

Internacionalización De La Empresa Frutas A La Carta

Tatiana Avendaño Foronda

Lizeth Tangarife Aguirre

Institución Universitaria De Envigado

Ciencias Empresariales

Administración De Negocios Internacionales

Envigado

2016-1

Internacionalización De La Empresa Frutas A La Carta

Tatiana Avendaño Foronda

Lizeth Tangarife Aguirre

Trabajo De Grado Presentado Como Requisito Para Optar Al Título De

Administrador De Negocios Internacionales

Asesor:

Joan Esteban Moreno Hernández

Institución Universitaria De Envigado

Ciencias Empresariales

Administración De Negocios Internacionales

Envigado

2016-1

Hoja de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Envigado, 27 de Mayo de 2016

## DEDICATORIA

Quiero dedicarle este logro principalmente a Dios, que me permitió llegar a culminar esta etapa tan importante de mi vida, lleno de retos y fracasos que enriquecieron mi vida personal y profesional, segundo y no menos importante a mi familia, mamá (María Ofelia Aguirre), papá (Heriberto Tangarife) y hermano (Leonardo Tangarife), quienes fueron un apoyo constante y mi principal motivación en cada etapa de este proceso y a quienes amo como a nadie, son ustedes a quienes les debo todo en mi vida, Dios nos acompaña. Por ultimo a mi amiga y compañera de tesis Tatiana Avendaño, a quien admiro por su completa entrega y esfuerzo, estoy segura que vienen cosas grandes para nosotras.

- Lizeth Tangarife Aguirre

Dedico este trabajo de grado a Dios fuente de mi inspiración y a mis padres, que con su paciencia, comprensión y oraciones me han acompañado en la vida, es por eso que mis triunfos se los debo a ellos, gracias a su firmeza he salido adelante y he realizado las cosas con rectitud y valores. Para finalizar, a mi amiga y compañera Lizeth Tangarife, por su dedicación, empeño y apoyo durante la carrera.

- Tatiana Avendaño Foronda.

## AGRADECIMIENTOS

A la Institución Universitaria de Envigado, por permitirnos ser estudiantes en la facultad de Ciencias Empresariales y por contar con excelentes docentes que enriquecieron día a día nuestro proceso formativo como profesionales en Administración de Negocios Internacionales.

Segundo, a nuestro asesor de proyecto de grado, el señor Joan Esteban Moreno Hernández quien gracias a su experiencia nos brindó el mejor acompañamiento en este proceso, por su dedicación y entrega que hicieron que este proyecto fuera posible.

Por último, agradecemos a cada una de las personas que de una u otra forma contribuyeron durante el proceso de nuestra carrera, compañeros y amigos que con consejos y apoyo incondicional hicieron de éste un camino enriquecedor.

## CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN .....	1
1. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD .....	2
1.1 Definición de la oportunidad.....	2
1.2 Formulación de preguntas .....	2
1. Objetivos.....	3
1.1 Objetivo General .....	3
1.2 Objetivos Específicos.....	3
2. Marco Referencial .....	4
2.1 Antecedentes .....	4
2.2 Referentes Marco Teórico.....	6
3.2.1 Mercado Objetivo .....	12
3.2.2 Marco Contextual .....	12
2.3 Diseño Metodológico .....	13
3.3.1 Tipo de Estudio.....	13
3.3.2 Tipo de Análisis.....	14
3.3.3 Fuentes.....	14
2.4 Impacto y resultados esperados.....	15
2.5 Compromisos y estrategias de comunicación .....	15
3. Modelos de Internacionalización.....	16
3.1 Franquicia.....	16
3.1.1 Franquicia maestra.....	16
3.1.2 Franquicia individual.....	17
3.1.3 Franquicias múltiples.....	17
3.1.4 Franquicias Corner .....	17
3.1.5 Franquicia de Productos .....	17
3.2 Alianzas estratégicas .....	18
3.3 Joint venture .....	20
3.4 Exportación directa .....	22

3.4.1	Agente o representante de ventas .....	22
3.4.2	Distribuidor.....	22
3.4.3	Venta Directa.....	23
3.4.4	Subsidiarias comerciales.....	23
3.5	Sucursales.....	24
4.	marco normativo, legal y operativo de los modelos de internacionalización.....	27
4.1	Organización Mundial del Comercio (OMC) .....	27
4.2	Comisión Económica para América Latina (CEPAL) .....	29
4.3	Tratado de Libre Comercio Colombia- Estados Unidos .....	31
4.4	Comunidad Andina de Naciones (CAN).....	33
4.5	La comunidad del Caribe (CARICOM).....	34
4.6	Mercado Común del Sur (MERCOSUR).....	35
4.7	Normatividad de los Modelos de Internacionalización.....	36
4.8	Normatividad del contrato de Franquicia.....	36
4.9	Normatividad de las Alianzas Estratégicas .....	38
4.10	Normatividad del Joint Venture .....	39
4.11	Normatividad de la exportación directa .....	40
4.12	Normatividad de las Sucursales .....	44
5.	Plan de Marketing.....	45
	(Muñiz, 2016).....	48
5.1	Análisis de la situación.....	48
5.1.1	Análisis histórico .....	49
5.1.2	Análisis del entorno .....	49
5.1.3	Análisis de imagen.....	50
5.1.4	Análisis de cualificación profesional.....	50
5.1.5	Análisis de posicionamiento en la red .....	50
5.1.6	Red de distribución.....	50
5.1.7	Análisis de la competencia .....	51
5.2	Determinación de los objetivos.....	58
5.2.1	Cuantitativos.....	59
5.2.2	Cualitativos.....	59
5.3	Elaboración y selección de estrategias .....	59

5.4 Plan de acción.....	61
5.4.1 Producto.....	62
5.4.2 Plaza.....	70
5.4.3 Precio.....	70
5.4.4 Promoción.....	78
5.5 Establecimiento de presupuesto .....	78
5.6 Sistema de control y plan de contingencias .....	80
5.7 Viabilidad financiera y económica.....	82
5.7.1 Texas.....	84
5.7.2 New York .....	87
5.8 DOFA.....	90
5.8.1 Fortalezas.....	90
5.8.2 Oportunidades.....	91
5.8.3 Debilidades .....	91
5.8.4 Amenazas.....	91
5.8.5 Estrategia FO .....	92
5.8.6 Estrategia DO .....	92
5.8.7 Estrategia FA .....	92
5.8.8 Estrategia DA .....	92
5.9 Distribución física internacional .....	92
5.9.1 Transporte de la maracuyá hacia Estados Unidos .....	97
5.9.2 Requerimientos del ICA en Colombia.....	99
5.9.3 Normatividad INVIMA en Colombia.....	101
5.10 Cadena de Valor .....	102
5.10.1 Actividades primarias.....	103
5.10.2 Actividades secundarias.....	104
5.11 Gestión ambiental.....	104
6. CONCLUSIONES.....	107
7. RECOMENDACIONES .....	109
8. BILIOGRAFÍA.....	110

