Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Administración de Agronegocios | Facultad de Ciencias Agropecuarias

1-1-2018

Exploración de mercados internacionales para la lima tahití producido en la empresa Inversiones El Refugio

Nicolás Gómez Gómez
Universidad de La Salle, Bogotá

Julio Andrés Eastman Ocampo
Universidad de La Salle, Bogotá

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

Citación recomendada

Gómez Gómez, N., & Eastman Ocampo, J. A. (2018). Exploración de mercados internacionales para la lima tahití producido en la empresa Inversiones El Refugio. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/220

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

EXPLORACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES PARA LA LIMA TAHITI PRODUCIDO EN LA EMPRESA INVERSIONES EL REFUGIO.

NICOLÁS GÓMEZ GÓMEZ

Código: 12122017

JULIO ANDRÉS EASTMAN OCAMPO

Código: 12122016

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

BOGOTA D.C

2018

EXPLORACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES PARA CONOCER NUEVAS OPORTUNIDADES PARA EL LIMON TAHITÍ CON BASE EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA INVERSIONES EL REFUGIO S.C.A.

NICOLÁS GÓMEZ GÓMEZ

Código: 12122017

JULIO ANDRÉS EASTMAN OCAMPO

Código: 12122016

Trabajo de grado para obtener el título de Administrador de Empresas Agropecuarias

Director: ROBERT TELESFORO BLANCO MEDINA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

BOGOTA D.C

2018

"Ni la universidad, ni los jurados ni el director, son responsables de las ideas propuestas por los graduados" **Artículo 95. Párrafo 1 Reglamento Estudiantil**

Nota de aceptación.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Luis Manuel Forero Castañeda

Firma del jurado.

_____

Fabián Rodrigo Rincón Velandia

Firma del jurado.

Bogotá 2018.

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Rector	Hno. Alberto Prada Sanmiguel
Vicerrectora Académico	Dra. Carmen Amalia Camacho
Vicerrector de Promoción y Desarrollo Humano	Hno. Diego Andrés Mora Arenas
Vicerrector Administrativo	Dr. Luis Fernando Ramírez Fernández (E)
Vicerrector de Investigación y Transferencia	Dr. Luis Fernando Ramírez Fernández
Decano Facultad de Ciencias Agropecuarias	Hno. Ariosto Ardila Silva
Directora del Programa de Administración de Empresas Agropecuarias	Dr. Oscar Eduardo Garavito Cantor

AGRADECIMIENTOS

Hoy que estamos cerca de la etapa final de nuestro trabajo, manifestamos un sincero agradecimiento a quienes contribuyeron con su sapiencia, acierto e idoneidad a la culminación de esta enriquecedora experiencia.

Profesor Robert Telesforo Blanco Medina Asesor del Proyecto, docentes y compañeros de la Carrera; quienes en su orden, avivaron en nuestro sentir el ferviente deseo de avanzar hasta concluir esta misión formativa, que consolida nuestras expectativas personales y nos ubica a las puertas de recibirnos como futuros profesionales

DEDICATORIA

Gracias infinitas a Dios, por otorgarnos el don de la vida, la salud y la entereza para culminar este reto anhelado.

A nuestros padres, seres incomparables dedicamos esta meta lograda, como una mínima retribución a su incansable esmero y dedicación para plasmar en nosotros, con amor y respeto, los valores y principios que nos definen como persona y fundamentan nuestro existir.

Con amor, Nicolás y Julio

Contenido

Introducción 11

1. Problema de Investigación 13

2. Objetivos 19

2.1. Objetivo General 19

2.2. Objetivos específicos 19

3. Metodología 20

4. Marco Teórico 22

4.1. Estado del Arte 22

4.1.1. Descripción de la cadena comercialización del Limón Tahití 23

5. Análisis del sector de cítrico en Colombia 25

6. Descripción empresa 28

7. Estudio de Mercados 32

7.1. Estudio preliminar del Mercado 32

7.2. Selección del mercado 33

7.3. Segmentación del mercado 33

7.3.1. Mercado de los Estados Unidos 33

7.3.2. Mercado de la Unión Europea 36

7.4. Exigencias de entrada del producto 37

7.5 . Estrategias de mercado (plaza, precio, promoción, producto y personas) 43

7.6 . Análisis de las Oportunidades económicas y empresariales 44

7.7. Análisis y decisiones estratégicas 45

7.8. Análisis DOFA 49

7.9. ..... AnálisisFODA 50

7.9.1. Tabla Matriz FODA 51

8. Contacto clientes internacionales 52

8.1 Empresas contactadas 52

8.2 Respuesta clientes y exigencias requeridas 54

9. Plan exportador para la empresa Inversiones el Refugio S.C.A, para la exportación de limón Tahití 56

9.1. Clasificación Arancelaria 57

9.2. Tarifas arancelarias 57

9.3. Barreras no arancelarias 59

9.4. Disponibilidad de transporte 59

10. Términos de negociación (INCOTERMS) 60

10.1.1. Internacional Commerce Terms (INCOTERMS) 60

10.1.2. Trámites de Exportación. 62

10.1.3. Incentivos a las Exportaciones. 64

10.2. Distribución Física Internacional 64

10.3. Instrumentos y Medios de Pago 65

10.4. Infraestructura 66

11. Organigrama 66

12. Análisis financiero 67

12.1. Mercado nacional 69

12.2. Mercado de exportación 70

13. Conclusiones. 73

14. Recomendaciones 76

Bibliografía 78

Introducción

En este proyecto, se analizarán todos los aspectos, tanto internos como externos de la empresa Inversiones El Refugio, ubicada en zona rural del municipio metense Puerto López, la capacidad que tiene en cuanto a producción y logística, a la vez que se pretende conocer los requerimientos de cada mercado internacional, con el fin de encontrar un escenario afín para poder cumplir con las exigencias de calidad, cantidad, transporte y seguridad alimentaria.

Para ello, lo primero que se hará es describir la empresa, en cuanto a la cadena de producción, las características, las cantidades producidas, ubicación geográfica, piso térmico y demás características propias que permitan conocer a fondo la capacidad para realizar un proceso de exportación.

La exportación del limón Tahití se convierte en la solución a la necesidad de cambio de Inversiones El Refugio, donde es de vital importancia conocer el cómo llegar al mercado, esto en cuanto a la presentación del producto para el consumidor, en los requerimientos de cada mercado, tanto en su forma de producción, de transporte y calidad, además, de agregarle un valor diferenciado al producto, para así lograr ser competitivos en el mercado internacional.

Como segunda instancia, se realizará un análisis del sector frutícola en Colombia, específicamente en el sector cítrico y del limón Tahití, para conocer las empresas que se dedican a la producción y así poder comparar la empresa Inversiones El Refugio en el contexto nacional y clarificar las ventajas competitivas que se tienen.

Después de tener claros todos los aspectos internos de la empresa y del mercado nacional, se proseguirá con la exploración del mercado internacional, esto con base en estudios realizados por entidades agrícolas mundiales, opiniones de personas expertas en el tema, contactos preliminares

con clientes internacionales para conocer sus experiencias en el inicio del negocio y la demanda del Limón Tahití.

Lo anteriormente mencionado servirá de evidencia para de esta forma hacer énfasis principal en los mercados de Europa y de los Estados Unidos, dos escenarios en los que podría haber una gran demanda para el producto.

1. Problema de Investigación

La empresa de cítricos Inversiones El Refugio S.C.A comenzó hace 27 años no como una organización, sino como finca perteneciente a una persona natural, en cuyo momento el objetivo principal era sembrar cítricos de la variedad de naranja Valencia.

Diez años más tarde, el dueño se dio cuenta que la mencionada variedad de naranja era un muy buen producto para el mercado local, pero nunca tuvo la visión a largo plazo para poder ser competitivos en el mercado global ya que para ese entonces en Colombia y especialmente en el sector, no había el impulso y auge que proyectara la posibilidad de exportar.

Paralelo a ello, en aquel momento, el mercado de exportación en Sur América, era dominado por Brasil, tal como lo muestra un resumen económico en 2013 publicado por el Ministerio de Agricultura de Chile con base en un informe de la embajada de Chile con sede en el país de la samba, en el cual explicaba que, "el liderazgo brasileño en la producción de naranjas se consolidóhace más de dos décadas (80's y 90's)".

Y agregaba el enunciado que, "durante la temporada 1981 a 1982 la producción de Brasil superóa la de EE.UU.", además recalcaba que "de cada cinco vasos de jugo de naranja consumidos en el mundo, tres de ellos son producidos en Brasil, destinándose principalmente a Europa con cerca de 71%, y América del Norte, con 13%" (Ministerio de agricultura de Chile, 2015).

La empresa de cítricos Inversiones El Refugio S.C.A comenzó hace 27 años no como una organización, sino como finca perteneciente a una persona natural, en cuyo momento el objetivo principal era sembrar cítricos de la variedad de naranja Valencia.

Diez años más tarde, el dueño se dio cuenta que la mencionada variedad de naranja era un muy buen producto para el mercado local, pero nunca tuvo la visión a largo plazo para poder ser

competitivos en el mercado global ya que para ese entonces en Colombia y especialmente en el sector, no había el impulso y auge que proyectara la posibilidad de exportar.

Paralelo a ello, en aquel momento, el mercado de exportación en Sur América, era dominado por Brasil, tal como lo muestra un resumen económico en 2013 publicado por el Ministerio de Agricultura de Chile con base en un informe de la embajada de Chile con sede en el país de la samba, en el cual explicaba que, "el liderazgo brasileño en la producción de naranjas se consolidóhace más de dos décadas (80's y 90's)".

Y agregaba el enunciado que, "durante la temporada 1981 a 1982 la producción de Brasil superóa la de EE.UU.", además recalcaba que "de cada cinco vasos de jugo de naranja consumidos en el mundo, tres de ellos son producidos en Brasil, destinándose principalmente a Europa con cerca de 71%, y América del Norte, con 13%" (Ministerio de agricultura de Chile, 2015).

Conociendo este panorama, la empresa, en ese momento tomó la decisión radical de no sembrar más naranja sino comenzar a sembrar limón Tahití y limón Pajarito, mejor conocido como limón común ya que se concluyó que la oportunidad a largo plazo no era la naranja sino el limón pues el terreno poseía las cualidades propias para que se diera la producción de los mencionados cítricos.

En esa época, la finca sin un plan en específico a corto o largo plazo, se mantuvo puntualmente en la siembre del limón Tahití, sin dejar de un lado el 'pajarito' pero no a gran escala. Y así, siguiendo dicha línea, durante los siguientes 14 años fue expandiendo producción hasta quedarse únicamente con el Tahití

Ya para el 2014, Inversiones EL Refugio S.C.A teniendo una serie de datos económicos, de producción e información relevante recolectados como producción y oferta existente en el

mercado, durante los últimos años; se dio cuenta que la oportunidad de negocio radicaba en el limón Tahití por la demanda y la competencia, dos situaciones que se podrían manejar.

Por otro lado, la empresa realizó un análisis del mercado del limón a nivel de Colombia, apoyado sobre las cifras, informes de revistas económicas, Ministerio de Agricultura, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, con el Sistema de Información de Precios, SIPSA, lograron identificar que los mejores momentos para vender en cuanto al beneficio, iban desde enero hasta mayo y desde mitades de agosto hasta diciembre.

No obstante, se detectó que en el periodo comprendido entre junio y mediados de agosto, los precios eran muy bajos, coincidiendo que en esa misma época la empresa tiene su mayor producción y cosecha del limón Tahití, que en términos porcentuales es más del 80% de la producción, que se vende bordeando la línea por debajo del precio de coste.

Debido a esa situación, surgió la inquietud de cómo la Empresa Inversiones el Refugio, podría mejorar los precios durante la cosecha principal del limón Tahití, es decir durante el periodo comprendido entre junio y mediados de agosto.

La diferencia del precio entre estos dos periodos con la época de cosecha sobrepasa el 100%, por lo tanto, analizando el panorama actual de la economía colombiana, donde influyen factores como los tratados de libre comercio que se han firmado, o las consecuencias que trajo la baja en el precio del petróleo, que ocasionó un impacto muy fuerte para la economía colombiana que prácticamente es sostenida por este producto, y debido a esto, le redujeron esa cuota de dólares que entraban a diario al país en un porcentaje de alrededor del 70% causando una devaluación descontrolada en el tipo de cambio del peso colombiano.

Esta situación en la economía colombiana causó miedo, desmotivación y por lo tanto una desaceleración en la misma, donde sus efectos se vieron reflejados en la bolsa de valores y el

crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), muy desacelerado acompañado con una inflación alta comparada a años anteriores (Otero, 2016) .

El propio Diego Otero Prada, en el 2016 aseguró que no todas las situaciones son negativas en sus máximas esferas, pues el país se dio cuenta que estaba dependiendo del petróleo y que era momento para fortalecer el sector agropecuario y rural ya que vio una oportunidad en éste porque es el que tiene mayor potencial exportador y de esta manera poco a poco iba llegando la fluidez de la moneda colombiana.

Además de esto, el Observatorio de Desarrollo Económico de Europa (ODE) en 2016 emitió un informe en que dio cuenta que el mercado mundial del limón Tahití, había mostrado un crecimiento gracias a sus propiedades para el cuidado de la salud y la estética y es por esto que se han registrado aumentos en el consumo por habitante en los mercados principales, "las importaciones de limones frescos en el mercado europeo han aumentado de 85 mil toneladas en 2010 a 113 mil toneladas en 2014, siendo México, China y la India, los principales productores del mundo. El crecimiento más significativo ocurrió entre 2012 y 2013, se espera que el crecimiento en el mercado europeo para limones frescos siga aumentando (ODE, 2016).

Según un informe presentado por "Trademap" el cual proporciona a los usuarios indicadores sobre el desempeño de las exportaciones y la demanda internacional, "en limón o lima Tahitíel mayor país importador es Estados Unidos."

El mercado de los Estados Unidos que históricamente había tenido como su principal proveedor en Limón Tahití al país de México, a partir de 2015 dicha situación disminuyó, debido a que la Nación centroamericana empezó una crisis debido a la aparición de la plaga del dragón amarillo. Es por esto, que se han elevado los costos de importación para Norte América, así analiza ProColombia y resalta que los altos precios y la baja proveeduría en los primeros cuatro

meses de cada año se puede aprovechar para potenciar las oportunidades para exportar esta fruta desde Colombia a Los Estados Unidos (ProColombia, 2015).

