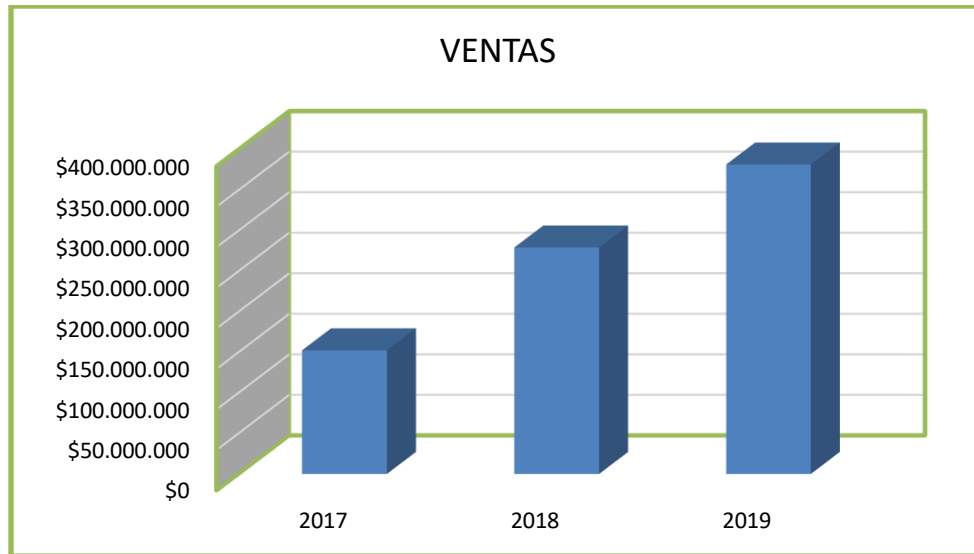


Figura 2. Ventas. Elaborado a partir de datos suministrados por el gerente de la empresa “Comercio Flores Serrano S.A.S”

Según los datos suministrados por el representante legal de la empresa “Comercio Flores Serrano SAS”, las ventas presentaron una evolución del 83% del año 2017 a 2018, este hecho sucedió a causa de que inició un proceso de exportación indirecta, es decir, se asoció con una empresa exportadora de flores, la cual estaba interesada en el producto y de llevarlo al exterior. De la misma manera, la empresa continuó presentando crecimiento en sus ventas en el periodo del año 2018 a 2019, con un 37%, esto, según el señor Luis Serrano, es a causa de que el producto tuvo una aceptación en el exterior y por tal motivo, la demanda del producto aumentó.

3.1.3 Producto

La empresa tiene un alto conocimiento en este aspecto, debido a que identifica su producto estrella, sabe cómo se clasifica en el arancel nacional, tiene disponibilidad de ofrecerlo durante todo el año y a nivel nacional se destaca como un producto de calidad. Por otra parte, algunas de las debilidades que presenta a la hora de exportar, es en cuanto a la ventaja competitiva del producto, ya que no se tiene clara cuál es su diferencial con respecto a los demás competidores, debido a que no ha realizado un benchmarking de su producto; la empresa no tiene la ficha técnica desarrollada del producto, lo que evidencia una debilidad a la hora de exportar porque es un requerimiento; esta ficha no la ha realizado debido que para comercializar este producto en el mercado local no es necesario.

3.1.4 Conocimiento del sector floricultor

La empresa conoce las características y el comportamiento del sector floricultor tanto a nivel nacional, como a nivel internacional, esto le permite que conozca su capacidad de oferta, tenga conocimientos de fechas de alta demanda y el tratamiento y duración del producto, además, ha logrado obtener información sobre posibles pedidos para exportación, generando así conocimiento de países importadores de flores, cantidades por pedido e informarse sobre diferentes tendencias, como colores y presentación, esto gracias a la empresa exportadora de la cual es proveedora; asimismo conoce otras empresas que exportan y producen clavel, lo que le permitiría abastecer la demanda por si en algún momento su producción no sea suficiente.

Por otra parte, la empresa también tiene identificados cuales son los países que son competencia directa en la exportación de flores, uno de ellos es Ecuador.

3.1.5 Proceso logístico

La empresa presenta algunas falencias en cuanto al proceso logístico que conlleva la exportación de flores, específicamente del clavel, conoce el empaque y el embalaje a nivel nacional y tiene alguna idea de cómo se envía el producto a ciertos países, esto es gracias a su cliente exportador, pero presenta debilidades en la presentación y requerimientos de estos a la hora de exportar. En cuanto a los mecanismos de pago conoce muy poco porque a la empresa sólo utiliza pagos en efectivo y/o por transferencia bancaria, de igual manera es consciente de que existen medios de pago más seguros y para minimizar el riesgo necesitaría utilizarlos. Por otro lado, sabe que el proceso de envío vía aérea tiene ciertos requerimientos a nivel nacional pero no sabe si a la hora de exportar requieran de más documentos y desconoce los tiempos de tránsito a nivel internacional.

3.1.6 Características de la empresa

La empresa presenta varias falencias en este ítem, como el no poseer el RUT como exportador, vale aclarar que es un documento que se puede obtener fácilmente, pero es importante que su producto cuenta con los vistos buenos ya que es un requisito indispensable para exportar flores. Aunque la empresa se encuentra registrada y legalizada, la mayor falencia que presenta es que no posee material promocional adecuado, no posee una página web, ni cuenta con material

promocional, para así poder crear recordación en sus clientes, esto es porque nunca se ha tenido en cuenta que este tipo de marketing podría mejorar los ingresos.