## TABLAS

Tabla 1: Ensalada de Frutas .....	72
Tabla 2: Pesos Totales .....	72
Tabla 3: Costo Aderezos .....	72
Tabla 4: Costo Elaboración.....	72
Tabla 5: Costo Total.....	73
Tabla 6: Carioca.....	73
Tabla 7: Peso total Carioca .....	74
Tabla 8: Aderezos Carioca.....	74
Tabla 9: Costo MDO Carioca .....	74
Tabla 10: Costo Total Carioca .....	74
Tabla 11: Dimensiones de la caja .....	75
Tabla 12: Pallet .....	75
Tabla 13: Costo total transporte.....	76
Tabla 14: Blackjack .....	76
Tabla 15: Peso total por unidad .....	76
Tabla 16: Aderezos Blackjack .....	77
Tabla 17: Costo MDO.....	77
Tabla 18: Costo Total Blackjack.....	77
Tabla 19: Proyección de Ventas Anual.....	79
Tabla 20: ROI .....	80
Tabla 21: Cuadro comparativo.....	83
Tabla 22: Costos de Empaque.....	98
Tabla 23: Tarifas ICA .....	100

## IMÁGENES

Imagen 1: Formato FDA.....	42
Imagen 2: Clasificación de Frutas Exóticas en Colombia .....	43
Imagen 3: Organigrama .....	46
Imagen 4: Etapas del Plan de Marketing .....	48
Imagen 5: Red de Distribución .....	51
Imagen 6: Logo Salad Extraveganza .....	52
Imagen 7: Ensaladas .....	52
Imagen 8: Ubicación de Salad Extraveganza.....	53
Imagen 9: Menú de Salad Extraveganza.....	53
Imagen 10: Ofertas Especiales.....	54
Imagen 11: Logo Blend Bar.....	55
Imagen 12: Ubicación Blend Bar.....	56
Imagen 13: Menú Blend Bar.....	56
Imagen 14: Sección Fruitful.....	57
Imagen 15: Menú 1 Frutas a la Carta.....	62
Imagen 16: Menú Frutas a la Carta.....	63
Imagen 17: Ensalada de Frutas .....	64
Imagen 18: Carioca.....	64
Imagen 19: Salpicón .....	65
Imagen 20: Sembrado .....	65
Imagen 21: Blackjack .....	66
Imagen 22: Jugos Naturales .....	66
Imagen 23: Fresas .....	67
Imagen 24: Crepes .....	67
Imagen 25: Waffle .....	68
Imagen 26: Cereal con Yogurt.....	68
Imagen 27: Brownie.....	69
Imagen 28: Limonada .....	69
Imagen 29: Estado de Texas .....	84
Imagen 30: Estado de New York .....	87
Imagen 31: Ruta Colombia-Texas .....	96
Imagen 32: Empaque del producto .....	97

## RESUMEN

El presente trabajo explica los modelos de internacionalización más importantes implementados en la actualidad a nivel mundial, con la finalidad de escoger el modelo más apropiado para la empresa Frutas a la Carta, empresa ubicada en la ciudad de Medellín que tiene como objetivo su expansión en Estados Unidos de América.

Se analizan diferentes aspectos importantes en cuanto a preferencias, público objetivo, cultura y viabilidad referente al Estado donde se desea tener presencia inicialmente, se habla de las oportunidades y amenazas que se tienen cuando se ingresa a un país nuevo y del valor agregado que ofrece la compañía.

Palabras claves: Internacionalización, viabilidad, plan, logística

## ABSTRACT

This Project explains the most important internationalization models implemented today worldwide, in order to choose the most appropriate for Frutas a La Carta, it is a company located in Medellin city that aims to expand in the United States of America.

Different important aspects were analyzed, like preferences, target audience, culture and feasibility concerning the state where it want to be present initially, discussing the opportunities and threats that the company has when start entering in a new country and the added value offered by the company.

Keywords: Internationalization, feasibility, plan, logistics

## JUSTIFICACIÓN

Cuando el objetivo principal de una compañía es su internacionalización, es preciso analizar los modelos más comunes usados a lo largo de los años, los cuales han tenido éxito en todo el mundo por medio de las diferentes compañías y que dependiendo del sistema de negocio que se emplee se debe escoger el adecuado, analizando diferentes factores decisivos y contundentes que ayuden a su elección, buscando que después de su implementación se den los resultados esperados.

El presente trabajo tiene como objetivo principal seleccionar un modelo viable de internacionalización para la empresa Frutas a la Carta, donde se analizaran diferentes aspectos como el económico, social, político, ecológico, legal, comercial, luego se analizará la viabilidad del modelo a escoger donde se obtengan los mejores resultados y garantizar el modelo de internacionalización al negocio.

## 1. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD

### 1.1 Definición de la oportunidad

Con el ánimo de expansión de la empresa “Frutas a la Carta”, la gerente y propietaria plantea la opción de convertirla en franquicia, siendo accesible no solo para personas con grandes cantidades de dinero, sino también dirigida a personas emprendedoras; consciente del éxito que ha tenido desde su apertura y del reconocimiento que tiene en el sector, es potencialmente viable para este modelo de negocio, que además de ser una fuente generadora de rentabilidad podría ser generadora de empleo para muchas más personas, posteriormente se busca generar una iniciativa de internacionalización con este mismo modelo, el cual es una alternativa para que la compañía se convierta en una opción de inversión extranjera que garantice un determinado posicionamiento, con una probabilidad alta de éxito y con una eminente permanencia en el mercado, tomando dicha iniciativa con una perspectiva estratégica donde el funcionamiento de esta va a estar encaminada hacia una ventaja competitiva frente a otros competidores que solo operan sobre una base nacional.

### 1.2 Formulación de preguntas

¿Es “Frutas a la Carta” realmente atractiva tanto para emprendedores nacionales como internacionales que quieran invertir en un modelo de negocio de franquicia? ¿Cuál sería realmente el valor total de una franquicia de este tipo? ¿Para un emprendedor promedio

será económicamente accesible operar bajo este modelo? ¿La estandarización de productos y procesos será efectiva para lograr que “Frutas a la Carta se convierta en una franquicia internacional? ¿El sistema de franquicia puede tomarse también como una alternativa de financiación para la internacionalización de la compañía?

## 1. OBJETIVOS

### 1.1 Objetivo General

Establecer los lineamientos necesarios para iniciar un proceso de internacionalización para la empresa “Frutas a la Carta”.

### 1.2 Objetivos Específicos

Analizar los diferentes modelos de internacionalización para la empresa Frutas a la Carta.

Examinar el conjunto normativo, legal y operativo de los diferentes modelos de internacionalización a nivel nacional e internacional.

Plantear un plan de marketing internacional que permita conectar la empresa través del modelo ideal de internacionalización.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Antecedentes

Frutas a la carta nace desde la necesidad de tener una fuente de ingresos de la propietaria Mariela Osorio, quien al terminar la carrera profesional como Ingeniera Agroindustrial en 2007 se dio cuenta que el mercado laboral no le ofrecía lo que ella esperaba, inicialmente se dedicó a dictar clases de matemáticas e inglés como docente en algunos colegios de la ciudad, realmente nunca ejerció su profesión como ingeniera, ni siquiera la citaron a una entrevista relacionada con su estudio; siempre con la mentalidad de crear empresa, inicio una serie de cursos en cultura E , que es un programa de la Alcaldía de Medellín que busca masificar la cultura de emprendimiento, pero que a la vez era un concurso donde tenía que ganar la idea más innovadora.

Mariela Osorio, reconociendo que la idea de ella no era la más innovadora, decidió hacer el proyecto, pero no lo presentó a sabiendas que no lo ganaría, sin embargo esto sirvió abriéndole la mente a nuevas posibilidades; con los conocimientos adquiridos en la universidad empezó a fabricar y vender helados de fruta por docenas, pensando en la clase de negocio que quería, tenía la idea segura de complementar el estilo de vida saludable de las personas que últimamente se hace más evidente, con productos fabricados a base de frutas.