Así las cosas, la empresa Inversiones el Refugio S.C.A tomó en cuenta todas las evidencias puestas por los medios y entidades que se especializan en evaluación de situaciones económicas del mercado global, empezó a visionar la posibilidad de expandir las fronteras y se planteó como objetivo exportar la cosecha del limón Tahití que va de junio hasta mediados de agosto.

Pero para llegar hasta este punto la empresa debe primero desarrollar una exploración del mercado como primer objetivo, donde se analice el mercado internacional, su demanda, oferta, productores, requisitos de producción y exportación, entre otros, que sirvan de ayuda para plantear un plan acorde con las necesidades del mercado actual.

La empresa Inversiones El Refugio, en el momento trabaja en algunos aspectos logísticos y de infraestructura, para dar inicio a la posibilidad de exportar en concordancia con la actividad principal (cultivo de frutas tropicales y subtropicales) como registra en el Certificado de la Cámara de Comercio.

Entre los temas logísticos y operativos, la entidad además adelanta el rediseño de la Misión, Visión y objetivos de la empresa, de acuerdo a esta nueva actividad que marcaría un mejor futuro comercial.

En consecuencia, ante todos estos sucesos tanto internos de la empresa, como macros de la economía global y local, se conduce a la posibilidad de realizar una exploración de mercados que sean viables para la exportación del limón Tahití para la empresa Inversiones el Refugio S.C.A con el propósito primario de aumentar sustancialmente la rentabilidad de la empresa, abrir nuevos escenarios y mejores proyecciones a futuro.

Por lo anterior se plantea la pregunta problema: **¿Cómo realizar una exploración de mercados internacionales para conocer nuevas oportunidades para el limón Tahití con base en la producción y comercialización de la empresa Inversiones El Refugio S.C.A.?**

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Realizar una exploración de mercados internacionales para conocer nuevas oportunidades para el limón Tahití con base en la producción y comercialización de la empresa Inversiones El Refugio S.C.A.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis del sector de cítricos en Colombia para caracterizar la producción nacional, en cuanto a requerimientos del cultivo identificando las características para la clasificación del producto.
- Analizar el mercado internacional para así caracterizar las ventajas comparativas que tiene la empresa Inversiones el Refugio para la exportación de limón Tahití.
- Hacer un estudio interno de la empresa Inversiones El Refugio para conocer la factibilidad de exportación en cuanto a variables como la capacidad de producción, teniendo en cuenta: épocas, proyecciones futuras, potencial futuro, porcentajes de producción para exportar.
- Realizar un plan exportador con base en las exigencias de exportación, para el limón Tahití en cuanto a: producto, empaque y transporte.

3. Metodología

Este proyecto de grado para optar al título de Administradores de Empresas Agropecuarias, se apoya en el método cualitativo o método no tradicional que de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Se toma como premisa particular, la empresa Inversiones El Refugio y la necesidad que posee de hacerle frente a los cambios del entorno y de expandir su mercado.

El objetivo del proyecto es realizar una exploración de mercado donde se analicen las posibilidades de exportación del Limón Tahití, principal producto de la empresa, y conocer el estado actual de las exportaciones hacia los mercados más importantes como el Europeo y el de los Estados Unidos.

Es importante describir la cadena de cítricos en Colombia y sus potencialidades, para así poder comparar el contexto nacional y definir las posibilidades que se tiene para exportar (ver imágenes adjuntas sobre cadena productiva y ubicación geográfica de los departamentos que más producen cítricos en Colombia).

Después de tener claras todas las características propias de la empresa, se realizará un estudio detallado sobre el mercado internacional, más específicamente el de los Estados Unidos y del mercado de la Unión Europea, esto con el fin de explorar los posibles mercados y conocer las características propias de cada uno.

Para abordar el tema pertinente a este proyecto de grado, se tendrán en cuenta tanto fuentes secundarias como primarias. Dentro de las fuentes secundarias, se realizará una búsqueda exhaustiva en bibliografía relevante, por medio de bases de datos tales como: EBSCO, SCIENCE DIRECT, SCOPUS, etc.

En segunda instancia, para la obtención de información de fuentes primarias, se realizará una entrevista a los principales productores y exportadores del Limón Tahití colombianos, con el fin de conocer los beneficios, problemas, procedimientos y demás elementos que se involucran en un proceso de exportación donde se toman datos de tipo cualitativo, lo que permite tener un análisis de los procesos, para así clarificar las consecuencias que trae para una empresa el exportar sus productos a los mercados internacionales.

Con respecto al método de investigación, de acuerdo con la bibliografía, el más apropiado es el Método inductivo puesto que "utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general". (Bernal, 2010)

4. Marco Teórico

4.1. Estado del Arte

Colombia, tiene pocos antecedentes históricos de comercio exterior en lo que al limón Tahití respecta, esto debido a la poca confianza internacional que se ha tenido, a los conflictos internos y la inestabilidad política. No obstante, hace pocos años se han venido firmando tratados de libre comercio, además del tratado de paz (Acuerdo de Paz con las FARC) que han acercado a la económica colombiana al panorama mundial, elemento éste último que ha permitido generar mayor confianza y credibilidad en los productos del país.

La economía colombiana es pequeña en términos internacionales y moderadamente abiertos. Por ello, sus relaciones con el resto del mundo han sido de la mayor importancia para definir sus rasgos estructurales y su dinámica (Consejo Nacional de Cítricos, 2018).

Históricamente los productos que Colombia se ha enfocado en producir y exportar son los que han tenido mayor ventaja comparativa en el exterior, de ahí que el café haya sido uno de los primeros productos en ser exportados gracias a su calidad.

Los elementos determinantes de nuestros patrones de producción y comercio internacional también lo son de nuestros costos de oportunidad; estos son menores en las actividades que tienen los usos más intensos de los factores productivos de mayor abundancia relativa. (Urrutia, 2014).

Es de vital importancia, conocer las ventajas comparativas del producto en el exterior para lograr que sea diferenciado en los mercados y así poder llegar a ser productivos en el comercio exterior.

Con los nuevos tratados de libre comercio, y atendiendo las necesidades de un mundo globalizado, además de la posición que goza actualmente nuestro país, que es conocido por la calidad de sus productos, representa una puerta que se abre para los productores colombianos que quieran ampliar sus beneficios e incursionar en el comercio exterior.

4.1.1. Descripción de la cadena comercialización del Limón Tahití

Gráfico 1: recuperado del Ministerio de agricultura, (2017). Cadena Productiva de los cítricos en Colombia [imagen 1]. Recuperado de http://www.minagricultura.com.

Hay diferentes agentes en la cadena productiva del limón quienes afectan la cotización del limón o su precio final "como lo son los productores en su siembra y cosecha, los distribuidores y comercializadores en la clasificación y empaque, los transportadores con la logística necesaria para la distribución y finalmente el comercio mayorista que realiza la distribución a los diferentes canales, donde se determina el precio y su destino final siempre teniendo en cuenta la apariencia, tamaño, empaque y calidad" (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016).

- Productores: "El productor es una persona civil o jurídica que adopta las principales decisiones acerca de la utilización de los recursos disponibles y ejerce el control administrativo sobre las operaciones de la explotación agropecuaria" (FAO, 2016).
- Distribución: La distribución es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor. (Teoría y práctica del mercadeo, 2015)

Según la FAO, la distribución puede ser directamente a los consumidores, lo cual puede ser una opción adecuada para los procesadores pequeños que cubran áreas pequeñas; a todos los minoristas que convenga en un área; a supermercados, siempre y cuando ellos encuentren aceptable el producto y se les puedan entregar cantidades suficientes; a los mayoristas adecuados para los procesadores más grandes; a instituciones y servicios de banquetes a domicilio. (FAO, 2015).

Exportadores directos: Son las personas físicas con actividad empresarial o empresas establecidas en Colombia productoras de mercancías o servicios que realizan exportaciones directas a otros países.

Exportadores indirectos: Son proveedores de insumos, partes o componentes de una empresa exportadora. También se puede tratar de personas físicas con actividad empresarial o empresas establecidas en Colombia.

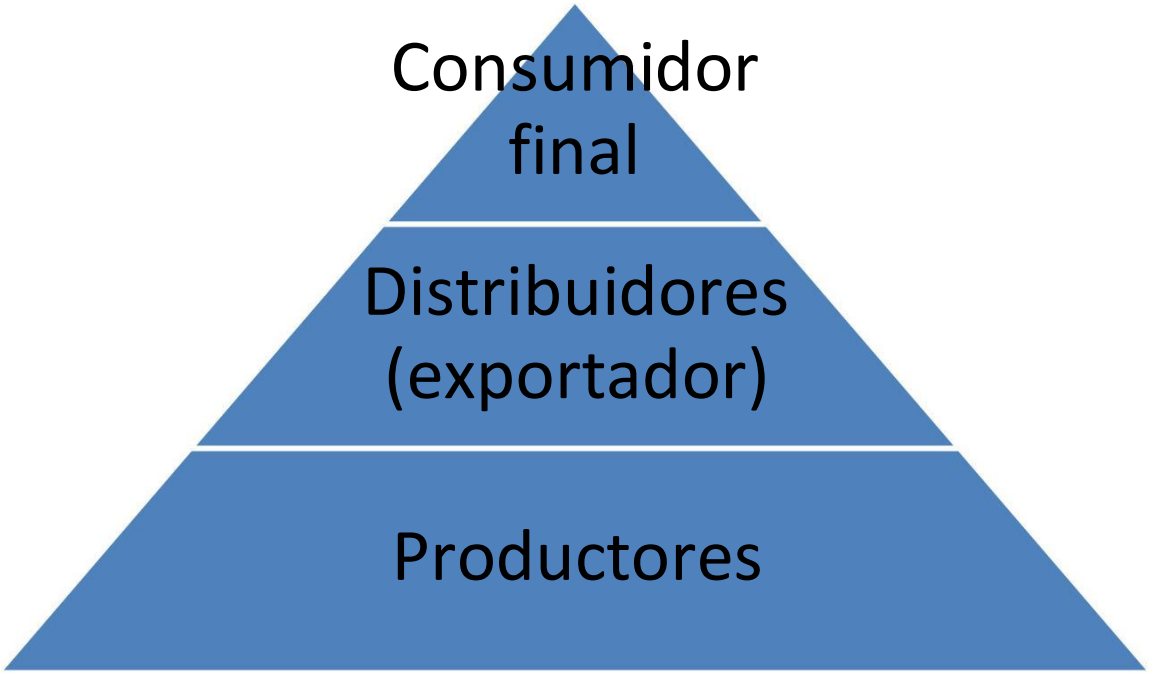


Gráfico 2. Elaborado con base en lo dispuesto por el Ministerio de agricultura, (2017). Cadena Productiva de los cítricos en Colombia [imagen 3]. Recuperado de documento esquema de la cadena productiva del Ministerio de Agricultura de Colombia.

5. Análisis del sector de cítrico en Colombia

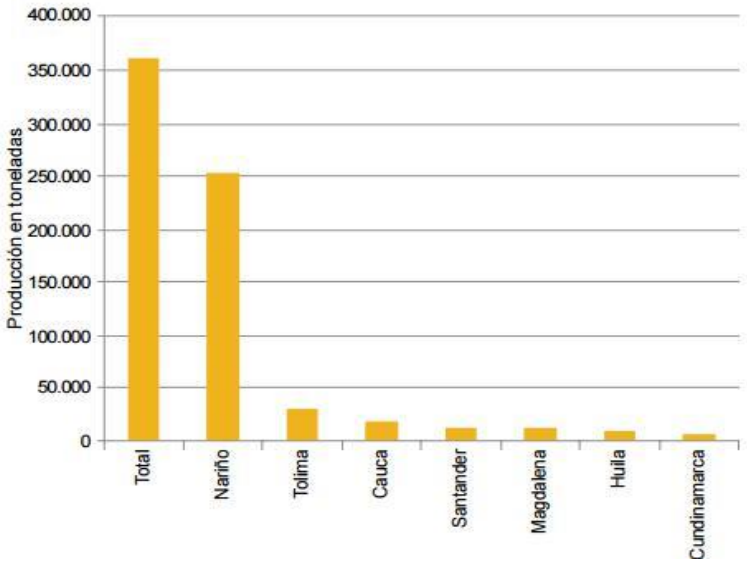


Gráfico 3. Recuperado de. DANE, ENA, 2017. Muestra las cantidades producidas por toneladas y en que departamentos hay mayor producción.

Los cítricos son cultivos de zonas subtropicales, que en Colombia se han adaptado muy bien a las condiciones tropicales, presentando una buena producción; entre ellos, sobresalen la toronja y la lima ácida Tahití por su excelente calidad, y representan grandes posibilidades para la exportación. (Serie Lasallista Investigación y Ciencia).

Es importante aclarar que en Colombia son pocos los cultivos de verdadero limón (Citrus Limón); por el contrario, se cultivan limas ácidas conocidas como limones, dentro de las que están el limón pajarito o de Castilla (Citrus aurantifolia L.) y la lima ácida Tahití (Citrus latifolia Tanaka), con producción de 15 a 40 toneladas de fruta por hectárea.

Los cultivos de limas ácidas o limones se encuentran en un momento de gran mercado y su producción está dirigida al consumo fresco como al de procesados.

Las limas colombianas no presentan restricciones sanitarias para la exportación; pero es importante trabajar en algunos aspectos como la calidad, la producción de volumen constante, el empaque, la normatividad, las certificaciones requeridas y la utilización de agroquímicos y pesticidas, todo esto de acuerdo con los parámetros establecidos por los mercados externos.

La lima ácida o limón Tahití pertenece a la familia botánica Rutaceae y al género citrus; fue introducida a Colombia en 1941 y se caracteriza por producir frutos sin semilla debido a que es un triploide1 y no cuenta con polen viable; es un fruto de color verde, de forma semi-redonda a ovalada y peso de 50 a 100 gramos (Quiroga y otros, 2008).

Cabe indicar que para el mercado interno el atributo más importante es el contenido de jugo, siendo el departamento del Tolima el que produce la mejor calidad en este aspecto. Para el mercado de exportación las características del fruto de mayor interés son el color verde intenso del fruto, la ausencia de áreas con “golpe de sombra” y las cualidades de la corteza; teniendo en cuenta que el mayor uso de la fruta es en la coctelera, especialmente en los mercados europeos.

La principal región exportadora es Lebrija (Santander); en razón a la buena calidad de la fruta lograda por las condiciones ambientales de la región y a las prácticas de manejo como raleo de frutos y podas, con lo cual se mejora la exposición de los frutos a la luz solar, obteniendo así el color verde intenso deseado (Hernández, et al., 2014).