La empresa como no se ha visto con la necesidad de contratar a una persona que esté totalmente capacitada con el idioma extranjero, específicamente inglés, no cuenta con ella y evidentemente para poder llegar al extranjero está en la suma obligación de contratarla.

De la misma manera la empresa no ha participado en eventos comerciales nacionales y/o internacionales porque no ha tenido conocimiento de qué y cuáles eventos puede llegar a participar para así poder promocionar su producto.

3.1.7 Producción

En este aspecto la empresa se ve realmente capacitada, debido a que conoce y tiene estipulados los procesos de producción y comercialización, además tiene claridad de la producción mensual y tiene la oportunidad de poder ampliar su producción y conoce hasta qué punto máximo puede llegar a ofrecer. La empresa ha creado un vínculo con sus proveedores por un largo tiempo, lo que le permite financiación y abastecimiento suficiente para su funcionamiento.

3.2 Identificación del mercado objetivo

Al momento de realizar la comparación de mercados potenciales para la empresa, se tuvo en cuenta en realizarla en base a su producto estrella, que es el clavel, cuya partida arancelaria es 060312 “Claveles “flores y capullos”, cortados para ramos o adornos, frescos”, esto se hizo para que la empresa pueda cubrir efectivamente con la demanda que pueda presentar el mercado a incursionar. Como se conoce, Colombia es uno de los principales exportadores de flores y el principal exportador de clavel a nivel mundial, teniendo una participación del 47,3% (Trade Map, 2018) y teniendo como destino casi todos los países del mundo.

Posteriormente, se tomaron datos de Trade Map sobre las importaciones de clavel a nivel mundial y se comenzó un proceso de seleccionar los países que tengan mayor probabilidad de ser mercado potencial para la empresa por medio de filtros, tomando como referencia las oportunidades que se presentan según la demanda de clavel a nivel mundial. Para la conformación de los filtros, se tuvo en cuenta países que estén por encima del promedio mundial en cuanto al

total de las importaciones del clavel, países que estén por encima del promedio mundial en cuanto a la tasa crecimiento de las importaciones entre años 2014 al 2018 y así mismo países que estén con balanza deficitaria en este producto, obteniendo como resultado ocho posibles mercados a incursionar, los cuales fueron: Estados Unidos, Japón, Bielorrusia, Polonia, España, Finlandia, Republica Checa y Noruega.

Para la elaboración de la matriz de comparación de mercados, se procedió a la recolección de datos macroeconómicos y microeconómicos de cada país para después ser calificados en dos matrices. El proceso de calificación fue de 1 a 8, siendo 1 la calificación más baja y 8 la calificación más alta, esto se estipuló así porque son en total ocho países a calificar y si hay algún dato igual se le asigna la misma calificación; y a cada variable se le asigno un porcentaje de importancia, el cual fue determinado en base al criterio de cada integrante y de los factores que pueden ser importantes para el proceso que desea realizar la empresa, este porcentaje se multiplica por la calificación para que dé un resultado ponderado y estos resultados se suman para obtener la calificación final de cada país tanto para los indicadores microeconómicos y macroeconómicos. Cabe resaltar que la calificación macroeconómica tiene una ponderación del 40% y la microeconómica del 60%. Por último, se sumó ambas calificaciones de cada país y el país con mejor puntaje, es en teoría, el mercado potencial para que la empresa incursione en el corto plazo.

3.2.1 Análisis macroeconómico

Para este análisis, se incluyeron variables como la población, el PIB, el PIB per cápita, el crecimiento del PIB, la inflación, la clasificación Doing Business el cual proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en 190 economías (Banco Mundial, s.f) y el Riesgo País por Coface, el cual establece una evaluación a cada país elaboradas en base a datos macroeconómicos, financieros y políticos (Coface, s.f), con ponderaciones del 10%, 10%, 20%, 15%, 10% 15% y 20% respectivamente, siendo el PIB per cápita y el riesgo país las variables más importantes a calificar; como resultado, se obtuvo que Estados Unidos de América es el país con mejor calificación macroeconómica, seguido de Japón y Noruega. Como se puede evidenciar (Ver tabla 1) Estados Unidos fue el país con mejor calificación esto se debe a que es un país con facilidad para hacer negocios, su calificación de riesgo es una de las mejores, además de ser uno de los países con mayor población a nivel mundial y mejor PIB per cápita entre los países calificados.

Tabla 1

Ponderación macroeconómica de la matriz de selección de mercados

PAÍS	PONDERACION MACROECONÓMICA
Estados Unidos	2.66
Japón	2.2
Noruega	2.1
España	2.08
Finlandia	2.06
Polonia	1.66
República Checa	1.42
Bielorrusia	0.84

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial (2018,2019) y COFACE (2019).

3.2.2 Análisis microeconómico

Por otra parte, las variables microeconómicas que se consideraron para la calificación fueron las importaciones del clavel tanto a nivel mundial como desde Colombia en miles de USD, la balanza comercial de cada país con respecto al clavel en miles de USD, el crecimiento de las importaciones a nivel mundial y desde Colombia en porcentaje, la variación del déficit comercial para los años 2017 y 2018, se incluyó el arancel general, en arancel cobrado para Colombia y el arancel diferencial, también los principales exportadores de clavel en cada país, y una variable de logística, donde se incluyó el número de aeropuertos, el número de aerolíneas con conexiones disponibles a cada país, la frecuencia diaria de vuelos por semana y la calificación del Índice de Desempeño Logístico, el cual es una medición realizada por el Banco Mundial con el objetivo de mostrar y describir las tendencias globales en materia de logística (consejo nacional de competitividad, 2016) , siendo las importaciones del clavel a nivel mundial la variable considerada más importante en esta matriz. Como resultado (Ver tabla 2) Polonia es el país con mejor calificación microeconómica, debido a que las importaciones de clavel han crecido 22% en los últimos cuatro años y su déficit comercial ha variado 26% del año 2017 a 2018. Estados Unidos y

Bielorrusia presentaron buenas calificaciones microeconómicas y en la ponderación fueron el segundo y el tercer país respectivamente.