Con su idea de negocio se acercó a la cámara de comercio en busca de oportunidades, donde se dio cuenta que los principales requisitos que exigían para préstamos

no los cumplía, ser mujer cabeza de familia, ser estrato 0-1-2, ser miembro de una comunidad indígena, ser víctima de la violencia no era precisamente el caso de ella; con estos requisitos se dio cuenta que debía buscar por otro lado, la base que tenía para empezar solo eran sus ahorros, en su búsqueda por un lugar estratégico para establecer el negocio, encontró un local en el parque de Boston a dos cuadras de la casa de ella, donde tenía mucha gente conocida y veía el potencial de la zona; por otra parte, la familia siempre actuó con temor a los cambios y la incitaban a seguir intentando trabajar para alguien más en otra empresa, ella hizo caso omiso; con el conocimiento de la rentabilidad que se puede obtener de las frutas decidió la apertura de su negocio en ese establecimiento en Octubre de 2010, creando además una serie de productos que ella estaba segura iba ser la única que los ofrecía en el mercado porque eran de su invención y que iban a ser ofrecidas como especialidad, sin dejar a un lado los productos clásicos que las personas en general demandan.

Consciente de la legalidad que necesitaba, empezó a operar como persona natural, al día con todos los impuestos correspondientes y cumpliendo debidamente con todas las obligaciones legales. En octubre de 2015 hizo la apertura oficial del negocio en su propio establecimiento, adaptando la casa de su madre como un local comercial apto para el buen desarrollo de su labor igualmente en el barrio Boston.

Actualmente es consciente que la idea de franquicia simplemente es viable para personas con mucho dinero, que tengan la capacidad adquisitiva para cumplir con los requisitos; precisamente quiere establecer un modelo de franquicia que las personas emprendedoras puedan tener acceso a este, dejando a un lado lo tradicional.

Lo ideal es estandarizar los productos para lograr que el modelo de franquicia opere y que los clientes puedan consumir exactamente el mismo producto en cualquier franquicia en el que se encuentre, esto es de vital importancia porque los hará seguir siendo reconocidos por los clientes como lo han hecho a lo largo de 5 años.

Ahora tiene en mira la internacionalización de estas franquicias, considerando del mismo modo que en otros países el hábito de comida saludable se está volviendo mucho más común y estimando que al igual que en Colombia, los modelos de franquicias en general no ofrecen este tipo de productos, “Frutas a la Carta” se mira como un negocio potencialmente viable con la necesidad de presentar esta nueva etapa de crecimiento bajo éste esquema con un desarrollo tanto nacional como internacional.

## **2.2 Referentes Marco Teórico**

Gracias a que la sociedad a nivel mundial ahora es consciente del tipo de alimentación que debe tener para evitar problemas de salud como la obesidad, Frutas a la carta le apuesta a ofrecer productos que en gran medida fomenten este tipo de nutrición.

¿Qué beneficios nos aporta consumir frutas?

- Aportan una variedad y cantidad de vitaminas y minerales; principalmente vitamina C
- Hidratan el organismo rápidamente.

- Ayudan al correcto funcionamiento del aparato digestivo.
- Facilita el drenaje de líquidos, al ser diuréticas y depuradoras del organismo.
- Aportan fibras vegetales solubles
- No aportan grasas (excepto los frutos secos, olivas, aguacates y cocos que aportan aceites beneficiosos para el organismo).
- Aportan vitaminas antioxidantes naturales. (Zonadiet, 2015)

Aparte de los innumerables beneficios que tienen las frutas para el organismo del cuerpo humano, es un negocio que deja un margen de rentabilidad alto y que para transformar la fruta en un producto atractivo no hace falta tener un gran industria instalada; es por esto que comparado con otros tipos de empresas es una opción “económica” cuando se piensa en abrir su propio negocio.

Tradicionalmente el mayor número de franquicias que operan en el país son extranjeras, dejando a un lado el talento netamente colombiano que es altamente competitivo por sus grandes ideas innovadoras y trabajo en equipo y que aparte de fomentar el emprendimiento genera valor y reconocimiento para este tipo de empresas locales.

Colombia se está consolidando como una de las principales y mayores economías de Latinoamérica. Por ello, han surgido muchos emprendedores decididos a iniciarse en el mundo empresarial y en concreto, dentro del sistema de negocio de las franquicias, que se ha situado como uno de los modelos más recurrentes dentro de este tipo de inversores.

El país colombiano es muy próspero en recursos naturales, y más aún en talento humano, de ahí que los inversores estén apostando por encontrar fórmulas de negocio innovadoras con las que crecer y consolidarse. Asimismo, la innovación también se ha convertido en una de los aspectos que consiguen ser una de las principales claves de éxito que está experimentado el modelo de franquicias en Colombia.

Por último, hay que destacar que las nuevas tecnologías se han convertido en una herramienta imprescindible para que este crecimiento de las franquicias entre los emprendedores. La influencia y la trascendencia que posee se ha tornado en uno de los puntos sobre los que se están apoyando los inversores para expandirse bajo el sistema de franquicias. (Franquicias Colombia, 2015)

Es preciso resaltar además, que entidades influyentes como el gobierno nacional, han desarrollado diferentes programas que le apuestan al emprendimiento empresarial; sin embargo, esta alternativa desafía a tener ideas altamente innovadoras para acceder a créditos con los cuales se pueden hacer realidad estos proyectos, a pesar de que esta es una excelente iniciativa, carece de mercado debido a que existen otros grupos de interés con ideas tradicionales que pueden ser proyectos estables con futuro prometedor, y solo necesitan apoyo en representación de recursos para su posicionamiento a nivel nacional y en el exterior.

Por otra parte, un estudio realizado por la Universidad de EAFIT llamado La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial informa que:

El actual contexto de globalización y los tratados de libre comercio evidencian la necesidad de crear nuevas empresas sostenibles, con el fin de brindar una oportunidad de

autoempleo, dinamizar la economía y fortalecer los clusters de la ciudad. Se requieren estrategias de sostenibilidad para fortalecer y expandir empresas locales: formular estrategias para promover el emprendimiento y la búsqueda de opciones de generación de empleo calificado. Ante la falta de recursos de capital de las mipymes, es necesario incentivar la inversión nacional en los sectores productivos. A esta necesidad obedecen iniciativas como la creación de Cultura E, un programa promovido y financiado por la Alcaldía de Medellín, que busca masificar la cultura del emprendimiento, la constitución y desarrollo de nuevas empresas que respondan a las necesidades del mercado y a las dinámicas de las cadenas productivas regionales con mayores potencialidades económicas, valiéndose de la capacidad de innovación de sus emprendedores. También en este sentido se está desarrollando el proyecto de Franquicias colombianas, liderado por la Cámara de Comercio de Medellín, que, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y otras ocho Cámaras de Comercio del país, busca el ingreso de las mipymes colombianas en el sistema de franquicias, debido a que es una de las pocas estrategias de crecimiento accesible a la mipyme que garantiza, con una probabilidad alta de éxito, la expansión y permanencia en el mercado. Existe cada vez más confianza hacia este sistema estratégico de negocios, pues son amplias las posibilidades existentes para la proyección de empresas que ofrezcan productos y servicios de conformidad este esquema. Adicionalmente, el auge de los nuevos centros comerciales en el contexto nacional constituye una importante fuente de expansión para las marcas. Cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación, y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a

la cobertura de nuevos mercados. Sea cual fuere el sector de actividad en el que la empresa opere, ya sea en manufactura, comercialización o distribución de productos o en la prestación de servicios, la franquicia ha de ser contemplada como una alternativa que reportará a la empresa grandes ventajas. No obstante, para ello es necesario haber analizado con anterioridad la posibilidad de franquiciar. (Revista MBA EAFIT, 2015)

El marco legal, es uno de los aspectos más importantes al momento de adquirir una franquicia, deben conocerse a fondo las obligaciones de las partes, además de sus derechos, todo con el fin de obtener un panorama más claro sobre este modelo; éste debe estar amparado bajo unas cláusulas que para que la relación entre el franquiciado y los franquiciadores sea amparado a la regulación.