La clasificación del Limón en el mercado se realiza teniendo en cuenta el calibre y la calidad de la fruta, a continuación se pueden ver los requisitos para clasificar el limón:

Clasificación del limón

(*) Calibres - Clasificación

Calidad	Calibre	Cantidad
Segunda	53 a 55 mm.	13 limones / kilo aprox.
Primera	56 a 57 mm.	11 limones / kilo aprox.
Extra	58 a 59 mm.	10 limones / kilo aprox.

Nota. Recuperado de. Limones Piuranos, 2015.

Sectores de Colombia donde se prioriza la venta del Limón Tahití

Gráfico 4. Ministerio de agricultura, (2017). Cadena Productiva de los cítricos en Colombia [imagen 2]. Recuperado de http://www.minagricultura.com.

6. Descripción empresa

Macro localización

Gráfico 5. Recuperado de. Google mapas, 2017. Este gráfico muestra la ubicación en Sur América

Micro localización

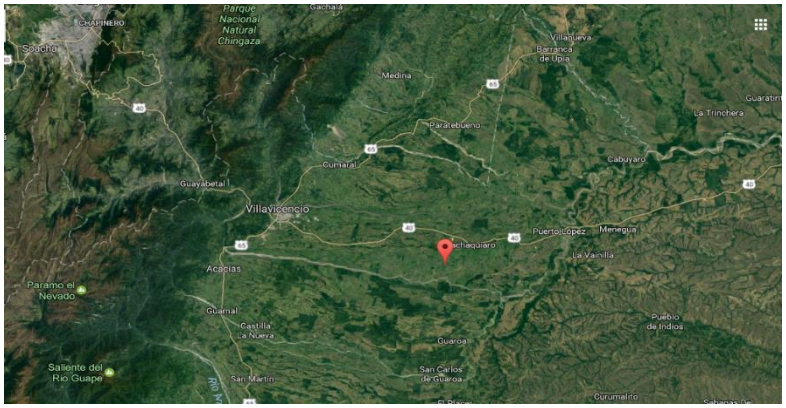


Gráfico 6. Recuperado de. Google mapas, 2017.

La finca de producción, está ubicada en Villavicencio, departamento de Meta- Colombia, tiene un clima cálido y muy húmedo, con temperaturas promedio de 28 ° C y 30 ° C.

La finca cuenta con un área cultivada en limón Tahití de 80 hectáreas, la capacidad de producción en cosecha es de 30 toneladas día, esto hace que la empresa sea competitiva en comparación a las empresas artesanales de la región. Las cuales pueden procesar alrededor de 600 kilos hora.

La finca cuenta con una capacidad instalada de procesamiento en las áreas de recepción, lavado, Calificación, Parafinado y Empacado de 2 toneladas hora.

En producción la primera etapa es la selección y limpieza, se hace un lavado en una tina con agua y chorros a presión. En esta etapa se eliminan los elementos pesados como piedras y residuos adheridos a la cascara del limón.

Limpieza del limón

Gráfico 7. Recuperado de, Limones piuranos, 2017. Imagen que muestra el lavado y organización del limón en la empresa.

La segunda etapa es la de selección o calificación. Esta se lleva a cabo por una pendiente de dos tubos perpendiculares que varía de distancia en la vara longitudinal. Esta diferencia entre los tubos hace que los limones más pequeños caigan al comienzo de la pendiente y los más grandes

caigan al final. Estos limones grandes son los seleccionados para la exportación ya que son más resistentes y longevos.

La siguiente imagen muestra el proceso de selección, pesado y embalado. En cada caja de exportación o de producto regular terminado pesa 22 kilos. Estos limones están parafinados para darles una mejor presentación para los consumidores y tener una mayor probabilidad de venta, a su vez la parafina aplicada crea una barrera protectora a hongos y bacterias corrosivas de la mercancía. La aplicación de esta parafina se hace en una esponja industrial absorbente por aspersión y por la cual los limones ruedan una vez han sido separados. La capa de parafina no supera el milímetro de grueso es inodora, incolora e insabora.

Selección del limón

Gráfica 8. Recuperado de, Limones piuranos, 2017. Compendio de imágenes de la producción del limón

Si se hace una comparación del producto final y los estándares del mercado, la empresa Inversiones El Refugio, cuenta con el estándar U.S.N1 el cual es el estándar más alto de calidad en el mercado, debido a que el producto sigue los lineamientos solicitados por FDA en el que

avala los cultivos ambientalmente sostenibles, de buenas prácticas y cumpliendo los requerimientos fitosanitarios expuestos anteriormente.

Esto quiere decir que el producto final cumple con los estándares más altos de las organizaciones de control guardando y reservando la frescura, la humedad y el sabor a todo momento del limón Tahití. Esto convierte a la empresa en un fuerte competidor en el mercado, tanto por el nivel de producción, la calidad del producto y por el férreo cumplimiento de las exigencias del mercado.

7. Estudio de Mercados

7.1. Estudio preliminar del Mercado

Se realiza un estudio preliminar del mercado para identificar posibles oportunidades a través de las necesidades que pueden presentar un grupo o segmento deseado.

Las limas acidas se han convertido en un atractivo exótico en los mercados internacionales esto debido a sus múltiples beneficios para la salud.

Es de suma importancia conocer la demanda del producto en los mercados internacionales, por esto se tomaron datos de la plataforma trademap que realiza estudios anuales sobre el comercio mundial, para definir los países que más demandan el limón Tahití.

Tabla

Evolución de las importaciones mundiales de limones y limas en el periodo 2011-2017

ESTADOS UNIDOS	394,569	12.31%	409,823	12.85%	512,698	13.20%	550,495	15.24%
ALEMANIA	259,442	8.10%	255,742	8.02%	318,327	8.20%	306,399	8.48%
PAISES BAJOS	266,021	8.30%	245,194	7.69%	378,853	9.76%	292,503	8.10%
FRANCIA	209,293	6.53%	204,195	6.40%	275,096	7.08%	256,577	7.10%
RUSIA	210,271	6.56%	171,400	5.37%	187,542	4.83%	201,400	5.58%
REINO UNIDO	157,827	4.93%	165,016	5.17%	200,582	5.17%	183,527	5.08%
ITALIA	141,174	4.41%	151,579	4.75%	179,048	4.61%	153,632	4.25%
POLONIA	118,027	3.68%	112,761	3.53%	134,488	3.46%	126,183	3.49%
CANADA	116,738	3.64%	114,694	3.60%	124,322	3.20%	132,751	3.68%
JAPON	102,759	3.21%	106,084	3.33%	105,516	2.72%	116,521	3.23%
EMIRATOS ARABES	93,558	2.92%	106,554	3.34%	112,914	2.91%		
ARABIA SAUDITA	63,608	1.99%	73,553	2.31%	83,512	2.15%	76,282	2.11%
ESPAÑA	76,263	2.38%	69,821	2.19%	153,658	3.96%	72,880	2.02%
HONG KONG	110,716	3.46%	63,749	2.00%	57,102	1.47%	66,371	1.84%
MUNDO	3,204,001		3,189,959		3,883,048		3,611,517	

Nota. Recuperado de. Trademap, 2018. Cifras estadísticas de importaciones del limón en países del primer mundo. Estados Unidos y Alemania son los mayores compradores del mundo de estos cítricos.

7.2. Selección del mercado

Con el objetivo de conocer el mercado potencial del producto en el exterior, se utilizó el modelo de selección de mercados internacionales de la autora Charlotte Gaston-Breton de tipo exploratorio, con el fin de conocer los mercados que más demandan el producto y que sean afines a la oferta que se presenta.

A nivel internacional los principales mercados son EEUU, Alemania, Países Bajos y Francia que concentran el 38,93% de las importaciones mundiales en el año 2017 (Trademap, 2018).

Teniendo en cuenta los datos sobre los países con mayor demanda, se procede a realizar una segmentación del mercado. Conociendo las características propias de cada mercado, se puede establecer la afinidad del producto y establecer la factibilidad del proyecto.

7.3. Segmentación del mercado

Para lograr una segmentación acorde con el producto es necesario definir el tipo de consumidor del producto, para esto se utiliza la segmentación del producto en base a parámetros sociales, demográficos, geográficos, económicos y conductuales de los mercados potenciales.

7.3.1. Mercado de los Estados Unidos

Estados Unidos se encuentra entre las primeras 4 economías más grandes y solidas del mundo, cuenta con una población de 325.000.000 personas y un PIB del año 2017 de en 2017, fue de 52.670€ euros. En el 2018, durante el primer semestre el PIB fue de 4.059.571 millones de euros, con una ramificación del 24% entre emigrantes hasta segunda generación nacida de raíces latinas. Cuenta con un sistema político sólido con más de 100 años de una economía influyente en el mundo con un modelo económico capitalista (Datos macro expansión.com, 2018)

Según un estudio de ProColombia en el 2015 se consumieron 3,4 libras de limón Tahití por persona, manteniendo un precio promedio de 14 dólares la libra. (Procolombia, 2015)

Estudio Estados Unidos

DEMOGRÁFICO

*Hombre/Mujer

* 18-60 años

* Americano, latino, hispano, europeo.

* Adulto, senior.

* Soltero Casado.

* Tamaño del hogar: 2-3-4.etc

GEOGRÁFICO

* Se espera que la demanda de limón Tahití en el mercado de América del Norte siga siendo alta dada la alta población latina que impulsa el consumo y el interés en este producto.
* Estados Unidos es el principal importador mundial de limón, que se abastece principalmente de países geográficamente cercanos como México, Guatemala y Colombia.
* El consumidor estadounidense observa que el bienestar sigue siendo un factor clave. Son conscientes de la necesidad de llevar una vida saludable. Es por eso que aumenta su preferencia por productos sin grasa y con beneficios para la salud

PSICOGRAFÍA

* La tendencia hacia el consumo de alimentos con un enfoque en la atención de salud está creciendo en grandes proporciones, por lo tanto, la tendencia a seguir es la preferencia por productos frescos con altas proporciones de minerales y vitaminas.

* El limón es uno de esos cultivos cuyos usos son variados ya que puede implementarse en acciones culinarias, medicinales e industriales (MICIP, 2006).

* Según el mercado entre los diferentes usos del limón se encuentra: elaboración de aceites esenciales que se aplican para la elaboración de alimentos, en la industria farmacéutica para la elaboración de medicamentos; industria cosmética y en la fabricación de perfumes.

BENEFICIO

* EL LIMON TAHITI es conocido por su acción en dietas para perder peso, pero también ayuda a combatir más de 200 enfermedades diferentes.

* Limón también tiene propiedades depurativas.

* Algunos estudios indican que el consumo de limón puede ayudar en la prevención de algunos tipos de cáncer.

Nota. Objetivos, elaboración propia, 2018.

Es importante también mencionar el tratado de libre comercio firmado entre Estados Unidos y Colombia, el cual eliminó ciertas barreras arancelarias para el limón Tahití, permitiendo que el comercio se ejerza de una mejor manera, disminuyendo el precio en los canales finales, beneficiando al cliente final y a los productores en sus economías; ocasionando así una ventaja competitiva para el productor colombiano frente a otros países competidores del mundo que se encuentran el mismo escenario comercial.

El principal proveedor de esta fruta cítrica para este mercado es México, el cual suple el 73% de la demanda. De acuerdo con un estudio realizado por la APHIS (2015), comunicó que los limones Tahití de México estaban fuera de los límites fitosanitarios reglamentarios en el 2015, esto debido a plagas como el "Dragón Amarillo" y las fuertes condiciones climatológicas presentadas, haciendo inadmisibles las cargas de limón Tahití al territorio estadounidense.

La anterior situación, si bien ha mejorado, pues México pudo recuperarse de la mencionada plaga, ya no tiene tanto poderío pues ahora Estados Unidos también se surte de la Unión Europea y Argentina.

En conclusión, Estados Unidos es probablemente el mercado más interesante para el limón Tahití Colombiano en este momento, no sólo por el tamaño del mercado y sus características macroeconómicas sino también por la crisis fitosanitaria que disminuyó la capacidad de reacción de uno de los principales competidores en este mercado.

7.3.2. Mercado de la Unión Europea

Estudio Unión Europea

DEMOGRÁFICO
* Adulto, sénior.
* El proceso de integración europea ha promovido ciertas igualdades en algunos aspectos demográficos, socioeconómicos y de estilo de vida asociados con el desarrollo de la sociedad Estas características son: la reducción en tamaño familiar asociado con la disminución en la tasa de natalidad y un aumento en divorcios y una mayor distribución del género en el ingreso familiar.
* Tamaño del hogar: 2-3, 4.

GEOGRÁFICO
* Es importante aclarar las diferencias entre cada país europeo, las características sociales son diferentes en cada cultura y por lo tanto los hábitos de consumo en cada país.
* El continente europeo tiene altas tasas de inmigración legal e ilegal, lideradas principalmente por inmigrantes africanos, latinos y asiáticos.
* El gasto medio de los hogares en la UE-25 es de € 12 900 / cápita -2004 (comisión europea)
* -Los jóvenes europeos no están al tanto de la relación nutrición-salud, es decir, ven los problemas de salud muy lejos y no se preocupan de que estos problemas se puedan prevenir con una dieta saludable.

Nota. Elaboración propia, 2018.

BENEFICIO
* EL LIMON TAHITI es conocido por su acción en dietas para perder peso, pero también ayuda a combatir más de 200 enfermedades diferentes.
* El consumidor europeo es inteligente en su proceso de compra, estudia los productos muy bien y valora una denominación de origen bien aplicada.
* El consumidor europeo, tiene una decisión de compra centrada en la calidad, en el cuidado de la salud y que busca sobre todo un valor adicional en el proceso de compra.

PSICOGRAFÍA

* Es un consumidor exigente en la calidad de los alimentos, que se ocupa de su seguridad mediante la adquisición de productos con beneficios para la salud.
* El proyecto europeo ISAFRUIT, llevado a cabo en España, Polonia, Grecia y los Países Bajos, ha revelado las actitudes y preferencias de los consumidores en estos países europeos con respecto a la fruta. Una de las conclusiones del estudio: las personas con preferencia por los sabores ácidos consumen más fruta que aquellos que prefieren los sabores dulces.
* Valoran los productos certificados como orgánicos o sostenibles con el medio ambiente, por esta razón son de vital importancia para tener sellos de calidad al distribuir el producto.
* Factores que influyen en la compra Aspecto: 58% Costo: 55% Origen del producto: 42% Marca o etiquetas: 24% Preocupaciones ambientales o éticas: 15%. (Comisión Europea)

7.4. Exigencias de entrada del producto

➢ **Estados Unidos:**

Las exigencias del producto para el territorio de Estados Unidos son estrictas, ya que cuidan las fronteras de posibles pandemias y agentes fitosanitarios que puedan arriesgar la salubridad alimentaria y pública del país. Para lo cual cuentan con dos instituciones que regulan y vigilan los lineamientos de calidad en cada faceta de ingreso de cualquier importación.