Tabla 2

Resultados de la ponderación microeconómica

PAÍS	PONDERACION MICROECONÓMICA
Polonia	3.44
Estados Unidos	3.39
Bielorrusia	3.31
Japón	3.27
España	2.73
Finlandia	2.47
República Checa	2.44
Noruega	2.33

Fuente: Elaboración propia a partir de Trade Map (2018) Market Access Map (2019) Procolombia (2019) IndexMundi (2019) Banco Mundial (2018).

Por último, se procedió a hacer la respectiva suma de los puntajes macroeconómicos y microeconómicos, dando como resultado, que, Estados Unidos de América es el mercado objetivo para que la empresa “Comercio Flores Serrano S.A.S” incursione en el corto plazo, teniendo en cuenta que, en un futuro, la empresa pueda considerar a Japón y Polonia como otros mercados atractivos para la exportación de clavel (Ver tabla 3).

Tabla 3

Sumatoria de las ponderaciones macroeconómica y microeconómica

PAÍS	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN	SUMATORIA
	MACROECONÓMICA	MICROECONÓMICA	
Estados Unidos	2.66	3.39	6.05
Japón	2.2	3.27	5.47
Polonia	1.66	3.44	5.1
España	2.08	2.73	4.81
Finlandia	2.06	2.47	4.53
Bielorrusia	0.84	3.32	4.43
Noruega	2.1	2.33	4.15
Republica Checa	1.42	2.45	3.86

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial (2018) COFACE (2019) Market Access Map (2019) Procolombia (2019) IndexMundi (2019) y Trade Map (2018).

3.2.3 Selección de Estado

Estados Unidos es un país con alta extensión geográfica, la cual es de 9.52 millones de km², y está dividido en 50 estados, teniendo en cuenta que los aspectos culturales, económicos, logísticos y sociales cambian dependiendo el estado del que se esté hablando. Por ende, se decidió a seleccionar un estado para ingresar allí directamente dentro del territorio estadounidense, el cual sea predominante en cuanto a las importaciones de clavel.

Para realizar este proceso, se ingresó a la página web de USITC (United States International Trade Commission) donde se procedió a buscar en la base de datos disponible, las estadísticas de las importaciones de claveles para el año 2018 por estados y se procedió a filtrar la información para hacer mejor el proceso de selección. Primero, se tomaron todos donde llegan principalmente las importaciones de claveles y después se seleccionó de estos mismos, los que presenten una tasa de crecimiento mayor a la tasa promedio de crecimiento de importaciones de claveles en Estados Unidos, dando como resultado tres posibles estados a incursionar, los cuales fueron: Texas, Florida y Pensilvania. Posteriormente, se tomó información de la población de cada estado, la cual se encontró en la página web del departamento de estadística de Estados Unidos “census.gov”, así mismo, se tuvo en cuenta la cantidad de aerolíneas que prestan el servicio de vuelo directo a estos

estados y el PIB per cápita de estos mismos, y la concentración de proveedores que cada estado tenga, es decir, de cuales países provienen las importaciones de clavel.

Por último, estas variables se calificaron de 1 a 3, teniendo en cuenta que son tres los estados a calificar, siendo 3 la mejor calificación y 1 la peor calificación, resaltando que, si hay un dato igual, se le asignara la misma calificación. Para la realización de la matriz, se colocaron las seis variables a calificar juntas, para dar un resultado más preciso y porque el número de variables no es tan grande como en la matriz de comparación de mercados, resaltando que estas variables cumplen con características de demanda, de logística y aspectos demográficos, los cuales hacen que el proceso de internacionalización sea más eficiente, donde la variable más importante en el momento de calificar es el total de importaciones de claveles en el año 2018, teniendo en cuenta la importancia de la variable de logística que se presenta en esta matriz, la cual es la del número de aerolíneas prestadoras de servicio con vuelo directo a cada estado. Como resultado, el mejor estado para que la empresa incursione en los Estados Unidos fue Florida (Ver tabla 4), porque tuvo mejor calificación ponderada y cuenta con variables realmente positivas, como lo es el valor importado de claveles, ya que es muy superior a los demás estados y es allí donde llega la mayor cantidad de claveles, específicamente a la ciudad de Miami, teniendo en cuenta que desde Colombia hay muchos vuelos directos diarios, lo que facilitaría el proceso de exportación ya que la empresa no cuenta con tanto conocimiento logístico internacional.

Tabla 4

Sumatoria de variables calificadas para selección de estado

PAÍS	SUMATORIA
FLORIDA	2.39
TEXAS	2.38
PENSILVANIA	1.35

Fuente: Elaboración propia a partir de: USITC (2018) Procolombia (2018) United States Census Bureau (2019) y Statista (2018).

3.3 Estrategia de ingreso al mercado meta

3.3.1 Descripción del país y del estado seleccionado

Estados Unidos es un país ubicado en América del Norte, limita al norte con Canadá, al este con el océano Atlántico, al sur con México y el golfo de México, y al oeste con el océano Pacífico. Alaska limita al sur con el golfo de Alaska y el océano Pacífico, al oeste con el mar de Bering, al norte con el mar de Beaufort y al este con Canadá. Las Islas Hawái están situadas en el océano Pacífico. Sus lenguas oficiales son el inglés, el hawaiano e idiomas indígenas en Alaska, también se habla español en un 13,4% y demás lenguas procedentes de todo el mundo.