En Colombia éste es un contrato considerado atípico, pero a pesar de esto, para que sea legal debe existir una licencia de uso, un pago de regalías, una vigencia en el contrato y unas obligaciones entre las partes que deben cumplirse a cabalidad.

Reconociendo además, que el talento colombiano en cuanto al trabajo es altamente valorado en el exterior, la internacionalización de empresas como “Frutas a la Carta” por medio de franquicias las hace potenciales, teniendo en cuenta también que los productos ofrecidos por la compañía son propios y pueden considerarse así como una oferta muy típica y cultural colombiana, ofreciendo diferentes combinaciones de fruta que incluso solo se producen en esta región de Sur América y que tanto para nacionales como extranjeros son valoradas como exóticas, como es el caso del banano, la guayaba, el lulo, el maracuyá, la piña, el tomate de árbol y demás frutos que con sus auténticos sabores hacen que esta empresa colombiana pueda ser un

medio de disfrute, además de tener la oportunidad de deleitar paladares de otras regiones y países.

Por otro lado, el éxito de posicionar una franquicia en un país extranjero se centra primordialmente en una investigación de mercado exitosa, se trata de una recolección de datos estadísticos que fomenten respuestas inmediatas y permita una correcta selección, debido a que ésta va acompañada de un estudio de factibilidad y datos referentes a la comercialización, además cuenta con aspectos tales como la ubicación geográfica, la capacidad adquisitiva de los consumidores, las condiciones legales de acuerdo a las normas técnicas, homologaciones, servicio post venta, etc.

A nivel internacional existen dos formas para generar una franquicia, de forma directa o mediante acuerdos de franquicia principal, estas formas pueden ser no tan acertadas, siendo otras alternativas como los contratos de licencia esquemáticos, versiones reducidas del mismo contrato y acuerdos híbridos de franquicia.

El contrato de licencia esquemático, es un contrato limitado en donde el franquiciado concede al franquiciador una licencia para usar este sistema y en algunas ocasiones las marcas de fábrica, en el país extranjero; en las versiones reducidas muchas obligaciones típicas imputadas al sub franquiciador y muchos de los derechos útiles para un franquiciador, dentro de un contrato principal son excluidos, y en los contratos híbridos se toma una manera tradicional de patente, know-how en donde el franquiciado distribuirá el producto en un formato comercial determinado por el franquiciador.

La estandarización de los procesos es otro factor clave al momento de realizar un proceso de internacionalización de una compañía, debido a que las exigencias de un mercado

global impone una competitividad extrema que ha hecho que se reduzcan las distancias y la información esté disponible a cualquier usuario. El objetivo es lograr un fortalecimiento en el valor agregado que haga la diferencia y pueda una persona darle más importancia a un producto que a otro, además de brindarle a la compañía una regulación de procesos que mantiene las mismas condiciones para producir los mismos resultados cada vez que se ejecute.

### **3.2.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo al que se pretende dirigir son las personas de estrato medio-alto, con la capacidad emprendedora suficiente para llevar a cabo un modelo de franquicia y posteriormente personas en el exterior interesadas en promover el hábito de comida saludable especialmente en Estados Unidos.

### **3.2.2 Marco Contextual**

El modelo de negocio comprenderá inicialmente a nivel nacional las principales ciudades: Medellín, Bogotá y Cali, los cuales son mercados potenciales para dicha modalidad.

La internacionalización de la compañía preliminarmente se instaurará en los Estados Unidos, considerando que los últimos años el consumo de fruta ha ido aumentando notablemente.

## **2.3 Diseño Metodológico**

### **3.3.1 Tipo de Estudio**

El tipo de estudio descriptivo es aquél en el que la información es recolectada sin cambiar el entorno (es decir, no hay manipulación). En ocasiones se conocen como estudios de “correlación” o “de observación”. (Oficina de Integridad de Investigación ORI, 2015).

Permite claramente tener la información necesaria y legal para el desarrollo del proyecto, encaminado al establecimiento de la empresa “Frutas a la Carta” como franquicia, conociendo además todas las exigencias legales y las herramientas contables para llevarlo a cabo.

Se seleccionará una serie de conceptos o variables y se medirán con el fin de definirlos, todo esto lleva a el establecimiento de comportamientos concretos, la identificación de las características del universo a investigar, el reconocimiento de conductas, actitudes y aptitudes para la comprobación de las variables de investigación.

Por otro lado, se acudirán a técnicas específicas como la recolección de información por medio de la observación, las entrevistas y los cuestionarios que se someteran a tabulación y análisis estadístico.

Además, se pretende identificar cuáles son las variables más representativas de la investigación, buscando la división de las mismas y realizando un planteamiento de las más significativas para darle el mejor estudio a la investigación.

### **3.3.2 Tipo de Análisis**

El análisis a implementar es el de funcionamiento:

Por medio de este análisis se busca determinar cómo funciona el producto. Para esto se debe aclarar su rendimiento, costo operativo, uso de energía, entre otras características. Para poder llevar a cabo este análisis lo ideal es identificar y determinar cómo trabajan las distintas partes que conforman al producto, y cómo estas a su vez colabora en el funcionamiento del producto en sí. (Tipos de análisis, 2015).

Por otro lado, se implementará un análisis organizacional en donde se indagará los objetivos de la compañía de forma operativa, se realizará un estudio del estado y situación actual de empresa, del clima laboral y también de su productividad; se analizará la distribución, asignación y manejo de los recursos, para identificar cuáles son los requerimientos a nivel de compañía en materia de formación y un diagnóstico de las necesidades generales. Posteriormente se indagará el cómo se convierte el modelo de franquicia en una iniciativa que genera financiamiento del crecimiento y la internacionalización de la empresa.

En las técnicas de análisis de datos se implementaran a las cualitativas en donde la información será presentada de forma verbal, y las cuantitativas en las cuales los datos se demostraran en forma numérica.

### **3.3.3 Fuentes**

Según el nivel de información se manejará las siguientes fuentes:

Las fuentes primarias contienen información directa y original, adquirida por medio de entrevistas, encuestas, noticias, discursos, autobiografías, entre otros.

Las fuentes secundarias contienen información organizada como resultado de un trabajo intelectual, tales como libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y patentes.

## **2.4 Impacto y resultados esperados**

Lograr la expansión del negocio por medio del modelo de franquicia tanto a nivel nacional como internacional.

Incentivar la creación de empleo por parte de los franquiciadores en las regiones y países donde opere.

Lograr un margen de rentabilidad alto que sea atractivo para los interesados.