Debido a esto, todo producto alimenticio que desee ingresar a los Estados Unidos debe cumplir con los requerimientos de la Administración de Medicamentos y Alimentos (FDA por sus siglas en ingles).

Requisitos generales. De acuerdo a lo argumentado Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2017): según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los colombianos tienen varias oportunidades de negocio en el mercado de Estados Unidos; y justamente el sector de Agroindustria, es un caldo de cultivo para exportar a Estados Unidos desde Colombia.

De acuerdo a la mencionada Cartera, empresas colombianas exportan sus productos con el fin de diversificar su mercado, mejorar su competitividad y posicionamiento, hacer alianzas estratégicas, involucrarse en la globalización de la economía y generar mayor rentabilidad en el negocio internacional. Sin embargo, para lograr esto, se debe conocer muy bien las políticas que rigen el mercado al cual van a exportar.

Entre las recomendaciones para exportar a Estados Unidos desde Colombia, están: se debe inscribir en el registro único como exportador, actividad que debe estar especificada en el Registro Único Tributario (RUT).

Es importante que se registre ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior, para hacer los procedimientos pertinentes ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (declaración juramentada y certificado de origen para acceder a preferencias arancelarias).

Si va a exportar productos de materia vegetal o animal, se debe cumplir con la normatividad sanitaria que se rige en Estados Unidos a cargo de la autoridad sanitaria Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS).

Algunos productos están exentos de aranceles mientras que otros sí deben pagar un gravamen para ingresar al país estadounidense. De acuerdo con datos de Procolombia, productos de salud, consultorías y tecnologías no deben pagar nada.

Estados Unidos se divide en regiones noreste, medio oeste, sur y oeste americano y nueve subregiones, con patrones de consumo particulares. Es decir, en cada lugar hay unas normas, requisitos y políticas de mercado que pueden variar.

Quien exporta a Estados Unidos debe competir con productos y servicios no solo por su precio, sino por la calidad, el cumplimiento y el tiempo de entrega. Estados Unidos ofrece una base de datos para el comercio exterior en donde brinda promociones de las exportaciones en ese país. Se pueden revisar en www.commerce.gov o www.trade.gov para conocer de manera más detallada el mercado estadounidense.

El pago de la exportación se puede realizar mediante giros bancarios, cartas de crédito para pedidos grandes o tarjetas de crédito cuando el pedido es en volumen pequeño. El Organismo advierte de una búsqueda exhaustiva en el estudio de mercado en el lugar al que se quiere exportar.

Es también importante tener en cuenta que las instalaciones que produzcan, procesen, envasen o almacenen alimentos para consumo humano o animal deben registrarse ante la FDA.

Asimismo, la inocuidad del producto, lo que incluye asegurarse de que cualquier ingrediente agregado, si hay alguno, sea permitido. Además, el producto debe ser manufacturado bajo las buenas prácticas que le apliquen, tales como las Buenas Prácticas de Manufactura, Empaque y Almacenamiento de Alimentos.

De otra parte, el contenido de residuos de pesticidas, metales, contaminantes químicos y toxinas naturales ya que la FDA controla el cumplimiento de los límites y tolerancias establecidos para pesticidas en los diferentes productos alimenticios. En cuanto a la regulación sobre el control de residuos es la Enviromental Protection Agency (EPA) la que determina cuáles son los pesticidas permitidos y sus tolerancias.

Todo producto de carácter alimenticio debe cumplir con los procedimientos de muestreo y rotulación por parte de los organismos encargados del control de plagas y enfermedades fitosanitarias. Las inspecciones consisten en tomar una muestra representativa del cargamento y aplicarle un proceso estandarizado de calidad. Las inspecciones pueden desarrollarse en el país de origen, solo cuando existan acuerdos operacionales entre las autoridades fitosanitarias de cada país, al igual que en las estaciones de pasos que manejan procedimientos autorizados, estos puntos de estaciones son: aeropuertos, puertos fluviales, trasportadores y demás.

En el país de destino se efectúan tomas de decisiones cuarentenarias tales como:

- Liberar el cargamento
- Fumigar el cargamento
- Incinerar el cargamento

Todo producto de exportación de limón Tahití que se efectúe debe cumplir con los trámites necesarios y las autorizaciones requeridas, para esto hay que solicitar la autorización de la

APHIS que se debe elaborar en la página principal del ente; en el cual se debe llenar el documento de declaración con lo cual se otorgará un serial de seguimiento.

La entrada a los EEUU de productos frescos es manejada por APHIS el cual será el regulador en el proceso de exportación, ya que se exportará la fruta en un estado fresco lo cual nos indicaría que el proceso o ruta de exportación seria la siguiente:

Entrada a los EEUU de productos

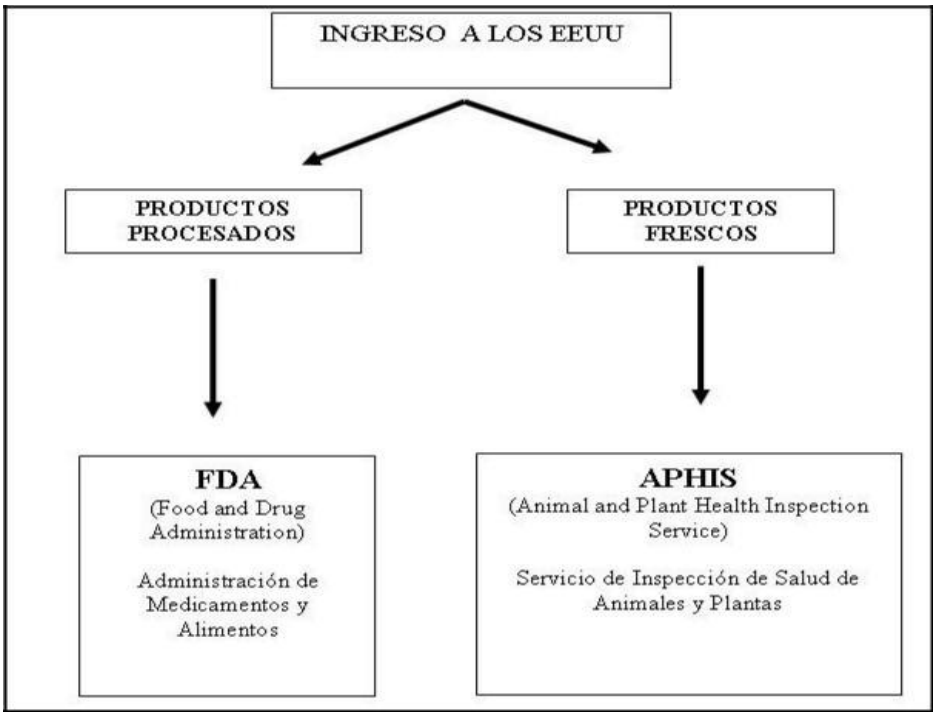


Gráfico 9: Recuperado de ICA, 2014. Gráfico que muestra entes reguladores de los productos, de acuerdo a la naturaleza de éstos.

Una de las funciones principales de las Oficinas Internacionales de APHIS es prevenir la entrada de plagas y enfermedades a los EEUU. APHIS maneja los asuntos pertinentes a la importación de animales y sus productos y de plantas y sus productos.

Distribución

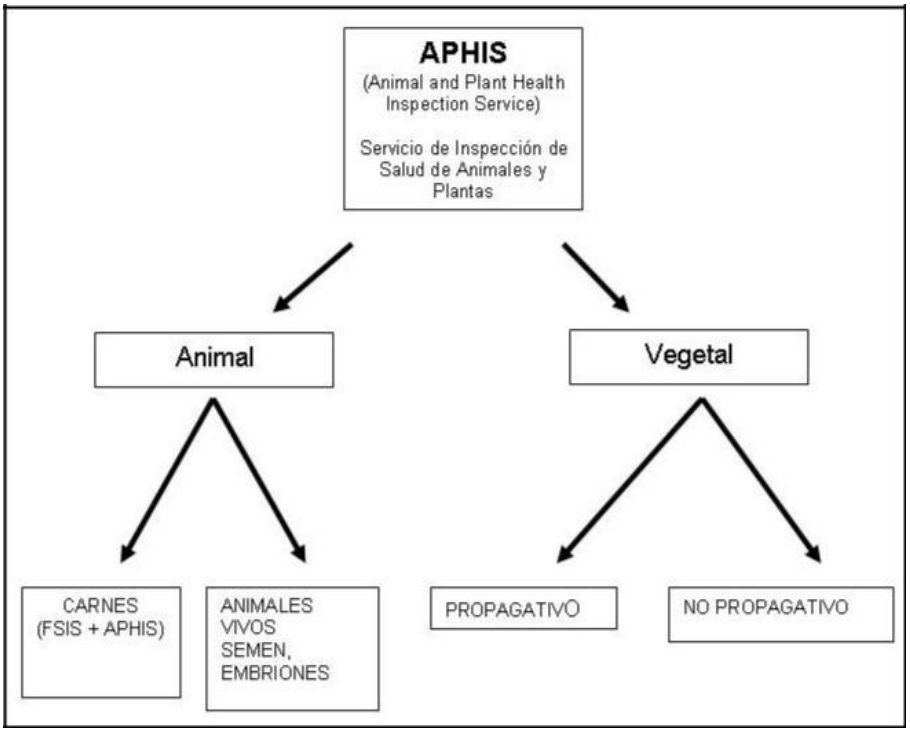


Gráfico 10: recuperado de ICA, 2014. Gráfico distribución desde APHIS según origen del producto (animal o vegetal)

➢ **Unión Europea:**

Con el objetivo de velar por la seguridad alimentaria de los consumidores europeos, existe una serie de requisitos que garantizan que los productos alimenticios importados, incluyendo los productos frescos, cumplen con aspectos relacionados a la calidad, y con el control de agentes contaminantes generados por el uso de agroquímicos, el agua, o el uso previo de los suelos.

Estos requisitos son importantes para cumplir con todas las regulaciones que exigen y poder tener un control a los procesos involucrados en la producción, transporte, comercialización, etc. antes que el producto pueda ser puesto a disposición de los consumidores finales.

A continuación, se puede ver una lista de los reglamentos que se tienen que cumplir obligatoriamente: Tomado de Diario oficial Unión Europea

- Reglamento UE 1881 de 2006, dónde se fijan los niveles máximos de residuos de contaminantes en la UE.
- Reglamento UE 1107 de 2009 y otros complementarios, sobre el uso de sustancias activas en pesticidas utilizados para la protección de las plantas. Existen productos autorizados por cada especie, así como sustancias activas que tienen establecidos Límites Máximos de Residuos (LMR), Reglamento UE 396 de 2005; Límites máximo de contaminación radiactiva, Reglamento UE 3954 de 1987 y otros complementarios; los cuales deben cumplirse.
- Reglamento UE 1829 de 2003 y complementarios, sobre el uso de semillas y alimentos genéticamente modificados.
- Reglamento UE 1935 de 2004, sobre materiales en contacto con los alimentos.
- Reglamento UE 1169 de 2011, sobre normas de etiquetado.
- Reglamento UE 178 de 2004, especialmente en lo relativo a la trazabilidad.

En conclusión, es obligatorio tener implementado un sistema basado en el HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y un adecuado sistema de trazabilidad para poder exportar a la UE, el contar con estos dos requisitos, asegura el cumplimiento de los requisitos propuestos.

Adicionalmente al cumplimiento de los Reglamentos anteriores, es necesario contar con el Certificado Fitosanitario, expedido por la autoridad competente local.

Canales del mercado de la UE para frutas y vegetales frescos

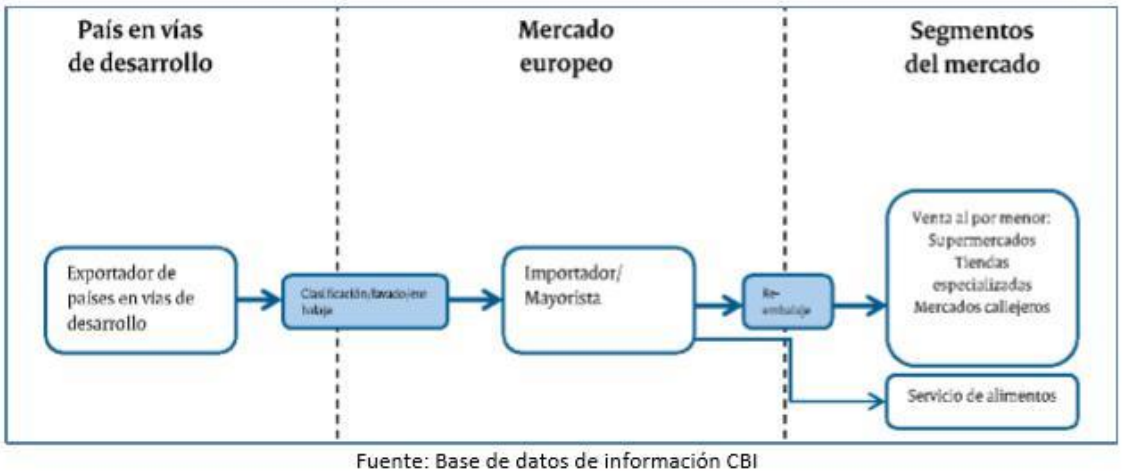


Gráfico 11: elaboración propia. En el gráfico se muestra cuáles son los canales de mercado de acuerdo a sí son frutas o vegetales en condiciones adecuadas para ser distribuidas.

7.5 . Estrategias de mercado (plaza, precio, promoción, producto y personas)

Producto: "Un producto es cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad o deseo" (Kolter, 1996).

Con la explicación de que es un producto, se analiza que al Limón Tahití, se le debe realizar una aproximación al desarrollo del marketing mix.

El Limón Tahití es un producto que tiene diferentes usos como domésticos e industriales, puede ser utilizado para la elaboración de zumos o acompañamiento de mesa. En la industria este producto es implementado para la consecución de aceites aromáticos, como ingrediente de sabor y base para pastelería, a su vez es apetecido en la industria de perfumería y cosméticos.

Este producto tiene como competencia o sustitutos todas las frutas cítricas y zumos industrializados, por lo cual es un producto de fácil movimiento, pero la demanda es proporcional a la estabilidad de movimiento, lo que indica una rotación en anaquel constante.

Precio: el precio está sujeto a la oferta y la demanda del producto en el mercado seleccionado, estos precios están atados principalmente a los costos de producción, más un porcentaje de utilidad aceptada por la junta de la empresa, calculado así el precio final de venta.