En cuanto a sus grupos de población, predominan la raza blanca con 72,4%, los afroamericanos con 12,6% y los asiáticos con 4,8%, y se considera hispano a los residentes de origen español o latinoamericano que pueden ser de cualquier raza o grupo étnico. Es el tercer país más poblado del mundo con más de 327 millones de habitantes

En cuanto a su ámbito económico, Estados Unidos es la mayor economía del mundo, según el Banco Mundial, en 2018 su PIB fue de 20,5 billones de dólares, la distribución sectorial de este mismo se divide en servicios 80,6%, industria 18,6% y agricultura 0,8%; y su PIB per cápita fue de \$62.853, teniendo un crecimiento de 4,7% anualmente y en el ranking mundial del índice de competitividad global ocupa la segunda posición.

En cuanto a Florida, este estado cuenta limita al norte con Georgia y Alabama, y está rodeado por el Océano Atlántico al este y el Golfo de México al oeste. La población total es de 21299325 habitantes, y el crecimiento de la población con respecto al 2010 fue del 11,6%. Sus grupos de población principalmente tiene una distribución racial donde predomina la raza blanca con el 77,6% y los afroamericanos con el 16,8%, es importante señalar que la población hispano-latina asciende al 24,9%. Sus principales núcleos urbanos son Jacksonville, Miami, Tampa y Orlando, y se divide en 67 condados y 379 municipios, en cuanto a su idioma y donde su núcleo más importante es la ciudad de Miami, el 23,3% de la población habla español.

En el ámbito económico, su PIB en el año 2018 fue de 1.036 mil millones de USD y su PIB per cápita fue de \$43052 USD, es la cuarta potencia económica de Estados Unidos tras California, Texas y Nueva York. La distribución sectorial del PIB predomina el sector financiero, de seguros

e inmobiliario y el sector público, asimismo los sectores con mayor potencial en este estado es la aviación e industria aeroespacial, sin dejar a un lado el sector de la salud y ciencias de la vida. La tasa de desempleo es del 3,6%, siendo menor que la del país en general, teniendo un 58% de población adecuada para trabajar.

3.3.2 Perfil de Florida en cuanto al clavel

Estados Unidos no cuenta principalmente con un suelo fértil y con condiciones climáticas adecuadas para producir flores durante todo el año, aspectos que Colombia posee en su totalidad, sin embargo, algunos estados producen flores, por ejemplo California produce el 76% de las flores, ubicado en la zona oeste del país, otros estados que producen flores son Washington, Nueva Jersey, Oregon, entre otros (Society of American Florist, 2019), aunque esta producción es muy poca y no logra satisfacer la demanda local, y por la distancia de estado a estado, por la calidad de la flor y por las condiciones ambientales es que Estados Unidos opta por importar todo tipo de flores, específicamente las llamadas flores tradicionales, las cuales son: rosas, claveles, crisantemos y alstroemerias, sin dejar a un lado los bouquets (Procolombia, s.f).

Estados Unidos es un país importador de flores en gran cantidad, donde el 60% de importaciones de flores provienen de Colombia, asimismo importa clavel colombiano en casi 98%, donde Ecuador y México toman el 2% de estas importaciones. Esta tendencia se ha presentado en los últimos años, resaltando que en años anteriores Chile y Países Bajos realizaron algunas exportaciones, pero en muy baja proporción.

El sector floricultor estadounidense está marcado principalmente por la estacionalidad de las ventas, las cuales dependen de fechas importantes de consumo como el San Valentín, el día de la madre, navidad, pascua entre otros y es allí donde las ventas aumentan exponencialmente (Procolombia, s.f). En cuanto a sus canales de distribución, los encargados de abastecer las floristerías y supermercados son los mayoristas, donde el número de floristerías a nivel nacional es de 13188 aproximadamente, los mayoristas son 503 y hay una parte de floricultores locales que se basan más en la producción de tulipanes y lirios, los cuales son 6000 aproximadamente (Society of American Florist, 2019).

El clavel proveniente de Colombia ingresa principalmente por el estado de Florida, específicamente por la ciudad de Miami, estado es debido a la proximidad con el país, ingresando

el 96,7% y el 97,4% de clavel para los años 2017 y 2018 respectivamente, teniendo en cuenta que el valor de importación para estos dos años fue de 81.143.334 USD y 83.752.337 USD respectivamente (Ver figura 3). Cabe resaltar que el total de las importaciones realizadas por este provienen de Colombia y su crecimiento ha sido positivo durante los últimos años. el resto de las importaciones ingresan principalmente a los estados de Texas y de California (USITC, 2019).