## **2.5 Compromisos y estrategias de comunicación**

Anteproyecto en dos CDs, debidamente marcados y rotulados con logo de la Institución Universitaria de Envigado.

## **Capítulo 1**

### **3. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Es claro que existe innumerable cantidad de modelos de internacionalización para cada una de las empresas, sin embargo se van analizar los más comunes en la actualidad, hablando así de modelos como Franquicia, Alianzas Estratégicas, Joint Venture y Sucursales, para tener fundamentos en la decisión final.

#### **3.1 Franquicia**

La franquicia es la comercialización de bienes y servicios, bajo una marca y un sistema operativo por los cuales se reciben beneficios y regalías. Existen identificados dos tipos de figuras civiles en un contrato de franquicia: el franquiciante, que otorga el uso de marca y transmite su saber hacer, y el franquiciado, quien paga mensualmente un porcentual de las ventas en concepto de regalías. Técnicamente la suscripción del contrato se denomina franquicia comercial. (Díaz, 2016)

Entre los principales tipos de franquicia podemos destacar:

##### **3.1.1 Franquicia maestra**

El franquiciado adquiere exclusividad para desarrollar su actividad en determinado sector o región, donde a su vez se le otorga la opción de sub-franquiciar su modelo entre los interesados.

### **3.1.2 Franquicia individual**

Se obtiene el derecho de aprovechar el modelo en una sola unidad como persona independiente.

### **3.1.3 Franquicias múltiples**

Este tipo de contrato no otorga la facultad de sub-franquiciar, sin embargo adquiere la posibilidad de tener un número específico de locales en un sector determinado.

### **3.1.4 Franquicias Corner**

Se establecen en un espacio de pocos metros cuadrados, pero a su vez forman parte de un espacio o evento grande, pueden ser fijas o móviles.

### **3.1.5 Franquicia de Productos**

Existe la opción de vender productos del franquiciante dentro de un local comercial.

Aparte de ser la estandarización de procesos un tema clave cuando se habla de franquicia, se trata también de tiempo, investigación y desarrollo de cada uno de ellos, por lo cual se requiere inversión y mayor compromiso en cuanto al tema, para que una franquicia sea atractiva para el público.

Para una empresa como frutas a la Carta el modelo de franquicia, aparte de ser altamente costoso, requiere de ciertos requisitos que serían difíciles de cumplir en el mediano plazo, requiriendo un alto músculo financiero que lo sustente y alto reconocimiento en el mercado.

### **3.2 Alianzas estratégicas**

Las alianzas estratégicas son una asociación en donde dos o más partes actúan para beneficiarse mutuamente, éstas pueden brindarse apoyo económico, recursos informáticos, tácticas o estrategias y demás contingencias para obtener un lucro o meta programada.

En la actualidad, las alianzas estratégicas son generadas para obtener invenciones e incursionar nuevos mercados ya explorados por la otra parte, sin mayores gastos o inversiones. Un ejemplo de esto, es representado por Starbucks la cual se alió con las librerías Barnes y Nobles en 1933 para posicionar cafeterías en sus locales, lucrándose recíprocamente. Posteriormente utilizó este mismo modelo con Pepsico para distribuir dicha bebida y sub productos. (Czaja, 2016)

Este modelo de internacionalización es un mecanismo de unificación, un medio que estipula las condiciones laborales, facilita la integración de las economías y pasa del esquema proteccionista al capitalista, brindando mayor variedad al consumidor, ampliando sus necesidades y exigencias.

Brinda el ingreso del factor competencia, la incursión a nuevos mercados y el desarrollo e innovación a las condiciones del producto. Así mismo, dicho mecanismo aparece como un acto poco usual de un mundo globalizado, se manifiesta como un negocio a convenir que como una estructura individual.

Este modelo de negocio nació en los años 80s a nivel mundial, en donde compañías con un alto crecimiento y desarrollo ubicadas en América de Norte, Europa Occidental y Japón, marcaron un cambio en las relaciones entre compañías, brindando una

asociación a nivel personal con un alto desempeño económico con impacto global. La extinción de las barreras económicas dio paso a un alto nivel de competencia, las empresas no solo debía cambiar sus estrategias sino flexibilizar su estructura organizacional al entorno.

Por otro lado, en los años 90's Latinoamérica fue el epicentro de alianzas entre multinacionales con entes privados y públicos, con el fin de encontrar el éxito, que fue alcanzado en unas ocasiones y en otras no; éstas se han convertido en un medio que debe ser selectivo y deductivo al momento de asociarse, puesto que después de las inconstantes presentadas en la bolsa entre los años de 1997 y 2001, éstas se han reducido a nivel global para darle importancia al nivel regional; preocupándose principalmente por crear valor y por hacer que la compañía se vuelva cada vez más interesante para los futuros inversionistas garantizando su estabilidad y liquidez. (Universia Knowledge, 2003)

A nivel de Colombia, las alianzas estratégicas se han visto reflejadas como una tendencia que busca una consolidación de mercados externos, que brinden la apertura de nuevas fábricas o la adquisición de empresas de la región que se encuentren en otros países, todo con el fin de modernizar sus operaciones, obteniendo certificaciones de calidad de sus productos o servicios con el más alto nivel de requerimientos. (Dávila, 2003)

Este modelo de internacionalización no es el adecuado para la empresa "Frutas a la Carta", pues aunque existe la ventaja de multiplicar las operaciones con mayor eficiencia, se puede transferir las tecnologías de información, investigación y desarrollo junto con el asesoramiento para el manejo de las mismas, pero esta no es garantía para el éxito de la empresa, debido a que se puede perder el control de estas herramientas.

Es importante resaltar que la alianza estratégica debe ser un modelo que facilite apresurar el potencial del negocio, para que aumente su tamaño, crezca como única empresa y se origine una importante relación entre empresarios, no obstante puede suceder que se concentre en explotar y sustraer el beneficio del otro y no en lo que puede ofrecerle como aliado.

### **3.3 Joint venture**

Es el resultado de un compromiso entre dos o más sociedades, cuya finalidad es realizar operaciones complementarias en un negocio determinado. El origen de la frase Joint venture viene de “joint” que significa unión y de “venture” que significa empresa. Normalmente cuando 2 empresas ejecutan el Joint Venture, crean un contrato. Dicho contrato de Joint Venture suele incluir un acuerdo entre 2 o más empresas (lo que serían los socios) para aportar con sus propios recursos a un negocio común. Estos recursos suelen ser la materia prima, el capital, una determinada tecnología, conocimiento del mercado, recursos humanos, ventas y compartición de los canales de distribución. (Economía y Negocios el mundo, 2016)

Entre las ventajas de este modelo de internacionalización podemos distinguir: brinda acceso al conocimiento de los mercados locales a las empresas extranjeras, reduce el riesgo político y comercial, comparte los recursos y el conocimiento, lo que se traduce en menos costo, especialmente cuando se va a iniciar una empresa de cero o adquirir una nueva, ayuda a que las empresas extranjeras no paguen aranceles y eviten barreras de ingreso, además de compartir el riesgo de fracaso.

Por otro lado, el modelo Joint Venture no está exento de desventajas, las cuales se caracterizan porque los objetivos de las partes pueden ser diferentes y crear conflictos, las contribuciones de las partes pueden no ser proporcionales, las partes pueden verse involucradas en acuerdos a largo plazo, de los que puede ser difícil retirarse, la importancia de la nueva empresa puede cambiar con el paso del tiempo, además las diferencias culturales pueden afectar la forma de administrar la nueva empresa.