Para hacer la primera introducción al mercado se elaborará una estrategia de precio de descreme, la cual se caracteriza por un precio alto de entrada para hacer una diferenciación en calidad llegando paulatinamente a la estabilización de precios calculado por la oferta y la demanda.

Plaza: la plaza es conocida como una de las cuatro P del "Marketing Mix", ésta hace referencia a la distribución y localización geográfica en la cual se va a distribuir el producto, es la actividad de cómo y cuándo se va a llevar al producto al lugar deseado, con lo cual se busca que siempre se encuentre el producto en el mercado.

Promoción: después de hacer un análisis de promociones se buscará la mejor rentabilidad para nuestros socios comerciales, la promoción sería directamente enfocada al cliente principal, con el fin de involucrarlo creando relaciones de larga duración beneficiando a los dos lados comerciales. Esto se llevaría a través del denominado comercio B2B.

7.6 . Análisis de las Oportunidades económicas y empresariales

Como fue mencionado anteriormente la tendencia de adquirir limón Tahití de otros productores que no sea el mexicano está llamando la atención de grandes empresas que pueden suplir dicha necesidad, esto genera una oportunidad de entrada para los limones de la empresa.

Por otra parte, las características socio-económicas que conforman la actividad de los países seleccionados, cumplen con los requerimientos de oportunidad, ya que la demanda de esta fruta

cítrica es apetecida por los inmigrantes latinoamericanos y asiáticos, haciendo que el mercado sea llamativo y rentable.

La demanda de consumo ha mostrado una pendiente positiva del 4 % para los siguientes años lo que indica que las necesidades de este producto sean suplidas abriendo más oportunidades de negocio para la empresa.

A su vez, es preponderante mencionar que los productos cuentan con una tasa arancelaria de 0% por el tratado de libre comercio haciendo que el producto tenga oportunidades de competencia en canal.

Por estos motivos consideramos que las oportunidades de negocio y el timing es perfecto para hacer la aproximación al mercado internacional ya que cuenta con las características deseadas, tanto económicas, demográficas y políticas que nos brindan una seguridad al momento de invertir en la creación de un nuevo mercado internacional.

7.7. Análisis y decisiones estratégicas

En primer término, es indispensable tener un buen manejo fitosanitario en el cultivo, esto incluye principalmente, manejo integrado de plagas y buenas prácticas agrícolas. Otro elemento importante es investigar los agro insumos (abonos, insecticidas, fertilizantes foliares, etc) permitidos en la aplicación del cultivo del Limón Tahití, esto con el fin de evitar posibles devoluciones por trazas de productos prohibidos.

Así las cosas y teniendo muy bien definido los protocolos fitosanitarios, se recomienda proceder a la certificación de predio exportador expedida por el ICA, además de certificarse con el sello Global GAP, para lograr que el producto sea posible para exportar.

De igual forma es vital conocer muy bien las fortalezas, para saber aprovechar las oportunidades; en la actualidad, Colombia posee un tratado de libre comercio con Estados Unidos que lo libera de pagar aranceles en productos como el Limón Tahití. La empresa cuenta con una capacidad de producción (en cosecha) de 30 toneladas al día y una excelente calidad, lo que hace que sea posible cubrir la demanda de los mercados internacionales.

Como recomendación a la empresa, es importante asesorarse correctamente con una empresa exportadora de experiencia, que conozca de la logística pertinente para lograr un buen tramite de exportación y que se lleve a cabo todo el proceso de la forma correcta.

Se realizó análisis de estrategias EFAS e IFAS análisis de situaciones y estrategia empresarial; del análisis IFAS que analiza los factores internos de la empresa (Fortalezas y debilidades) se desprende que la empresa es lo suficientemente fuerte para superar sus propias debilidades obteniendo una calificación de 3.63 y del EFAS que analiza los factores externos (oportunidades y amenazas) se concluye que la empresa Inversiones El Refugio está preparada para aprovechar las oportunidades del mercado externo. Con una calificación de 3.3.

Gráfico 12: recuperado de google imágenes, ilustración mapa conceptual sobre análisis estratégico que habla de la matriz DOFA.

De acuerdo a lo anterior, se agregan las respectivas tablas con los análisis EFAS e IFAS

Tabla
Análisis EFAS

FACTORES EXTERNOS	**VALOR**	**CLASIFICACION**	**CLASIFI. PONDERADA**	**COMENTARIOS**
OPORTUNIDADES				
Los limones Tahití de México están fuera de los limites fitosanitarios reglamentarios en el 2015, esto se debió por plagas como el "Dragón Amarillo".	0,1	4	0,4	Trabajan en el control de plagas
Distribución a países con estaciones ya que estos no pueden cultivar la lima Tahití	0,4	3	1,2	Producción es estable en Colombia
Diversos usos que se le están dando al limón Tahití en otros países	0,1	5	0,5	Cada dia aparecen más usos para el limón
La USDA pronosticó un crecimiento estable de la demanda para los siguientes 5 años entre el 3,5% y el 4,5%.	0,1	4	0,4	Buen pronóstico
AMENAZAS				
Los requisitos que se deben cumplir en cuanto a la producción son muy rígidos y se deben actualizar cada año.	0,1	3	0,3	
Los mayores productores de Limón Tahití son Brasil y México, los cuales presentan menores costos de producción.	0,1	3	0,3	Rebajar costos de producción
Una mosca denominada Prodipolisis Longifila (moscas de las agallas), especie que ataca al limón Tahití. Su presencia en los cultivos del cítrico se determinó a través de una investigación de la U.N. Sede Palmira.	0,1	2	0,2	Vigilancia permanente
	1		3,3	

Fuente: Se toma información de cómo hacer el análisis estratégico IFAS de Willing y Hanger, (2017). Administración estratégica y política de Negocios, conceptos y casos.

Tabla
Análisis IFAS

ANÁLISIS IFAS				
FACTORES INTERNOS	VALOR	CLASIF.	CLASIFICACION PONDERADA	COMENTARIOS
FORTALEZAS				
La finca cuenta con un área cultivada en limón Tahití de 80 hectáreas.	0,15	5	0,75	Buen área de cultivo
Capacidad de producción estable durante el año	0,1	4	0,4	Oferta permanente
La capacidad de producción en cosecha es de 30 toneladas día, esto hace que la empresa sea competitiva en comparación a las empresas artesanales.	0,2	4	0,8	Buena capacidad de producción
La finca cuenta con una capacidad instalada de procesamiento en las áreas de Recepción, lavado, Calificación, Parafinado y Empacado de 2 toneladas hora.	0,2	5	1	Buena capacidad para el procesamiento
DEBILIDADES				
La producción de Limón no está certificada con el sello global gap, indispensable para realizar exportaciones.	0,1	1	0,1	Falta proceso de certificación
No posee con experiencia en todos los procesos de exportación, por lo tanto no puede estandarizar costos y procesos.	0,05	2	0,1	No tienen experiencia exportadora
La calidad de la llegada del producto a destino es incierta ya que no posee experiencia previa.	0,02	2	0,04	No tienen experiencia exportadora
Desconocimiento de los canales de comercialización.	0,13	3	0,39	No se conoce proceso de exportación
El producto no cuenta con reconocimiento internacional, el producto no se comercializa como marca propia.	0,05	1	0,05	falta investigación de mercados
	1		3,63	

Fuente: Se toma información de cómo hacer el análisis estratégico IFAS de Willing y Hanger, (2017). Administración estratégica y política de Negocios, conceptos y casos.

7.8. Análisis DOFA

Tabla
Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. La producción de Limón no está certificada con el sello global gap, indispensable para realizar exportaciones. 2. No posee la experiencia en todos los procesos de exportación, por lo tanto no puede estandarizar costos y procesos. 3. La calidad de la llegada del producto a destino es incierta ya que no posee experiencia previa. 4. Desconocimiento de los canales de comercialización.	1. Los limones Tahití de México están fuera de los limites fitosanitarios reglamentarios en el 2015, esto se debió por plagas como el "Dragón Amarillo". 2. Aprovechamiento de tratados de libre comercio. 3. Adquisición de tecnología 4. Distribución a países con estaciones ya que estos no pueden cultivar la lima Tahití 5. Esta fruta cítrica es apetecida por los inmigrantes latinoamericanos y asiáticos, haciendo que el mercado sea llamativo y rentable. 6. Los productos cuentan con una tasa arancelaria de 0% por el tratado de libre comercio haciendo que el producto tenga oportunidades de competencia en canal. 7. La USDA pronosticó un crecimiento estable de la demanda para los siguientes 5 años entre el 3,5% y el 4,5%.
FORTALEZAS	AMENAZAS
1. La finca cuenta con un área cultivada en limón Tahití de 80 hectáreas. 2. Capacidad de producción estable durante el año. 3. La capacidad de producción en cosecha es de 30 toneladas día, esto hace que la empresa sea competitiva en comparación a las empresas artesanales. 4. La finca cuenta con una capacidad instalada de procesamiento en las áreas de Recepción, lavado, Calificación, Parafinado y Empacado de 2 toneladas hora.	1. Los requisitos que se deben cumplir en cuanto a la producción son muy rígidos y se deben actualizar cada año. 2. Los mayores productores de Limón Tahití son Brasil y México, los cuales presentan menores costos de producción. 3. Una mosca denominada Prodipolisis Longifila (moscas de las agallas), especie que ataca al limón Tahití. Su presencia en los cultivos del cítrico se determinó a través de una investigación de la U.N. Sede Palmira.

Nota: Elaboración propia

7.9.Análisis FODA

Fred David (2003) en el libro Administración estratégica explica que el análisis FODA es la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, mientras que las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas (David, 2003).

De otra parte, las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas y las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (David, 2003).

En la siguiente página se puede ver en detalle la matriz con respecto a este proyecto de grado.

7.9.1. Tabla Matriz FODA

	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
	1. La finca cuenta con un área cultivada en limón Tahití de 80 hectáreas .	1. La producción de Limón no está certificada con el sello global gap, indispensable para realizar exportaciones .
	2. Capacidad de producción estable durante el año.	2. No posee la experiencia en todos los procesos de exportación, por lo tanto no puede estandarizar costos y procesos .
	3. La capacidad de producción en cosecha es de 30 toneladas día, esto hace que la empresa sea competitiva en comparación a las empresas artesanales .	3. La calidad de la llegada del producto a destino es incierta ya que no posee experiencia previa.
		4. Desconocimiento de los canales de comercialización.
OPORTUNIDADES: O	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
1. Los limones Tahití de México están fuera de los limites fitosanitarios reglamentarios en el 2015, esto se debió por plagas como el "Dragón Amarillo".	1. Asistir a las ferias programadas por Procolombia para contactar empresas interesadas en comprar el producto. (O2, O6, O7, F1, F2, F3)	1. Realizar los tràmites correspondientes para obtener la certificaciòn con el sello Global Gap. (D1, F4)
2. Aprovechamiento de tratados de libre comercio. 3. Adquisición de tecnología. 4. Distribución a países con estaciones ya que estos no pueden cultivar la lima Tahití	2. Mantener la informacion actualizada de los mercados internos y externos para poder comercializar el producto con los mejores rendimientos . (O2, O4, O7, F3, F4)	2. Contratar una empresa con experiencia en todos los procesos de exportaciòn. (D2, D3, D4, O2, O6, O7)
5. Esta fruta cítrica es apetecida por los inmigrantes latinoamericanos y asiáticos, haciendo que el mercado sea llamativo y rentable. 6. Los productos cuentan con una tasa arancelaria de 0% por el tratado de libre comercio haciendo que el producto tenga oportunidades de competencia en canal.	3. Diseñar una estrategia para que se conozcan los usos y beneficios del limòn tahitì, los cuales aumentarìan mucho màs la demanda (O5, F2)	3. La organización deberá estar a la vanguardia de manera permanente sobre políticasdeproducción,controles fitosanitarios, regulación arancelaria, cambios en el mercado, entre otros elementos para mantener la fluidez en las ventas, cuando éstas inicien, hacia el exterior. (D3,D4,O1, O2, O4, O6)
7. La USDA pronosticó un crecimiento estable de la demanda para los siguientes 5 años entre el 3,5% y el 4,5%.		
AMENAZAS: A	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
1. Los requisitos que se deben cumplir en cuanto a la producción son muy rígidos y se deben actualizar cada año.	1. Analizar un mecanismo para reducir los costos de producciòn y lograr un producto màs competitivo frente a los mercados de Brasil y Mèxico. (F2, F4, A2)	1. Realizar una permanente actualizaciòn encuanto a las normas fitosanitarias y requisitos exigidos en cada paìs . (D1, D3, A1)
2. Los mayores productores de Limón Tahití son Brasil y México, los cuales presentan menores costos de producción.	2. Realizar un monitoreo permanente a la producciòn para evitar la propagaciòn de plagas en el cultivo. (F2, A3)	2. realizar una permanente supervisiòn de la calidad del producto. (D1, A3)
3. Una mosca denominada Prodipolisis Longifila (moscas de las agallas), especie que ataca al limón Tahití. Su presencia en los cultivos del cítrico se determinó a través de una investigación de la U.N. Sede Palmira.		

Fuente: Fred David (2003). Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA). Capítulo 6, páginas 200-204. Libro Administración Estratégica.

8. Contacto clientes internacionales

Dentro de la búsqueda que se realizó para contactar empresas internacionales, que están interesadas en la exportación de limón Tahití se tomó como punto de partida las macro ruedas realizadas por PROCOLOMBIA, en las cuales se reúnen empresarios nacionales, exportadores y empresarios internacionales dispuestos a comprar en Colombia donde se buscan nuevas alianzas comerciales.

Se hizo un ejercicio exploratorio, con el fin de obtener una visión general de las posibilidades reales que podría tener la exportación de limón Tahití hacia Europa y Estados Unidos. Se seleccionaron tres empresas, dos de Estados Unidos y otra de la Unión Europea específicamente Alemania para tener propiamente un contacto.

Dentro de este proceso, con el fin de recolectar datos importantes para la investigación, se elaboró un correo electrónico (anexo A) donde se realizó una presentación de la empresa, describiendo todos sus aspectos; ubicación geográfica, infraestructura, capacidad de producción, etc. Además, una serie de preguntas de tipo abierta, donde se pudiera recolectar datos cualitativos sobre los requerimientos de producción, comercialización, manejo de postcosecha, empaque, y demás; que exigen estas empresas para poder exportar el Limón Tahití.

8.1 Empresas contactadas

- **Liverda:** Proveedor de servicios para la producción y el comercio de frutas y hortalizas.