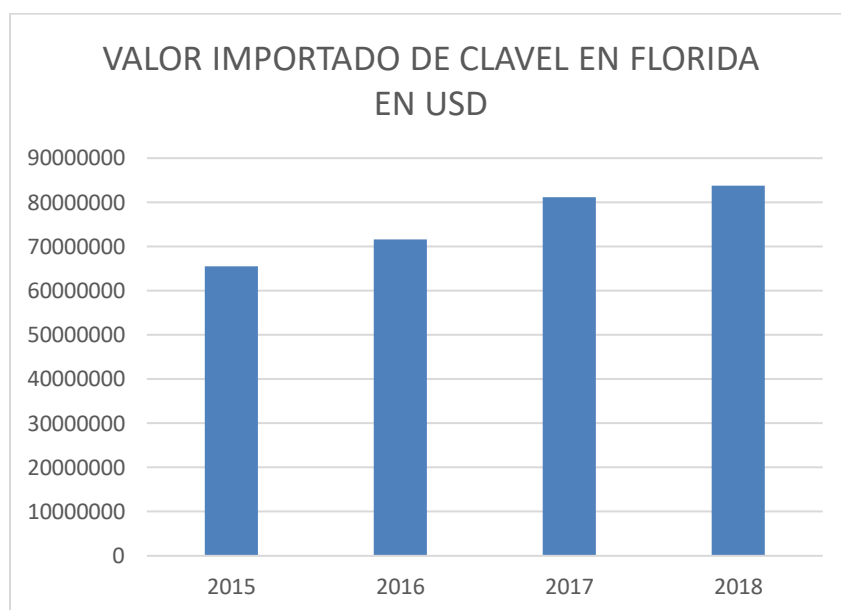


Figura 3. Valor importado de clavel en Florida en USD. Elaboración propia a partir de datos tomados de USTIC (2020)

3.3.3 Posibles clientes

Como se conoce, Estados Unidos es un gran comprador de toda variedad de flores que proviene de mercados de Latinoamérica, específicamente desde Colombia y Ecuador, por ello, los productores, compradores, vendedores y distribuidores buscan asociarse para que todos tengan beneficios en común.

Por ejemplo, en Colombia, existe la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores), la cual fue creada en 1973 para representar, promover y fortalecer la competitividad de la floricultura colombiana en sus principales mercados y en el país, y tiene una participación muy activa a nivel nacional e internacional, perteneciendo a las principales organizaciones representativas de la floricultura (ASOCOLFLORES, s.f.).

En cuanto a Estados Unidos, allí existen diferentes gremios de floricultores de carácter federal, estatal, y de alcance local o regional, entre ellas se encuentran la Sociedad Americana de Floristas (SAF), la Asociación de Mayoristas de los Estados Unidos de América (WFFSA), Teleflora, la Entrega Mundial de Floristas (FTD), la Asociación de los Importadores de Flores de la Florida (AFIF), entre otros.

Como se había mencionado anteriormente, el mercado objetivo para que la empresa incursione en el corto plazo es Estados Unidos, específicamente en el estado de Florida, es importante la identificación de algunos mayoristas que cumplan ciertas características, una de ellas que estén ubicadas en el estado de Florida para que la negociación sea más sencilla de ejecutar para la empresa, que tengan reconocimiento en el Estado y dentro del mismo país, y que dentro de su portafolio este el clavel.

Se conoce que la empresa está limitada en ciertos aspectos y que no tiene un fácil acceso a las diferentes bases de datos disponibles en la web debido al bajo conocimiento de estas herramientas, se procedió a tomar como referencia a aquellos mayoristas, que están disponibles en el directorio de la AFIF, ya que estas empresas son reconocidas por su amplia experiencia en la distribución de flores desde Florida y en todo Estados Unidos, en total son 25 mayoristas disponibles en el directorio de la pagina web de este gremio, los cuales algunos de estos son miembros de la junta directiva. Después de obtener este listado, se procedió a identificar si la empresa importa y distribuye clavel y si especifica de donde provienen sus productos, dando como resultado un listado de 9 empresas (Ver tabla 5).

Tabla 5

Directorio de posibles clientes para la empresa

NOMBRE	DIRECCIÓN	SITIO WEB	TELÉFONO	E-MAIL
Fantasy Farms, Llc	2153 N.W 86nd AVE. Miami, FL 33122	www.fantasy. farms.com	800-839- 7233	sales@fanta sy- farms.com

Gardens America, Inc.	1200 N.W 78th Ave. S- 101 Miami, FL 33172	www.gardensamerica.com	305-640- 2390	info@gardensamerica.com
Gems Group	3200 NW 67th Ave #490 Miami, FL 33122	www.thegemsgroup.com	3054683636	paula@thegemsgroup.com
Holex Usa, Inc.	2119 N.W 79th Ave. Miami, FL 33122	www.holexusa.com	305-513- 0713	info@holexusa.com
Miaflora Farms	2801 N.W 74th Ave. S- 102 Miami, FL 33122	www.miaflorafarms.com	305-702- 2300	sales@miafloraflowers.com
Sole Farms	4350 N.W 36th St. S- 200 Miami, FL 33166	www.solefarms.com	305-592- 3377	info@solefarms.com
Sunburst Farms	2200 N.W 70th Ave. Miami FL 33122	www.surburstfarms.com	305-594- 4300	ap@sunburstfarms.com
The Usa Bouquet	1500 N.W 95th Ave. Miami, FL 33172	www.usabouquet.com	786-437- 6500	marketing@usabouquet.com

Fuente: Elaboración propia a partir de AFIF (s.f).

3.3.4 Modo de entrada

Es importante que, al momento de iniciar el proceso de internacionalización, la empresa debe realizar una estrategia adecuada para comenzar el negocio internacional; esta estrategia son varias estrategias en conjunto que deben ser analizadas y tomadas para que se forme adecuadamente el plan de exportación (García, 2012). La estrategia de entrada tiene como objetivo específico posicionar una marca, alcanzar un volumen de ventas y/o una participación en el mercado (Molina, s.f).