Cuando una pyme piensa en internacionalización, se está enfrentando a tres grandes retos: primero, ser extranjera, tiene poco conocimiento acerca del nuevo mercado, segundo: ser nueva, debe trabajar fuertemente en la recordación de marca y tiene el desafío de reclutar empleados, establecer manual de funciones y todo lo que amerite tener personal extranjero a cargo que no afecten sus procesos y productividad, tercero: su tamaño, implica mayor demanda de recursos para el correcto funcionamiento de su operación; con el Joint Venture, estas situaciones se mitigan y se encuentran aliados para llevar todo a un feliz término.

Si bien el Joint Venture es una unión conjunta de esfuerzos entre empresas para la creación de otra compañía, lo que se pretende con una empresa como “Frutas a la Carta” es la recordación de su nombre como marca, que los esfuerzos que se realicen sean todos destinados a mantenerla en el tiempo y en el espacio donde se implemente, no es del todo necesario la unión entre dos empresas para crear una nueva, pueden haber situaciones donde amerite cierta asesoría de personal altamente capacitado para orientar procesos y métodos internos que garanticen que esta empresa obtenga los resultados esperados en su internacionalización, pero claramente el Joint Venture no es la alternativa más adecuada en este caso.

### **3.4 Exportación directa**

En la exportación directa la compañía se hace cargo de todo el proceso de exportación, teniendo contacto directo con el importador. Permite al exportador controlar la comercialización, entablando una relación directa con los clientes en el extranjero, además facilita el conocimiento del mercado a nivel internacional, generando una ganancia mayor, al no existir terceros que intervengan entre uno y otro.

Dentro de este método de exportación se pueden destacar diferentes modelos:

#### **3.4.1 Agente o representante de ventas**

El agente se encarga de la venta de los productos de una compañía en el mercado internacional, los requisitos para que este pueda desempeñar sus labores están establecidos en un contrato, en donde se estipula las obligaciones de cada parte, el pago y las labores esperadas del comisionado; es de aclarar que el apoderado no contrae posesión de los productos ni compromiso alguno frente al comprador.

#### **3.4.2 Distribuidor**

Es representado por una persona o una empresa que obtiene los productos de una sociedad, contrayendo toda la responsabilidad y riesgo de toda la ejecución mercantil, además de la promoción y comercialización de los mismos en el mercado extranjero.

Los dividendos del distribuidor provienen de la diferencia entre el costo de compra y el precio de venta al público.

### **3.4.3 Venta Directa**

La compañía cuenta con un área de comercio internacional que se ocupa de manejar las ventas en el extranjero, así mismo asume todos los riesgos, compromisos y el manejo los beneficios producto de las transacciones en el exterior.

Este modelo se diferencia de la exportación directa, debido a que en esta la compañía elige si su departamento de comercio exterior, o con la creación de una entidad especializada ya sea un consorcio de exportación (alianza entre empresas para promover la venta de los productos en el extranjero), realizará todas las gestiones de promoción y comercialización de la mercancía fabricada, caso contrario en la venta directa, en donde la compañía se ocupa de todo el manejo de las relaciones internacionales sin tomar sin la participación de miembros externos.

### **3.4.4 Subsidiarias comerciales**

La empresa posee una sucursal en otro país, siendo ésta una alternativa riesgosa y de alto coste; incluye altos niveles de prevención y es empleada por compañías que manejan importantes volúmenes de ventas en los mercados escogidos. (PROARGEX, 2016)

Dado el modelo de negocio planteado por la empresa “Frutas a la Carta” en la ciudad de Medellín, y siendo además uno de sus objetivos principales como empresa, ofrecer productos de alta calidad y mayor frescura al cliente final es de vital importancia para la operación y prestigio de la empresa, ésta ofrece productos procesados en tiempo real, justo en frente del cliente, quien se asegura de que cada uno de los ingredientes utilizado para la

preparación de su mezcla de frutas sean cortados y manipulados justo en el momento que realizar su pedido.

Analizando cada uno de los aspectos que contiene el modelo de internacionalización de exportación directa, se llega a la conclusión que no es viable para una empresa como estas, pues es claro que los productos perecederos son el corazón de cada una de sus recetas, además que las formulas secretas utilizadas para la elaboración de cada una de las salsas empleadas para la elaboración de sus ensaladas de frutas y demás, no serían aptas para la exportación, tanto de insumos como de producto terminado.

Además de los riesgos que incurriría enviar un producto perecedero al exterior, la alta responsabilidad con el cliente final en el país de destino es latente, pues se pueden presentar retrasos en los envíos, además de los altos costos que tienen las diferentes agencias exportadoras, para una empresa como “Frutas a la Carta” financiar este tipo de movimientos no es fácil y que además comprometería directamente el nombre de la empresa. Temas como financiación de envíos y cobranza de exportación, hacen inviable un modelo de internacionalización como este, pues el factor económico para una empresa como “Frutas a la Carta” es uno de los más importantes a analizar cuando se piensa en abrir mercado a nivel global.

### **3.5 Sucursales**

Las sucursales son la extensión de una sociedad, hace parte de una compañía y no se toma como un ente individual. La empresa maneja y controla todo el proceso de

internacionalización tomando todo el riesgo del mismo, produciendo por medio de recursos propios formando un área de producción.

Se encarga de tareas específicas tales como el terminado del producto, empaque y embalaje, según los requisitos del país donde se encuentre junto con su control de calidad, también utiliza la inversión extranjera para su posicionamiento.

Este modelo de internacionalización nace en el siglo XII como resultado del desarrollo del comercio en el Mediterráneo y en los mares Báltico y del norte, éstas desde el principio nacieron como entes propios de una sociedad jurídica y no como entes independientes, no cuentan con autonomía para tomar decisiones. Se dieron con el propósito de ampliar su razón social hacia otros países fuera de la sede nacional y expandir el mercado de tal forma que se incremente la economía de una organización buscando obtener un alto nivel de clientela. (Mi Historia Universal, 2016)

Este método es eficiente, debido a que permite tener mayor dominio sobre el manejo del marketing y sus ejecuciones de producción, logrando que el producto se presente y se realice bajo los mismos parámetros en el país donde se encuentre, actuado bajo una misma filosofía corporativa con una que otra estrategia variable de acuerdo al mercado. Además brinda la facultad de estar en permanente contacto con el cliente, puede estudiar directamente a la competencia con la oportunidad de tener bases para actuar frente a ella.

Brinda la posibilidad de incrementar el nivel de ventas en un país diferente al de origen y sostener una relación con los clientes, obtienen casi la totalidad de sus provisiones de la sociedad principal y realizando sus propias transacciones, es una entidad autosuficiente regulada por la dirección de la empresa central, atendiendo las normas de la misma.

La creación de marca, es el mayor objetivo de la empresa cuando piensa en internacionalizarse, que sus productos sean conocidos en el exterior tal como son, mezclas de frutas innovadoras y de excelente calidad, que garantiza a cada uno de sus clientes su excelencia y experiencia en el mercado.