  Ubicación: Anschrift | Lohstrasse 132, D46047 Oberhausen

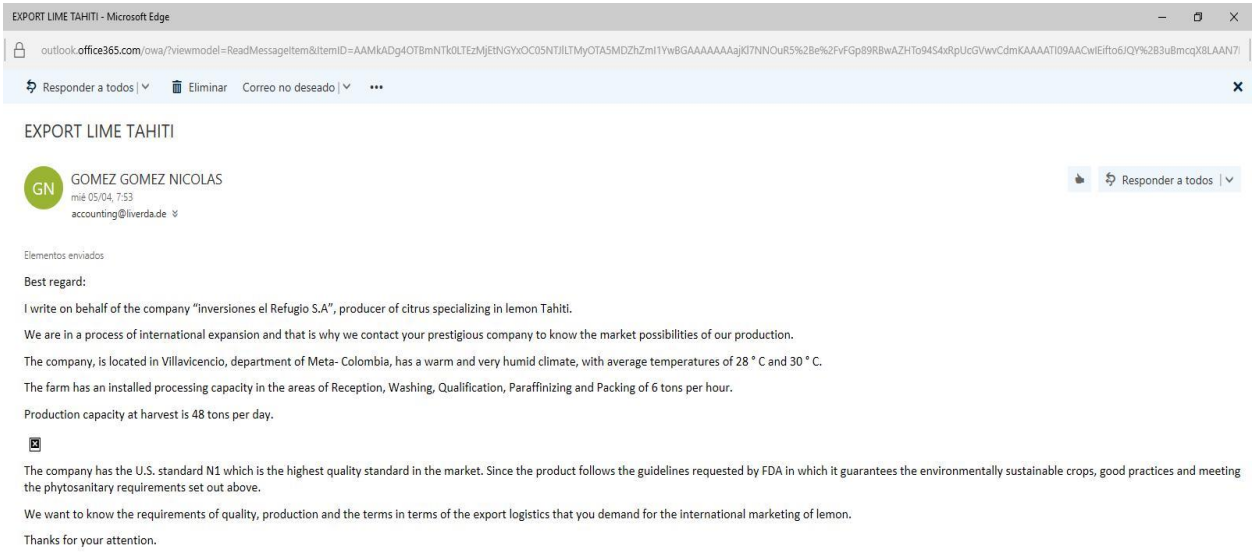
  Internet | www.liverda.de

- **Global Agricultural Trading:** Es una empresa familiar, con instalaciones en Colombia, y oficinas en Estados Unidos, Francia, Canadá y Corea del Sur. GAT es una empresa de importación y exportación de servicios completos especializada en alimentos 100% naturales para los artículos raros y exóticos de hoy en día, y ha continuado prosperando en su éxito desde los años 70. (gat global, web page)

  Global Agricultural Trading

  17337 Ventura Blvd Suite 220 Encino, California 91316

- **Global Produce Trade:** Es una cooperativa que amplía las fronteras y ofrece a los productores la oportunidad de promover sus cultivos en cualquier parte del mundo. GPT se ha convertido en un puente para que muchos agricultores se conviertan en exportadores de Europa, Oriente Medio y Asia (gptna, web page). Se agrega soporte del contacto.


EXPORT LIME TAHITI - Microsoft Edge

outlook.office365.com/owa/?viewmodel=ReadMessageItem&ItemID=AAMkADg4OTBmNTk0LTEzMjEtNGYxOC05NTJlLTMyOTA5MDZhZmI1YwBGAAAAAAAajKl7NNOuR5%2Be%2FvFGp89RBwAZHTo94S4xRpUcGVwvCdmKAAAATI09AACwIEifto6JQY%2B3uBmcqX8LAAN7I

Responder a todos | Eliminar Correo no deseado | ...

EXPORT LIME TAHITI

GN GOMEZ GOMEZ NICOLAS
mié 05/04, 7:53
accounting@liverda.de

Responder a todos

Elementos enviados

Best regard:

I write on behalf of the company "inversiones el Refugio S.A", producer of citrus specializing in lemon Tahiti.

We are in a process of international expansion and that is why we contact your prestigious company to know the market possibilities of our production.

The company, is located in Villavicencio, department of Meta- Colombia, has a warm and very humid climate, with average temperatures of 28 ° C and 30 ° C.

The farm has an installed processing capacity in the areas of Reception, Washing, Qualification, Paraffinizing and Packing of 6 tons per hour.

Production capacity at harvest is 48 tons per day.

The company has the U.S. standard N1 which is the highest quality standard in the market. Since the product follows the guidelines requested by FDA in which it guarantees the environmentally sustainable crops, good practices and meeting the phytosanitary requirements set out above.

We want to know the requirements of quality, production and the terms in terms of the export logistics that you demand for the international marketing of lemon.

Thanks for your attention.

Fuente: pantallazo tomado del correo enviado al contacto el pasado 5 de abril de 2018.

8.2 Respuesta clientes y exigencias requeridas

En los contactos realizados a las empresas internacionales, se pidió que describieran los requerimientos adicionales que exigían, así como el tipo de empaque y el estado de la fruta.

Sobre los datos de empaque, y transporte se definieron los requisitos para exportar, los cuales son:

- **Empaque**: En cajas de cartón corrugado, con las siguientes especificaciones según cada mercado

Tablas

Requisitos para empaque del producto

ESTADOS UNIDOS			UNION EUROPEA		
CALIBRE	UNIDADES X CAJA	GRAMOS X UNIDAD	CALIBRE	UNIDADES X CAJA	GRAMOS X UNIDAD
110	110	165	38	38	118
150	150	121	42	42	107
175	175	104	48	48	94
200	200	91	54	54	83
230	230	79	60	60	75
250	250	73	66	66	68

Nota: Elaboración propia. Estas tablas muestran los requisitos a tener de acuerdo al empaque para exportar limón Tahití.

- **Transporte:**

Tablas

Requisitos para transporte del producto

ESTADOS UNIDOS		**UNION EUROPEA**	
Cajas de 18,2 kg por pallet	63	Cajas de 4,5 kg por pallet	260
pallets por contenedor (40ft)	20	pallets por contenedor (40ft)	20
cajas por contenedor (40ft)	1260	cajas por contenedor (40ft)	5200
tipo de transporte	contenedor refrigerado	tipo de transporte	contenedor refrigerado
temperatura requerida	7*C	temperatura requerida	7*C
ventilacion requerida	10%	ventilacion requerida	10%
humedad requerida	80%	humedad requerida	80%

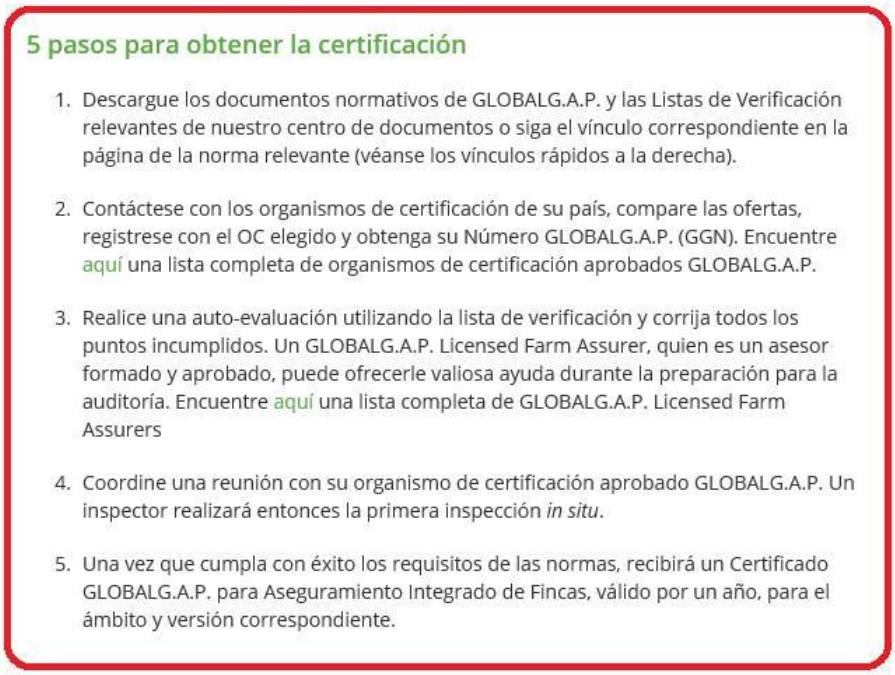
Nota: Elaboración propia. Estas tablas muestran los requisitos al sector transporte para exportar limón Tahití.

Además de cumplir estos requerimientos, las tres empresas coincidieron en que, para poder exportar este producto, es necesario estar certificado por el sello Global Gap (normas agrícolas).

El sello global GAP nació como una necesidad de unificar los criterios y normas de producción de los alimentos, con el fin de crear un sistema de certificación que se encarga de velar por la inocuidad de los alimentos, el impacto ambiental, el cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas, el manejo de los residuos sólidos, el ahorro del agua, bienestar animal y de los trabajadores, etc.

Para poder certificar la producción con este sello es necesario cumplir con los requisitos requeridos por el organismo acreditador. La Norma GLOBALG.A.P para Frutas y Hortalizas se enfoca, desde las actividades pre-cosecha, hasta la manipulación del producto post-cosecha, el empaque y almacenamiento.

Pasos para la certificación



5 pasos para obtener la certificación

1. Descargue los documentos normativos de GLOBALG.A.P. y las Listas de Verificación relevantes de nuestro centro de documentos o siga el vínculo correspondiente en la página de la norma relevante (véanse los vínculos rápidos a la derecha).
2. Contáctese con los organismos de certificación de su país, compare las ofertas, registrese con el OC elegido y obtenga su Número GLOBALG.A.P. (GGN). Encuentre aquí una lista completa de organismos de certificación aprobados GLOBALG.A.P.
3. Realice una auto-evaluación utilizando la lista de verificación y corrija todos los puntos incumplidos. Un GLOBALG.A.P. Licensed Farm Assurer, quien es un asesor formado y aprobado, puede ofrecerle valiosa ayuda durante la preparación para la auditoría. Encuentre aquí una lista completa de GLOBALG.A.P. Licensed Farm Assurers
4. Coordine una reunión con su organismo de certificación aprobado GLOBALG.A.P. Un inspector realizará entonces la primera inspección *in situ*.
5. Una vez que cumpla con éxito los requisitos de las normas, recibirá un Certificado GLOBALG.A.P. para Aseguramiento Integrado de Fincas, válido por un año, para el ámbito y versión correspondiente.

Gráfico 14: recuperado de la página web de Global Gap, 2017 que explica el paso a paso

9. Plan exportador para la empresa Inversiones el Refugio S.C.A, para la exportación de limón Tahití

El primer paso para poder realizar un proceso de exportación del Limón Tahití exitoso y eficiente es poner en marcha el proceso de certificación.

La organización CERES; es un organismo independiente y especializado que ofrece servicio de gestión global en certificación de calidad y una de las encargadas de realizar el proceso de certificación en Colombia.

Dentro de este proceso se deben seguir ciertos pasos que la organización específica a cada productor, de acuerdo a sus requerimientos y necesidades.

El precio del proceso de certificación, es variable para cada producción y depende de aspectos como: el área a certificar, la ubicación geográfica, el tiempo de inspección, la elaboración de informes y los sellos para los cuales se busca la certificación.

Con la producción certificada con el sello Global Gap, es importante realizar una exploración de mercados, donde se analicen los países que más consumen el producto y los que más lo exportan, esto con el fin de comparar precios, calidad, y en base a esto identificar las oportunidades, las amenazas, fortalezas y debilidades de la producción local con respecto a la producción mundial.

Si al momento de realizar estos análisis, se muestra que la empresa puede tener posibilidades para exportar su producto con unos beneficios económicos mayores a los actuales, entonces es una oportunidad que se tiene que aprovechar.

Teniendo ya todo esto definido, el paso a seguir es contactar empresas internacionales que estén interesadas en exportar el producto, una herramienta para realizar estos contactos es la macro rueda, la cual es una de las acciones comerciales más importantes de ProColombia, que

hace parte de la estrategia de aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio, diversificación de mercados y de promoción de la oferta exportable de las empresas colombianas.

El productor tiene la necesidad de contactar un cliente internacional, donde se presente las características de su producto, las especificaciones del lugar de producción y demás ventajas propias de la empresa que sean llamativas para el exportador.

Dependiendo de los requerimientos de cada empresa internacional contactada y las ventajas propias de la producción, se escoge un cliente potencial, con el que se acordaran elementos esenciales en la exportación como lo son: Tipo de entrega (basada en INCOTERMS), cantidad, tipo de transporte, precios por contenedores, seguros y fletes, empaque, y demás características del proceso.

9.1.Clasificación Arancelaria

El producto cuenta con una clasificación arancelaria la cual, dentro una operación de importación o de exportación sirve para determinar y conocer los impuestos, derechos, regulaciones no arancelarias, etc. aplicable a cada producto. En el caso del Limón Tahití su clasificación arancelaria se rige por el código: 08.05.50.2200: Lima Tahití, Limón Tahití, Citrus Latifolia - Frescas o Secas

9.2.Tarifas arancelarias

En Estados Unidos los aranceles aplicables son aquellos que dice el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2014). La tarifa preferencial por el tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos:

0%, Tarifa preferencial por el tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos indica que el producto a la venta no cuenta con barreras de tonelaje o impositivo, haciéndolo ideal para la exportación a dicho país.

Para otros países como Rusia o los de la Unión Europea si existen tarifas arancelarias que se detallan a continuación:

Rusia: Los aranceles aplicables están basados en la lista de los GSP (Generalised Scheme of Preferences). (Macmap, 2014)

Imagen Aranceles Rusia

0805502200 (Lima Tahití, Limón Tahití, Citrus Latifolia Frescos o Secos): 3.75%

Gráfico 15: recuperada de ProColombia, 2017. Figura que muestra que Francia tiene preferencias en aranceles.

La unión europea cuenta con preferencias arancelarias para la entrada de sus productos a estos países. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2014)

Imagen Unión Europea Aranceles

0805502200 (Lima Tahití, Limón Tahití, Citrus Latifolia Frescos o Secos): El arancel depende del precio/100kg, varia desde 0%, hasta 10.06%

Gráfico 16: recuperada de ProColombia, 2017. Figura que muestra que la Unión Europea tiene preferencias en aranceles.

9.3.Barreras no arancelarias

No existen barreras no arancelarias conocidas, las condiciones de exportación del producto como el registro U.S N°1 sería el estándar de producción haciendo que la barrera de ingreso sea regida por ésta, en la cual se describen las condiciones físicas y visuales de los requerimientos estándares del producto.