Como se evidencia, la empresa nunca ha tenido la oportunidad de llegar al exterior directamente, por lo cual, al notar que su producto fue aceptado por medio de una empresa exportadora de la cual es proveedor, empezará a dedicarse a exportación directa, esto quiere decir, que la empresa “Comercio Flores Serrano SAS”, por medio de esta estrategia de internacionalización, venderá su producto personalmente a clientes internacionales, el cual ya ha sido aceptado anteriormente.

3.3.5 Terminos de negociación

A la hora de realizar un plan de exportación, se debe pactar el termino de negociación según los Incoterms, los cuales son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Se usan para dividir los costos de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor. Estos términos son elaborados y definidos por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) para que haya un lenguaje estandarizado entre comprador y vendedor. Al momento de elegir el Incoterm, este debe estar estipulado en el contrato de compraventa, para que ambas partes sepan y estén enteradas de que obligaciones tendrán al momento de realizar la transacción.

Por esta razón, el Incoterm más adecuado para la empresa “Comercio Flores Serrano SAS”, será un CPT “Transporte Pagado A”, el cual significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por el vendedor en un lugar acordado (si dicho lugar se acuerda entre las partes) y que el vendedor debe contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado (CCI, 2020).

3.3.6 Medio de pago internacional

Los medios de pago son importantes en una negociación para que las contrapartes tengan certeza de la efectividad del pago, por tal razón, este instrumento bancario promueve la facilidad en la realización de negocios, además es importante evaluar la cultura de pago del país importador para determinar qué medio de pago se acomoda más a las necesidades de ambas partes. Existen diferentes medios de pagos los cuales son: Carta de crédito, Cobranza documentaria, Giros internacionales, órdenes de pago, cuentas corrientes en divisas, aval del exterior y garantía del exterior.

La cultura de pago de Estados Unidos es muy diversa porque les gusta utilizar efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta débito, pagos electrónicos y cheques, aunque la preferencia de pagos por estos medios depende del valor y la necesidad del bien, por lo tanto, los estadounidenses para el pago de facturas y obligaciones utilizan las transferencias bancarias y el pago electrónico.

Es importante tener en cuenta las condiciones que se establezcan entre el importador y el exportador para así evitar el riesgo que pueda tener el exportador referente al pago. Por ende, el medio de pago más recomendable a utilizar es la cobranza documentaria (Ver figura 4), según la Cámara de Comercio de Bogotá, este medio de pago es un mecanismo por medio del cual el exportador de una mercancía solicita los servicios de un banco (remitente o cedente) para que cobre el producto de una venta, entregándoles los documentos originales necesarios y las instrucciones de cobro. El banco cedente deberá utilizar un banco corresponsal (cobrador) al cual le enviará los documentos citados para que éste los presente al girado (importador). Se utilizará la cobranza documentaria a la vista la cual consiste en que una vez embarcada la mercancía el cedente (exportador) entrega los documentos de la exportación a un banco cedente en su país. Este banco envía por correo certificado los documentos y las instrucciones de cobro al banco cobrador en el país del importador. El banco cobrador avisa al girado (importador) que existen unos documentos a su nombre y que una vez realice el pago, inmediatamente se le serán entregados los documentos (CCB, s.f).

Se sugiere este medio de pago, debido a que es menos costosa que una carta de crédito y se busca que las ventas crezcan a raíz de la confianza generada con los compradores, además de minimizar el riesgo que se pueda presentar al momento del pago de la exportación. Otra de las

razones es porque el proceso no requiere un plazo determinado para el pago y no se tiene que realizar una letra de cambio para esto.



Figura 4. Cobranza documentaria a la vista. Tomado de Cámara de Comercio de Bogotá (s.f)

3.3.7 Empaque y embalaje

El empaque recomendado para el clavel en el mercado estadounidense es un empaque de plástico por 25 tallos en cada paquete, estos están unidos por una liga, ya que este mantiene mejor hidratada la flor y no afecta el producto porque el trayecto es corto. El embalaje recomendado para el envío del clavel hacia Florida es cartón corrugado doble pared debidamente zunchada que no sobrepase los 25 kg por caja.

3.3.8 Certificaciones y requisitos

Para el proceso de exportación de flores desde Colombia hacia Estados Unidos, el requisito o visto bueno obligatorio es el Certificado fitosanitario del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el objetivo fundamental de este certificado es verificar que los productos agropecuarios cumplan con los requisitos fitosanitarios, es decir, que los productos sean sometidos a procedimientos adecuados que permitan suprimir toda clase de plagas. Este certificado debe presentarse en el embarque y desembarque de la mercancía.

Al momento de exportar el clavel, debe describirse ante la DIAN por especie y formación, esto es de carácter obligatorio. La forma correcta de describir la especie es de carácter numérico, es decir con el código “21” que corresponde al clavel, además, la formación se describe de manera numérica con el código “1” que corresponde a flores, otros ítem de descripción de carácter opcional para la operación aduanera es la variedad, el estado, preparación, presentación, empaque físico, el tamaño de las cajas y durabilidad; estas descripciones indican que el producto se transporta fresco, si va en bouquet, en corona, guirnalda, tallos y entre otros, y en cuanto a el tamaño de las cajas y la durabilidad, es recomendable por tabaco, ya que este indica que el clavel es perecedero, todas estas indicaciones están estipuladas en el código anteriormente nombrado.

3.3.9 Medio Transporte Internacional

Existe diversos medios de transporte, en este caso por ser un bien perecedero y tener un ciclo de vida corto, se considera el transporte aéreo, según García (2012) es el transporte más rápido y seguro, pero también el mas caro; por esta razón, el tráfico aéreo de mercancías es especialmente apto para productos de alto valor, productos perecederos y también para los repuestos industriales, medicamentos y similares. Las tarifas de transporte aéreo son competencia de IATA (International Air Transport Association), que se encarga de fijar unos precios de transporte o fletes, los cuales son negociables, en función de distancia y el producto a transportar (p.236).