## **Capítulo 2**

### **4. MARCO NORMATIVO, LEGAL Y OPERATIVO DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

La convención de Viena define la palabra tratado como un acuerdo realizado entre dos o más Estados u organismos internacionales, los cuales están regidos por el derecho internacional; para que éste tratado entre en vigor, el Congreso de República en el caso colombiano debe perfeccionar la ley aprobatoria con el respectivo examen de accesibilidad, realizada por la Corte Constitucional, sancionándose para que entre en vigor y a la vez debe ser firmada para que tenga validez en el territorio. (Exteriores, 2016)

Existen diferentes entes que regulan los modelos de internacionalización, buscando la armonía de estos en la posición geográfica en la que se encuentran, entre estos podemos destacar:

#### **4.1 Organización Mundial del Comercio (OMC)**

Permite la apertura del comercio, haciendo que este fluya con la mayor independencia posible; sirve como medio de negociación de acuerdos y centro de resolución de

conflictos comerciales, igualmente cuenta con 162 países miembros desde el 30 de noviembre de 2015, cuenta con 640 funcionarios dirigidos por el Director General.

Fue fundada en 1995, sustituyendo al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio o por sus siglas en inglés: General Agreement on Tariffs and Trade, firmado en 1948) que venía en funcionamiento desde 1947, como un ente encargado de vigilar el sistema multilateral del comercio, sus miembros continuaron con su participación oficial en la OMC, en donde se estableció Ginebra, Suiza como sede principal. Esta organización no forma parte de las Naciones Unidas ni del Banco Mundial. (Organización Mundial del Comercio, 2016)

Los anteriores organismos permiten lograr una efectiva cooperación internacional que favorece principalmente a sus integrantes, sin dejar a un lado los objetivos que persiguen, los cuales son principalmente la colaboración entre naciones a nivel mundial y la previsión de conflictos.

La Organización Mundial de Comercio, se ocupa de todas las normas que regulan el comercio entre países, su objetivo principal es ayudar a los productores de bienes y servicios, exportadores e importadores para que realicen sus actividades efectivamente, con la seguridad de que los acuerdos generados han sido negociados y firmados por una gran cantidad de países que interactúan en el mercado internacional con el respaldo de sus parlamentos.

Los integrantes de esta organización se reúnen mínimo una vez cada dos años, ya sea que asistan la totalidad de los miembros como lo son los ministros de los países o por sus embajadores o delegados.

Es de aclarar, que su Secretaría coordina todas las actividades que se desarrollan en el transcurso del tiempo, en donde laboran cerca de 600 funcionarios (economistas, abogados, estadísticos y comunicadores), con el fin de que las relaciones entre los países se desempeñen de forma efectiva y que las normas existentes se cumplan, apliquen y se efectúen correctamente.

Con respecto a la empresa "Frutas a la Carta", estos entes ayudan a la internacionalización de ésta con garantías que permiten su equilibrio económico y su protección frente a dificultades legales que se presenten en el desarrollo de su actividad, tanto a nivel nacional e internacional, además facilitan la entrada a diferentes mercados, teniendo acceso a nuevos clientes e incentivando la creación de nuevas alianzas.

#### **4.2 Comisión Económica para América Latina (CEPAL)**

Se estableció mediante la resolución 106 (VI) del Consejo Económico y Social, el 25 de febrero de 1948, iniciando su funcionamiento el mismo año. En 1984 se resolvió que esta comisión debía llamarse Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Pertenece a las Naciones Unidas y su ubicación principal se encuentra en Santiago de Chile. Está conformada por 33 países de América Latina y del Caribe, asimismo algunas naciones de Norteamérica, Europa y Asia, en total son 45 Estados afiliados (Francia, Guatemala, Portugal, Perú, España, entre otros) y 13 asociados (Anguila, Aruba, Bermudas, Islas Caimán, Martinica, Puerto Rico, etc.).

Contribuye al desarrollo económico de América Latina, coordina las actividades para promocionar y fortalecimiento del vínculo económico de los estados que lo conforman entre sí y fomentar el desarrollo social. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016)

Las áreas de trabajo en las que se desempeña la CEPAL son principalmente los asuntos de género, en donde se trabaja para el progreso de la mujer en la región, la sociedad civil y otros actores que se encargan de las políticas públicas como lo son los institutos nacionales de estadísticas; el comercio e integración internacional los cuales generan, difunden y analizan las propuestas de políticas guiadas al fortalecimiento de América Latina y el Caribe, junto con su progreso en la integración regional; el desarrollo económico que tiene como objetivo la promoción del crecimiento económico a largo plazo y la correcta distribución de los recursos financieros; el desarrollo productivo, empresarial y social, los cuales generan y difunden propuestas de políticas a nivel de estructura y los sistemas de producción e innovación en cuanto a lo microeconómico y sectorial; desarrollo sostenible y asentamientos humanos, el cual busca realizar avances en las políticas públicas operativas y de menor huella ambiental; la planificación para el desarrollo, con el apoyo a la gestión pública y la planificación social y económica de los gobiernos; recursos naturales e infraestructura, buscando la eficiencia de la gestión sostenible y la generación de estadísticas.

### **4.3 Tratado de Libre Comercio Colombia- Estados Unidos**

El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos es un convenio que abre oportunidades para todas las empresas colombianas, debido a que ayuda en la generación de empleo y al desarrollo de la economía Nacional.

En primer lugar favorece a los sectores exportadores, ya que se aumenta el mercado donde pueden ofrecer sus productos y servicios con circunstancias más favorables, en una nación de grandes dimensiones como lo es Estados Unidos reconocida por su alto potencial de consumo.

En dicho acuerdo se acordaron temas como el acceso a mercados, en este caso el industrial y el agrícola; la propiedad intelectual; el sistema de inversión; adquisiciones del Estado de acuerdo a las necesidades del país (Infraestructura y Recursos); resolución de conflictos; manejo de la competencia, comercio electrónico como nuevo canal de venta; servicios y asuntos relacionados con el nivel ambiental y laboral. (MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2016)

Entre los beneficios que trae consigo el acuerdo de libre comercio se encuentran los aspectos de tipo comercial y las implicaciones positivas en la economía del país, entre estos se puede destacar la creación de un marco normativo, que promueve la inversión nacional y extranjera, no requiere renovación periódica lo que permite una estabilidad en las condiciones implantadas entre los dos países.

Por otro lado, se busca la competitividad del país con un aumento en las exportaciones y la generación de empleo calificado y no calificado, la eliminación de aranceles y

estipulación de normas sanitarias y fitosanitarias que apoyen el acceso de la producción agropecuaria y agroindustrial colombiana, como también el ingreso de maquinaria y equipo importado de Estados Unidos, además del aumento de la competitividad en relación a la calidad y el precio.

Algunos de los sectores beneficiados son el agropecuario, con respecto a las flores en donde se elimina un arancel del 6% que se debía pagar para su ingreso al territorio americano, beneficiando a doscientos mil empleos en Colombia. Los lácteos, con un acceso preferencial para derivados como los quesos, mantequillas y leches saborizadas. (Portafolio, 2011)

El sector textil y las energías alternativas, en primer lugar con el mejoramiento de las normas de origen y el ingreso de la línea de hogar que no estaba incluida en las preferencias arancelarias, y en segundo lugar con el ingreso del etanol y los combustibles derivados de la palma.

En cuanto a la empresa Frutas a la Carta este tratado puede ser beneficioso para expandir la compañía, a causa de que Colombia es un país tropical y cuenta con tierras ricas en nutrientes, haciendo que pueda ofrecer frutas en temporadas donde los mercados no cuentan con producción, además de implementar planes de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para respaldar la calidad del producto final al cliente. El consumidor Estadounidense presta especial atención a las frutas exóticas más aún si reconocen los beneficios que poseen y su biodiversidad.