9.4.Disponibilidad de transporte

La disponibilidad de conectividad se encuentra en dos modalidades, marítima y aérea. Las conectividades se hacen a través de un agente logístico o de puertos. Estos agentes se encargan de recoger el conteiner refrigerado en la fábrica movilizarlo hasta el puerto de conveniencia el cual será de preferencia en el puerto de Buenaventura.

La conexión marítima ronda entre los USD $ 1.800 - $ 3.000 por container de 24 toneladas, la variación del precio depende de la naviera seleccionada y la rapidez de envío a el puerto de destino. Se espera implementar despacho del puerto de Buenaventura ya que la cotización brindada por Blue Logistic arroja un flete de $2’345.000 pesos hasta puerto y un despacho prioritario por ser socios prioritarios de la naviera Merks. A partir de esta relación logística se le brinda una ventaja competitiva al producto ya que simplificaríamos los procesos y trámites de transporte, haciendo que la entrega sea controlada y supervisada de puerta a puerta. (FDA, 2016).

Por relaciones de comercialización y simplificación logística para la empresa, se hace venta en termino FOB en relación con el término Incoterm, este sistema de alcance de responsabilidad y entrega de carga disminuye los riesgos de la empresa en relación a el alcance y dimensión de responsabilidad de la carga.

10. Términos de negociación (INCOTERMS)

10.1.1. Internacional Commerce Terms (INCOTERMS)

Son los términos internacionales de comercio que son aprobados por la cámara de comercio internacional (CCI) y representa un criterio generalizado para unificar los acuerdos entre las partes (comprador y vendedor).

Toda transacción internacional representa un contrato de compraventa, donde se definen las responsabilidades de las partes como los costos y riesgos, tanto del transporte como de la mercancía.

Es por esto, que existen los incoterms, los cuales regulan:

- La entrega de la mercancía.
- La transmisión de los riesgos.
- La distribución de los gastos.
- Trámite de los gastos aduaneros.

Dentro de los incoterms, los más usados son:

EX WORKS- (en fábrica): En este acuerdo, el importador se compromete a recoger la mercancía en el sitio de fabricación del exportador y los riesgos de transporte, son responsabilidad única del importador.

FOB- (free on board): En este acuerdo, el exportador está a cargo de la mercancía y se responsabiliza de los costos de transporte y los riesgos hasta que la misma, este a bordo del barco contratado por el importador.

CIF- (coste, seguro y flete): En este acuerdo, el exportador tiene como responsabilidades, el transporte de la mercancía hasta el puerto de destino. Dentro de este acuerdo, el exportador debe

contratar un seguro que cubra los riesgos de transporte hasta el puerto de destino y que tenga como beneficiario el importador.

CPT-(transporte pagado hasta): Este acuerdo, significa que el exportador asume la responsabilidad y riesgos del transporte hasta el puerto de destino, y se ha de ocupar de aspectos como: Preparar mercancía para el transporte, despacho aduanero de exportación, la carga en el medio de transporte principal, la descarga en el puerto de destino, si así ha sido acordado en el contrato.

La negociación se basará en la entrega de responsabilidad y carga al momento de ser subido al buque de carga, este término es conocido como FOB (Free On Board) lo que indica que al cargamento se le debe entregar con todos los papeles y requisitos mencionados anteriormente.

La responsabilidad y seguros de transporte serán de responsabilidad neta y explícita del comprador a partir que el container toque el buque. La responsabilidad de la empresa es entregar el cargamento inocuo con las características físicas y de salubridad como lo exige la ley para poder ingresar productos alimenticios para consumo humano a los Estados Unidos, se debe tener un registro FDA y cumplir con las regulaciones de inocuidad dadas por el Código de Regulación Federal título 21 capitulo 1 subcapítulo B.

La empresa se encargará del tratamiento necesario embalaje en mallas agujeradas de polímero y empacadas en cajas de 18 kilos. Previo al embalaje se transportará la carga hasta el puerto de conveniencia pagando los fletes y seguros hasta ser entregado en el buque. A partir de este punto se hace entrega oficial del cargamento.

Gráfico 17: figura recuperada de google y hace alusión a la presentación de Limones piuranos, 2017

10.1.2. Trámites de Exportación.

Para hacer la correspondiente movilización del cargamento hay que solicitar la licencia ambiental en el ICA con la cual se declara que tipo de cargamento se movilizar por el país y que no tiene plagas o posibles enfermedades.

Al llegar a puerto, es necesario desarrollar los trámites legales de la APHIS los cuales se deben cumplir a través de su página web, dichos documentos se muestran a continuación.

De acuerdo con la Ley de Reducción de Papeleo de 1995, no se requiere que ninguna persona responda a una recopilación de información a menos que muestre un número de control OMB válido. El número de control válido de OMB para esta recopilación de información es 0579-0015. Se estima que el tiempo requerido para completar esta recopilación de información promedia entre 1.6 y 3 horas por respuesta, incluido el tiempo para revisar las instrucciones, buscar fuentes de datos existentes, recopilar y mantener los datos necesarios, y completar y revisar la recopilación de información.

Formato de Trámites.

1. NOMBRE Y DIRECCIÓN DE LOS ESTADOS UNIDOS DEL SOLICITANTE (* Indica un campo obligatorio)

*Nombre de empresa:

* Nombre del solicitante / contacto:

*Dirección Línea 1

Dirección Línea 2

*Ciudad: * Estado: * Código postal:

Teléfono:

FAX:

Email:

2. MARQUE UNO:

- NUEVO PERMISO
- RENOVACIÓN
- ENMIENDA
- APLICACIÓN REVISADA

Indique cómo le gustaría recibir su permiso:

- Correo de EE. UU.
- Fax
- E mail

3. PLANTAS O PRODUCTOS VEGETALES QUE SE IMPORTARÁN

PAÍS DE ORIGEN

(Si México, dar Estado)

Haga una entrada separada para cada país

NOMBRE CIENTÍFICO DE PLANTAS O PRODUCTOS VEGETALES

Se deben incluir los nombres científicos (botánicos) o ingleses (no se aceptan nombres coloquiales). Enumere si semillas, bulbos, plantas, esquejes, flores cortadas, frutas, etc. Indique si para plantar

PARTES VEGETALES

Frutas y Vegetales [redacted]

PUERTO O PUERTOS EN E.U DE LLEGADA

[redacted]

Nota: formato tomado de APHIS, 2015

Después de llenar la solicitud correspondiente, la naviera y el comprador terminarán los requerimientos legales de llegada al puerto los cuales son la toma de muestras y verificación de inocuidad del cultivo.

10.1.3. Incentivos a las Exportaciones.

Los incentivos a la exportación que proporciona el gobierno colombiano es la devolución del IVA por ser una fruta de producción nacional agrícola, lo que aumentaría la rentabilidad final del producto y da la oportunidad invariable de manejar la tasa de ganancias.

Estos trámites deben ser reportados a la DIAN en el formato de devolución impositivo por la exportación, lo que toma en promedio 6 meses a partir de la exportación. Principalmente se hace este recaudo una vez al año por las empresas por facilidad de trámite.

10.2. Distribución Física Internacional

La logística será manejada por la empresa Blu Logistics, esta empresa cuenta con una cobertura internacional y agentes de carga en todos los puertos de Estados Unidos y de Colombia. “Ofrecemos Soluciones Logísticas Integrales, cumpliendo nuestras promesas, con colaboradores orgullosos, capaces de brindar experiencias agradables” (Blu Logistics, 2012).

Su tarea consistirá en velar y proteger el cargamento hasta el puerto de destino, encargándose del transporte primario y secundario desde el puerto de recogida, en este caso el puerto de Buenaventura hasta la zona de descarga o puerto de destino.

La selección del buque es de plena obligación del comprador, él informará a nuestro agente logístico en que fechas y que buque desea hacer la carga, con la finalidad de empatar los timings de entrega y transporte.

Los costes por los servicios mencionados son de $2’345.000 pesos, los cuales incluyen servicio y seguros de transporte.

10.3. Instrumentos y Medios de Pago

La forma de pago será a conveniencia con el comprador, aunque se escogió la carta a crédito en termino FOB para prevenir y disminuir el riesgo implícito de un impago. La carta a crédito es un mecanismo de confianza entre las partes, la cual consiste en una carta avalada por un banco confiable, el cual da su palabra que la plata del cargamento se encuentra congelada en una cuenta de dicha entidad y que será liberada siempre y cuando se cumplan ciertos parámetros de la negociación.

Los parámetros de la negociación serían: medio pago en el puerto de entrega y el pago completo días después de la entrega en termino FOB.

10.4. Infraestructura

La infraestructura es el medio por el cual se puede hacer una correcta explotación para llegar a un fin deseado. Se puede concluir que la infraestructura son los medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el debido funcionamiento de la empresa.

Para lo cual se hará un recuento en lista de las necesidades organizacionales de infraestructura.

11. Organigrama

Nota: elaboración propia que muestra

La Empresa Inversiones El Refugio, escogió un organigrama Vertical e Integral, dónde se observan en forma escalonada los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa, así como los departamentos de acuerdo a la función que ejercen en la compañía, también sirve para conocer la extensión de la Empresa y las relaciones de autoridad.

Gerente o administrador: es la persona encargada de la planeación, organización, dirección y control de actividades, su objetivo es manejar óptimamente los recursos de la empresa para que esta pueda ser rentable y sostenible en el tiempo.

En este caso se encargará de coordinar y dirigir los departamentos administrativo y financiero, el departamento operativo y de producción y el departamento de ventas.

Departamento administrativo y financiero: Es el encargado de las finanzas, manejo de nómina y personal, llevar la contabilidad de la empresa y el manejo de inventarios tanto de insumos como de los productos agrícolas.

Departamento operativo y de producción: Es el encargado de la asistencia técnica en la producción, control de calidad y supervisión del producto, debe velar por el apropiado uso de los insumos y por la óptima calidad del producto.

Departamento de ventas: Es el encargado de realizar el mercadeo, definir las mejores oportunidades de negocio y estar pendiente de todo el proceso de venta de producto.

12. Análisis financiero

La empresa Inversiones El Refugio actualmente posee una producción anual, de 1.097.990 kilos de limón Tahití, que se vende en el mercado nacional a un precio promedio de todo el año de 700 COP por kilo lo que corresponde a unos ingresos totales de 768.593.000 COP.

El costo bruto para producir estos ingresos son de 345.496.000 COP o 314,66 COP por kilo de producción lo que representa en termino porcentuales una utilidad bruta del 55% que es una rentabilidad bruta considerable lo que ha hecho que la empresa haya sido rentable en el mercado por más de 20 años, pero su crecimiento como empresa no ha sido muy alto

ya que sus ingresos no aumentan año tras año de forma constante o han sido los mismos de años anteriores.

En conclusión no hay un aumento de ingresos considerables por lo tanto la empresa no podría tener una visión de crecer considerablemente a futuro.

Ahora bien, observando el problema que se presenta en la cosecha del limón Tahití, donde los precios disminuyen considerablemente y su producción es más del 70% de la producción anual, se analizó que en esta época la empresa no es rentable, con este estudio se puede observar que si la empresa decide exportar, su rentabilidad bruta aumentaría considerablemente al igual que sus ingresos:

Los ingresos de la empresa de inversiones el refugio exportando 10 contenedores en la época de cosecha son de 2.552.753.000 COP lo que comparado con los ingresos del mercado nacional que son de 768.593.000 representaría el 232% de mayores ingresos.

El costo bruto de exportación es de 647.506.000 COP lo que quiere decir que su costo bruto aumentaría con respecto al costo bruto del mercado nacional que es de 345.496.000 COP en un porcentaje de 187%.

La rentabilidad bruta nominal de exportación es de 1.905.247.000 COP (1.097.990kg a $1.735) con respecto a la del mercado nacional de 423.097.000 COP (1.097.990kg a $ 385) representando un aumento de 1.482.150 COP

Aunque la situación actual de la empresa no es crítica en términos financieros, la implementación de este programa para exportar 10 contenedores aumentaría sus ingresos y rentabilidad en más del 400% con la misma producción que tiene actualmente.

12.1. Mercado nacional

Tabla 1

Costos de producción anual

Costos de Producción anual				
Rubro	**Unidad**	**Cantidad.**	**Valor Unitario**	**Valor Total**
Insumos.				
Resiembra Limón Tahití	Unidad.	1.000	5.000	5.000.000
Fertilizante nitrabor * 5	*50 Kg	426	77.000	32.802.000
Fertilizante dap ecofertil	*50Kg	103	80.000	8.240.000
Fertilizante Kcl ciamsa	*50Kg	185	55.000	10.175.000
Fertilizante kiepserita	*50Kg	36	55.000	1.980.000
kal rio claro	*50 Kg	706	16.500	11.649.000
Agroinsumos				15.600.000
ACPM				13.200.000
Sub Total de Insumos.				**98.646.000**
Costos mano de obra anual				
Trabajadores	Unidad	15	14.700.000	220.500.000
Bonos de alimentación	Unidad	15	480.000	7.200.000
promedio bonos por trabajo de maquinaria pesada	Unidad	1.200	5.000	6.000.000
sub total costos mano obra				**233.700.000**
Costos de mantenimiento				
Material para carretera	por viajes	70	75.000	5.250.000
alcantarillas	Unidad	2	800.000	1.600.000
canales	Hora	90	70.000	6.300.000
				13.150.000
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN. ANUAL.				***345.496.000***

Nota: Elaboración propia. Estos son los costos anuales de producción, que incluyen: Insumos (cantidades requerida y valor), Mano de obra y mantenimiento de las áreas requeridas para el correcto funcionamiento en el área de producción, lo que da un costo de producción en el año de $345.496.000, o 314,66 COP por kilo producido.

Tabla

Ingresos anuales actuales

INGRESOS ANUALES ACTUALES					
Arboles	**cantidad**	**Kg * año**	**total producción (Kg)**	**Precio promedio actual *Kg**	**Total ingresos**
productivos	4445	200	889000	$ 700	$ 622.300.000
Resiembras					$ -
2013	1587	90	142830	$ 700	$ 99.981.000
2014	1654	40	66160	$ 700	$ 46.312.000
2015	2633	0	0	$ 700	$ -
2016	2302	0	0	$ 700	$ -
TOTAL PRODUCCIÓN	**12.621**		**1.097.990**		**$ 768.593.000**

Nota: elaboración propia. Esta tabla muestra los ingresos anuales representados en kilos de producto (limón Tahití), que en el año promedio es de un valor promedio de $ 700 el kilo, lo que representa unos ingresos anuales de $768.593.000

Tabla

Rentabilidad bruta

RENTABILIDAD BRUTA		
PRECIO PROMEDIO	**$**	**700**
COSTOS DE PRODUCCION POR Kg	**$**	**314,66**
UTILIDAD BRUTA POR Kg	**$**	**385**

Nota: elaboración propia. Esta tabla muestra la rentabilidad bruta por cada kilo producido, teniendo en cuenta el total de kilos producidos durante un año sobre el costo de producción, lo que da el costo por kilo por año, y con un precio base de $700 por kilo.