Teniendo en cuenta que la empresa está ubicada en Bogotá, será más eficiente el transporte aéreo, ya que el tiempo de transito de la mercancía será menor y habrá facilidades en lo que se refiere a la logística. Por otro lado, desde Bogotá hay un grupo considerable de aerolíneas que realizan vuelos directos hacia el Aeropuerto Internacional de Miami con frecuencias diarias.

3.3.10 Simulación de costos de DFI

Para que la empresa pueda establecer un precio adecuado, es importante que conozca sus costos en lo que tiene que ver con la distribución física internacional, conocida por sus siglas DFI; es el proceso logístico que se desarrolla en torno a situar un producto en el mercado internacional cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f).

Es importante resaltar que en Estados Unidos la unidad comercial a negociar se realiza por tallo de flor. Para el caso de la empresa, esta maneja paquetes de 25 flores y en cada caja hay aproximadamente 30 paquetes. El precio EXW en pesos colombianos es de \$106,66 y en USD es de \$0,02804186; se tuvo en cuenta que el transporte desde la bodega de la empresa al aeropuerto, la empresa puede hacerlo por su propia cuenta, esto es debido a que cuenta con su propio camión. Por esta razón se añadieron los gastos por combustible de \$20.000 pesos colombianos, y al convertirlos en dólares, es un valor de 5,25 USD, en cuanto a los gastos de manipulación y documentación, y el transporte internacional, se tomó en cuenta la información presentada en las herramientas para el exportador de Procolombia, disponibles en su página web. Teniendo los gastos de manipulación y documentación es un total de 25 USD y en cuanto al transporte internacional, la aerolínea tiene tarifas de 0,60 USD por kilo, dando un total de 120 USD, el motivo de este valor total es porque la carga tiene un peso total de 200 kilos. Por consiguiente, el valor de cada tallo en precio CPT es de 0,04884267 USD, teniendo en cuenta que el gerente de la empresa maneja en todos sus productos un margen de rentabilidad del 50% del precio de venta mínimo por tallo sería de 0,073 USD.

Para todos los cálculos realizados se tuvo en cuenta la TRM del día 10 de marzo de 2019, que tuvo un valor de 3803,6 USD. Hay que tener en cuenta que el precio promedio al que se importó un tallo de clavel en el año 2019 fue de 0,19 USD (Trademap, 2019), por lo que la empresa tiene un amplio margen de negociación para así obtener más utilidades.

Los datos de la simulación del pedido se pueden encontrar en la Tabla 6.

Tabla 6

Descripción del clavel para envíos internacionales

Flor Clavel (Carnation)	
Unidad Comercial	Caja x 750 tallos
Pedido mínimo	10 cajas
Unidades totales	7500 tallos
Peso por tallo	26,66 gramos
Peso por Unidad Comercial	20 kilogramos
Peso Total	200 kilogramos

Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de la realización de esta monografía se evidencio que la empresa “Comercio Flores Serrano SAS”, posee diferentes ventajas que facilitaran el proceso de incursionar un mercado en el corto plazo; unas de estas ventajas es que tiene un alto conocimiento del sector floricultor, lo cual le proporcionará una ventaja frente a las demás empresas locales que estén comenzando su proceso de internacionalización, asimismo se evidenció que presenta dificultades en cuanto a la no realización de sus estados financieros y del poco conocimiento logístico que presenta.

Por otra parte, se concluyó que el mercado con mayor potencial a incursionar fue Estados Unidos, a pesar de que Polonia posee mejores condiciones microeconómicas, el país norteamericano fue el que obtuvo mejor calificación en la matriz; cabe resaltar que este país importa casi en su totalidad clavel proveniente de Colombia. Estados Unidos no es considerado como un solo mercado, debido a que sus cincuenta estados se comportan diferente en aspectos económicos, culturales y logísticos, por ende, el mercado más llamativo para la empresa fue el estado de Florida, debido a la gran cantidad de clavel que ingresa por este territorio y por su crecimiento constante en los últimos años, generando que sea un mercado atractivo para incursionar prontamente. Por otro lado, el clavel ingresa directamente a la ciudad de Miami, identificando una ventaja allí porque este producto se envía vía aérea y gracias a la oferta de vuelos directos entre Bogotá y Miami, la empresa tendrá una ventaja en cuanto al tiempo de tránsito.

Posteriormente, se realizaron las estrategias de entrada al mercado meta, donde se propuso que el mejor modo de entrada es la exportación directa, debido a que las flores en Estados Unidos llegan a los mayoristas en una gran proporción y estos la distribuyen a los supermercados y floristerías, y porque la empresa ya estaba exportando indirectamente. En adición, se sugirió el medio de pago más adecuado y el incoterm más conveniente para la empresa basándose en el diagnóstico realizado anteriormente y tomando las consideraciones del representante legal.

Es necesario resaltar que al ser una mipyme, el proceso a realizar será un poco complejo, pero la empresa posee características positivas y favorables que puede desarrollar y obtener ventajas de estar mismas, para afrontar los diferentes riesgos, problemas y disyuntivas que se puedan presentar a la hora de exportar.