12.2. Mercado de exportación

Tabla

Costo de producción anual

Costos de Producción anual					
Rubro		**Unidad**	**Cantidad.**	**Valor Unitario**	**Valor Total**
Insumos.					
Resiembra Limón Tahití		Unidad.	1,000	5,000	5,000,000
Fertilizante nitrabor * 5		*50 Kg	426	77,000	32,802,000
Fertilizante dap ecofertil		*50Kg	103	80,000	8,240,000
Fertilizante Kcl ciamsa		*50Kg	185	55,000	10,175,000
Fertilizante kiepserita		*50Kg	36	55,000	1,980,000
kal rio claro		*50 Kg	706	16,500	11,649,000
Agroinsumos					15,600,000
ACPM					13,200,000
Total de Insumos.					**98,646,000**
Costos mano de obra anual					
Trabajadores		Unidad	15	14,700,000	220,500,000
Bonos de alimentación		Unidad	15	480,000	7,200,000
promedio bonos por trabajo de maquinaria pesada		Unidad	1,200	5,000	6,000,000
Total costos mano obra					**233,700,000**
Costos de mantenimiento					
Material para carretera		por viajes	70	75,000	5,250,000
alcantarillas		Unidad	2	800,000	1,600,000
canales		Hora	90	70,000	6,300,000
TOTAL COSTOS MANTENIMIENTO					**13,150,000**
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION					**345,496,000**
Costos para 10 contenedores/21600Kg					
Blu Logistics		contenedor	10	$ 2,345,000	23,450,000
empaque		contenedor	12000	$ 3,600	43,200,000
transporte terrestre Empresa-Buenaventura		contenedor	10	$ 9,720,000	97,200,000
paletizada		contenedor	10	$ 2,592,000	25,920,000
aduana		contenedor	10	$ 4,320,000	43,200,000
viaticos		contenedor	10	$ 2,584,000	25,840,000
maquila		contenedor	10	$ 4,320,000	$ 43,200,000
Total costos exportación					**302,010,000**
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN. ANUAL CON EXPORTACION					***647,506,000***

Nota: Elaboración propia. Estos son los costos anuales en cuanto a Insumos (cantidades requerida y valor), Mano de obra y mantenimiento de las áreas requeridas para el correcto funcionamiento en el área de producción y costos de exportación, lo que da un costo de producción en el año de $ 647.506.000

Tabla

Producción actual 2018

PRODUCCION ACTUAL			
Arboles	**cantidad**	**Kg * año**	**total producción (Kg)**
productivos	4445	200	889.000
Resiembras			
2013	1587	90	142.830
2014	1654	40	66.160
2015	2633	-	-
2016	2302	-	-
TOTAL PRODUCCIÓN	**12.621**		**1.097.990**

Nota: elaboración propia. Esta tabla muestra una proyección sobre la producción de años anteriores de la empresa, teniendo en cuenta el número de árboles productivos y su capacidad que es de 200 kg por árbol, lo que nos da una proyección de 1.097.990 kg en el año 2018.

Tabla

Precios promedios nacional e internacional

PRECIOS PROMEDIOS NACIONAL Y DE EXPORTACION				
	DOLARES		**PESOS**	
DÓLAR	**$**	**1**	**$**	**2.800**
PRECIO PROMEDIO FOB	**$**	**3,2**	**$**	**8.960**
PRECIO PROMEDIO NACIONAL	**$**	**0,3**	**$**	**700**

Nota: elaboración propia. Esta tabla muestra el precio promedio por kilo de Limón Tahití, tanto en el mercado local como en el internacional, cotizando a $ 2.800 el dólar.

Tabla

Ingresos proyectados

INGRESOS PROYECTADOS CON 10 CONTENEDORES DE EXPORTACION DE 21600 KILOS				
	Kg	**Precio promedio actual *Kg**		**Total ingresos**
INGRESOS POR EXPORTACION	216.000	$	8.960	$ 1.935.360.000
INGRESOS POR VENTAS NACIONALES	881.990	$	700	$ 617.393.000
				$ -
				$ -
				$ -
				$ -
TOTAL PRODUCCIÓN				**$ 2.552.753.000**
PRECIO PROMEDIO		**$**	**2.325**	

Nota: Esta tabla nos muestra el total de la producción anual en kilos, y los ingresos que representa para la empresa exportar 216.000 kilos y el resto venderlo en el mercado nacional, lo que da un promedio de $2.325 el kilo promediando lo exportado y lo vendido a nivel local.

Tabla

Ingresos y costos

INGRESOS Y COSTOS			
	VALOR	**CANTIDAD**	**INGRESOS**
PRECIO PROMEDIO EXPORTACION	$ 8,960	$ 216,000	$ 1,935,360,000
PRECIO PROMEDIO NACIONAL	$ 700	$ 881,990	$ 617,393,000
TOTAL INGRESOS			**$ 2,552,753,000**
	VALOR	**CANTIDAD**	**COSTOS**
COSTO POR KILO DE PRODUCCION	$ 315	$ 1,097,990	$ 345,496,000
COSTO POR KILO PROCESO EXPORTACION	1,398	$ 216,000	$ 302,010,000
TOTAL COSTOS			**$ 647,506,000**
TOTAL INGRESOS - COSTOS			**$ 1,905,247,000**

Nota: elaboración propia. Esta tabla nos muestra la relación ingresos (valor por kilo) y los costos generados (valor por kilo) tanto para el producto exportado como para el que se vende en el mercado nacional.

Tabla

Rentabilidad bruta

RENTABILIDAD BRUTA		
PRECIO PROMEDIO CON EXPORTACION	**$**	**2,325**
COSTOS DE PRODUCCION POR Kg	**$**	**590**
UTILIDAD BRUTA POR KILO	**$**	**1,735**

Nota: Esta tabla nos muestra la rentabilidad de la empresa exportando una parte de su producción, basados en un costo de producción de $ 590 por kilo y un precio promedio de venta de $ 2.325 por kilo, lo que da una utilidad de $1.735 por kilo.

13. Conclusiones.

- Al realizar la exploración de mercados internacionales para el limón Tahití con base en la producción y comercialización de la empresa Inversiones El Refugio S.C.A, se puede concluir que, la empresa tiene un amplio margen de acción en los mercados internacionales, gracias a su capacidad de producción e infraestructura, además, el mercado del limón Tahití se hace cada vez más atractivo en los mercados internacionales, donde el mundo de la salud se hace cada vez más influyente e importante para la sociedad, y donde las grandes propiedades y usos de este producto, ocasionan un crecimiento en la demanda que puede ser aprovechado por la empresa Inversiones El Refugio S.A.S.

- Al analizar el sector de cítricos en Colombia se puede concluir que estos se han adaptado muy bien a las condiciones tropicales, presentando una buena producción; entre ellos, sobresalen la toronja y la lima ácida Tahití por su excelente calidad, y representan grandes posibilidades para la exportación, para el mercado interno el atributo más importante es el contenido de jugo, siendo el departamento del Tolima el que produce la mejor calidad en este aspecto, mientras que para el mercado de exportación las características del fruto de mayor interés son el color verde intenso del fruto, la ausencia de áreas con «golpe de sombra» y las cualidades de la corteza; teniendo en cuenta que el mayor uso de la fruta es en la coctelería, especialmente en los mercados europeos.

- De acuerdo al estudio realizado a la Empresa, se deduce que es factible el proyecto de exportación, con planeación y realizando trazabilidad en la producción, se puede desarrollar un programa de exportación, el cual puede traer grandes beneficios para el

fortalecimiento de su economía. La empresa tiene una buena capacidad de producción 30 toneladas por día y también tienen capacidad en el área de procesamiento- 2 toneladas por hora, por lo que el producto final cumple con los estándares más altos de calidad requeridos, conservando la frescura, la humedad y el sabor a todo momento del limón Tahití. Esto convierte a la empresa en un fuerte competidor en el mercado, tanto por el nivel de producción, la calidad del producto y por el férreo cumplimiento de las exigencias del mercado.

- Dentro del plan exportador realizado, se concluyó que el primer paso es poner en marcha el proceso de certificación, la organización CERES; es un organismo independiente y especializado que ofrece servicio de gestión global en certificación de calidad y una de las encargadas de realizar el proceso de certificación en Colombia, el valor de este proceso de certificación es variable para cada producción y depende de aspectos como: el área a certificar, la ubicación geográfica, el tiempo de inspección, la elaboración de informes y los sellos para los cuales se busca la certificación, con la producción certificada con el sello Global Gap, es importante realizar una exploración de mercados actualizada, donde se analicen los países que más consumen el producto y los que más lo exportan, esto con el fin de comparar precios, calidad, y en base a esto identificar las oportunidades, las amenazas, fortalezas y debilidades de la producción local con respecto a la producción mundial. Teniendo esto definido, el paso a seguir es contactar empresas internacionales que estén interesadas en exportar el producto (macrorueda realizada por Procolombia) y dependiendo de los requerimientos de cada empresa internacional contactada y las ventajas propias de la producción, se escoge un cliente potencial, con el que se acordaran elementos esenciales en la exportación como lo son: Tipo de entrega

(basada en INCOTERMS), cantidad, tipo de transporte, precios por contenedores, seguros y fletes, empaque, y demás características del proceso.

14. Recomendaciones

- Priorizar en más estudios e investigaciones desde las entidades internas que regulan y promueven la producción de este producto, que sirvan de insumo para explorar mercados internacionales donde se pueda vender el limón Tahití de la empresa Inversiones El Refugio.

- La organización deberá estar a la vanguardia de manera permanente sobre políticas de producción, controles fitosanitarios, regulación arancelaria, cambios en el mercado, entre otros elementos para mantener la fluidez en las ventas, cuando éstas inicien, hacia el exterior.

- Colombia es un país que está en vía de desarrollo, con muchas y nuevas oportunidades que se presentan internacionalmente, por ello se sugiere participación permanente en macro ruedas de trabajo intersectoriales.

- Mantener un diálogo permanente con las entidades que ofrecen los sellos de exportación y priorizar en las necesidades de cada mercado ya que las demandas también cambian de acuerdo a los eventos económicos, políticos y sociales de orden internacional.

- Consultar reiteradamente sobre las diferentes formas de comercialización para el Limón Tahití, es decir sobre empaques, embalajes, etc.

- Se sugiere contratar una empresa con experiencia en todos los procesos, con base en el libro Administración Estratégica y la Matriz FODA.

- Explorar más la utilización del limón Tahití en el sector fitoterapéutico, ya que esta sería otra alternativa de venta y exportación.

- Realizar monitoreos permanentes tanto en los cultivos como en la red de información para saber sobre las plagas y amenazas.

Bibliografía

Calle, A. (2016). *El desarrollo sostenible en la cadena productiva del caucho en Colombia*. Recuperado de http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9377/1/tesis470.pdf

CERES. (2015). Certificadora de estándares orgánicos y ambientales. Recuperado de http://cerescolombia-cert.com

Corporación Universitaria Lasallista. (2012). Cítricos: cultivo, postcosecha e industrialización. Caldas: Serie Lasallista Investigación y Ciencia.

DANE, (2015). Departamento Nacional de Estadística, sección Sipsa para la identificación de precios del sector agrícola. Cultivo del limón o lima Tahití (Citrus latifolia Tanaka) frente a los efectos de las condiciones climáticas adversas, artículo en PDF para sector agro.

Datos macro, (2018). Economía y demografía de Estados Unidos. Página web recuperada de: https://datosmacro.expansion.com/paises/usa

Definiciones. (2015). Consumidores. Recuperado de http://definicion.de/consumidor/#ixzz4JD3nKGe3

David, F.; (2003). Administración Estratégica, cap. 6, págs. 200-2004, Análisis y selección de la estrategia, matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA). Editorial Prenton Prentice Hall, novena edición. México D.F. ISBN: 970-26-0427-3

FAO. (2015). Calidad e inocuidad en las cadenas latinoamericanas de comercialización de alimentos. New York.

FAO. (2016). Definiciones y conceptos. Recuperado de http://www.fao.org/docrep/004/x2919s/x2919s05.htm

FAO. (2016). La comercialización de productor horticolas. Recuperado de http://www.fao.org/docrep/S8270S/S8270S01.htm

Limones Piuranos, (2017). Página peruana especializada en limones Tahití, Recuperado de http://www.limonespiuranos.com/eng/

Ministerio de agricultura y ganaderia. (2015). Proghrama Nacional de frutas del Salvador. El Salvador.

Ministerio de Agricultura y Ganadería, (2018). Imágenes de la cadena productiva del limón Tahití. Recuperado de http://www.minagricultura.com

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, (2017). Requisitos para exportar de Colombia a los Estados Unidos. Página web: http://www.mincit.gov.co/.

ODE, (2016). Observatorio de Desarrollo Económico de Europa. Resumen del mercado global del Limón. Artículo reproducido por el portal español www.freshplaza.es, el 18 de mayo de 2016

Otero, D., (2016). La Economía Colombiana se Desacelera, columnista Revista Semana, edición electrónica. Publicación junio 21 de 2016

Procolombia, (2015). Página web de la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país.

Romero, C. (2016). Cadena de valor. Recuperado de http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/

Superintendencia de Industria y Comercio. (2016). Cadena productiva del platano. Diagnóstico de libre competencia. Recuperado de (http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/files/Estudio%20economico%20Plantano%20%2B%2B.pdf

Quiroga, J.; Cardona, F., y otros, (2008). Comportamiento de la producción de lima Tahití (Citrus latifolia Tanaka), injertada sobre el patrón de Mandarina Cleopatra (Citrus reticulata Blanco) y la influencia del virus de la tristeza (CTV) en condiciones del piedemonte del Meta, 1997-2008. SE, SV

Trademap, (2016). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Vásquez, E. (2015). Guía de oportunidades para el sector cítrico en Antioquia. Recuperado de http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/C%C3%ADtricos%20Eduardo%20Vel%C3%A1squez.pdf

Wheelen, T. & Hunger, L.; (2017). Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos. Décima Edición, Editorial Pearson Education. Ciudad de México (2017). SBN: 978-970-26-0878-3