Como recomendaciones, se requiere que la empresa comience a llevar un registro contable adecuado, para así saber con cuanta capital cuenta para la realización de diferentes objetivos y procesos tanto locales, como internacionales; y demás aspectos que evidencian las fortalezas y debilidades financieras de la empresa. También es necesario que la empresa lleve un proceso de marketing en el cual se incluya la creación de una página web, la inclusión de su perfil en diferentes bases de datos comerciales, teniendo en cuenta el directorio de posibles clientes propuesto, así mismo la creación de catálogo de productos y tarjetas de presentación. Por otra parte, es de suma importancia que la empresa contrate a una persona que conozca el proceso de comunicación entre empresas en el ámbito comercial e internacional y que domine en su totalidad el idioma inglés, para facilitar la comunicación con los compradores a nivel mundial.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arango, J. (n.d.). *PASOS PARA EXPORTAR*. <https://es.slideshare.net/jorgearangoteran/pasos-para-exportar-rosas-14977175>
- AFIF. (s.f.). *MEMBERS*. Obtenido de <https://www.afifnet.org/content/afif-members>
- Asociación de Productores y Exportadores de Flores de Ecuador. (2015). *Evolución del mercado de flores en Estados Unidos*. <https://es.slideshare.net/florecuador/informe-evolucion-del-mercado-de-flores-en-estados-unidos-julio-2015>
- ASOCOLFLORES. (s.f.). *Asociacion colombiana de exportacion de flores*. Obtenido de <https://asocolflores.org/es/about-us/>
- Baena, E. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. In U. T. del Pereira (Ed.), *Scientia et Technica* (pp. 61–66). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22517/23447214.7385>
- Camara de Comercio de Bogotá. (n.d.). *MEDIOS DE PAGOS INTERNACIONALES-ASPECTOS PRACTICOS*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11281/100000807.pdf>
- DIAN. (n.d.). *OPERACIÓN ADUANERA*. <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefPerfilMercancia.faces>
- Elias, E., Campo, S., & Benitez, L. (2012). *Exportación de flores tipo (rosas) desde la ciudad de Bogotá hasta la ciudad de Miami por la comercializadora internacional LES FLOWERS S.A.S*. <http://repositorio.unimagdalena.edu.co/jspui/bitstream/123456789/1056/1/EN-00037>
- Flores Ecuador. (n.d.). *Empaque de flores*. <https://kro900.wordpress.com/empaque-de-flores/>
- García, G. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa* (Ediciones Piramide (Ed.); 1st ed.).
- Gomez, B. (2012). *Metodología de la investigación* (R. T. Milenio (Ed.)). http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Hablemos de flores. (n.d.). *Clavel: Características, habitat, cuidados y mucho mas*. <https://hablemosdeflores.com/clavel/>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (M. G. Hill (Ed.); Quinta edi).
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2019). *Ficha país. Estados Unidos 2019*.

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016674009.html?idPais=US>

Instituto Colombiano Agropecuario. (n.d.). *Exportación Agrícola*.

<https://www.ica.gov.co/importacion-y-exportacion/exportacion-agricola>

Legiscomex. (2013). *No Title*. Perfil Del Consumidor Estadounidense.

<https://www.legiscomex.com/Documentos/perfil-consumidor-eeuu-legiscomex-2013>

Map, T. (2019). *No Title*. www.trademap.com

Montenegro, J. (2018). *Plan exportador de follajes hacia Holanda*.

https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22601/TFCE_M777p.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pineda, J. (30 de abril de 2008). *ASOCIACIONES GREMIALES EN LA INDUSTRIA DE LAS FLORES*. Obtenido de <http://notiflores.blogspot.com/2008/04/asociaciones-gremiales-en-la-industria.html>

Porter, M. (2003). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones* (Deusto (Ed.); 10th ed.).

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

Procolombia. (n.d.-a). *CPT*. <http://simuladordecostos.procolombia.co/dfi/Tmp/CPT.pdf%0A>

Procolombia. (n.d.-b). *Flores*. <https://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/agroindustria/flores>

Procolombia. (2016). *Manual de empaque y embalaje para exportación*.

https://procolombia.co/ruta-exportadora/sites/default/files/documentos/Manual_de_empaque_y_embalaje_para_exportacion.pdf%0A

Procolombia. (s.f.). *Rutas y tarifas de transporte*. Obtenido de

<https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/rutas-y-tarifas-de-transporte>

Proexport, & Bancoldex. (2012). *TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS*. [https://procolombia.co/sites/default/files/TLC Colombia - EE.UU - Agroindustria - Fascículo -3.pdf](https://procolombia.co/sites/default/files/TLC%20Colombia%20-%20EE.UU.%20-%20Agroindustria%20-%20Fasciculo%20-3.pdf)

Pugel, T. (2004). *Economía Internacional* (M. G. Hill (Ed.); 12i ed.).

Society of American Florist. (n.d.). *ABOUTFLOWERS*. <https://aboutflowers.com/about-the-flower-industry/>

The Flower Expert. (s.f.). *Flowers Associations*. Obtenido de
<https://www.theflowerexpert.com/content/flowerbusiness/flower-associations>

Trujillo, M., Rodriguez, D., Guzman, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teoricas sobre internacionalización de empresas*.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI30.pdf;jsessionid=04DE6F34FA2FC21D4C36A8C0B33BF7DB?sequence=1>

United States Census Bureau. (n.d.). *No Title*. <https://data.census.gov/>

USITC. (n.d.). *General Imports*. <https://dataweb.usitc.gov/>

Vinueza, A. (2016). *Diseño de un plan de marketing para la empresa florícola EQUAGARDEN dedicada a la producción de rosas ubicada en la provincia del Carchi, Cantón Espejo, parroquia de San Isidro*. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1539/1/T-UIDE-1106.pdf>