#### **4.4 Comunidad Andina de Naciones (CAN)**

Es una organización subregional con personalidad jurídica internacional, se encuentra conformado por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela y por los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI). En 1969 se firmó el Acuerdo de Cartagena, que es también llamado Pacto Andino. Esta organización inició sus funciones en agosto de 1997, llevando a cabo una integración comercial compuesta por Zonas de Libre Comercio, Arancel Externo Común, Normas de Origen, Competencia, Normas Técnicas y Sanitarias, entre otros.

Cumple con funciones relacionadas con la integración y coordinación de escenarios internacionales, además de proponer, ejecutar y valorar las políticas de integración vinculadas con el comercio y las inversiones, junto con la implementación de normas de obligatorio cumplimiento para los países miembros, las cuales son controladas por El Tribunal Andino de Justicia. (America Economica, 2016)

La Comunidad Andina esta compuesta por el Consejo Presidencial Andino, el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores, la Comisión Andina, la Secretaría General, el Tribunal de Justicia, el Parlamento Andino, las Instancias de Participación y Consultivas de la Sociedad Civil, entre otras.

Es un mecanismo necesario que adecua su estructura, funcionamiento y competencias de acuerdo a la situación del contexto regional e internacional, buscando lograr un sistema que alcance resultados efectivos con la actualización y el fortalecimiento de su marco

institucional, así como la correcta administración de los recursos y la priorización de las áreas de trabajo.

#### **4.5 La comunidad del Caribe (CARICOM)**

Nació en 1958, debido a 15 años de gestión en beneficio a la integración regional, la integra por Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, Sant Kitts and Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname y Trinidad y Tobago. Además cuenta con países que participan en calidad de observadores, los cuales son Anguilla, Islas Caimán, México, Venezuela, Aruba, Colombia, Antillas Holandesas, Bermudas, República Dominicana y Puerto Rico, mientras que Islas Virgenes es miembro asociado.

Busca estimular la cooperación económica del Caribe, consolidar las relaciones políticas y económicas entre los países que la comprenden, además de fomentar la cooperación a nivel de educación, cultura e industria. (America Economica, 2016)

Los principales órganos que componen la CARICOM son la Conferencia, la cual está integrada por los jefes de Estado y el Gobierno de los países miembros, cuya responsabilidad es generar políticas y autorizar la firma de los tratados. El Consejo se encarga del desarrollo de los planes estratégicos, coordinando la integración en diferentes sectores y promoviendo la cooperación, el conocimiento, la excelencia, la innovación y la productividad.

Garantiza los derechos humanos, la justicia social y contribuye en las acciones de prosperidad económica, social y cultural de forma unificada y competitiva a nivel global. Busca reafirmar la identidad colectiva, garantizar la justicia social y económica y los principios del buen gobierno, reducir la pobreza, el desempleo y la exclusión social, además del desarrollo sostenible en relación al medio ambiente, a los aspectos económicos y los sociales. (CARICOM, 2016)

#### **4.6 Mercado Común del Sur (MERCOSUR)**

Fue creado en 1991 como una integración regional constituida por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y posteriormente Bolivia en proceso de adhesión.

Su objetivo principal es favorecer un espacio común, produciendo oportunidades comerciales e inversión por medio de la integración competitiva de las economías nacionales dentro del mercado a nivel mundial. Los países miembros participan en actividades y reuniones del bloque, contando con ventajas comerciales, políticas y de cooperación en el mundo.

(Mercosur, 2016)

MERCOSUR es considerado un proceso abierto y dinámico, con el fin de incorporar las dimensiones social, ciudadana y la integración productiva, adaptando y ampliando la institucionalidad para atender nuevas demandas para la participación de las personas en los diferentes medios, dotándose de mecanismos de financiamiento propio, como lo es el Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR, con un aporte anual de 100 millones de dólares en

donde se financian proyectos que sean competitivos, con inclusión social y la reducción de barreras, alcanzando así la paz y el desarrollo.

Es considerado la quinta economía del mundo, con una gran variedad de pueblos y culturas, reservas de agua dulce y recursos energéticos renovables y no renovables.

Para la solución de controversias, este organismo cuenta con laudos, opiniones consultivas, resoluciones dictaminadas por una serie de árbitros y de expertos que ayudan a generar un acuerdo entre las partes que participan en un conflicto.

#### **4.7 Normatividad de los Modelos de Internacionalización**

Los modelos de internacionalización cuentan con una reglamentación única, que debe ser seguida a cabalidad, asegurando el buen manejo de los mismos:

#### **4.8 Normatividad del contrato de Franquicia**

El contrato de franquicia se ha estipulado como un contrato atípico, debido a que no cuenta con una regulación determinada que reglamente lo comprendido en el contrato, y cuenta con un procedimiento de solución de conflictos entre las partes.

Antes de firmar un contrato de franquicia, las partes firman un precontrato, en donde dan a consideración la compra de la franquicia, permitiendo a los involucrados realizar

ciertas acciones y tener un análisis de lo que están acordando. En el acuerdo final, se regula los derechos y deberes de los implicados durante toda la validez de la sociedad, firmando la voluntad de ejecutar un contrato de franquicia.

Dentro de este contrato, se acuerda principalmente la cesión de la marca al franquiciado, la transferencia del know-how y la asistencia continua al asociado durante la validez del acuerdo. (Plan Cameral, 2016)

El traspaso del uso de la marca es uno de los elementos esenciales, debido a que los principales reclamos que se presentan en este, contrato es el reconocimiento que tiene la marca ante la sociedad. El franquiciador debe velar por el sostenimiento de la marca y cuidar de los intereses de los franquiciados, mejorando constantemente las condiciones en las que actúan.

Otro aspecto importante es la exclusividad territorial, donde se garantiza que ni el franquiciador ni ningún otro franquiciado pueden constituir el mismo modelo de negocio dentro del área donde se encuentre uno de los beneficiados. Igualmente la duración del contrato también es un aspecto significativo, debido a que no supera los cinco años, pero este puede renovarse anualmente. (Mariscal Asociados, 2016)

El contrato de franquicia es considerado una buena inversión, que en la mayoría de las situaciones produce buenos resultados, dando surgimiento a más empresas que desean trabajar con este modelo, teniendo en cuenta que las partes deben tener claramente definidas cuál es su posición y cuáles son los compromisos que adquiere.

#### **4.9 Normatividad de las Alianzas Estratégicas**

Las alianzas estratégicas son convenios pactados entre dos o más partes, donde incorporan acciones o tareas que configuran su actividad empresarial, por medio de la inversión en común de bienes o de capital financiero, de una forma permanente, confiable, simultánea y distribuida en partes iguales. (Ginebra, 2016)

Este modelo de negocio debe ser respaldado por un contrato entre los implicados, que asegura el resguardo de la información privada, desde las conversaciones iniciales hasta llegar a un común acuerdo, estos compromisos deben ser considerados como secretos independientemente si se realiza un convenio formal o no.

Asimismo, se debe proveer los soportes necesarios para llevar a cabo las investigaciones pertinentes, en este caso se debe demostrar conocimiento y experiencia técnica de los aliados (objeto del acuerdo), criterio del cliente (segmento de mercado específico), estabilidad financiera (capacidad para afrontar obligaciones), experiencia comercial (se analiza si se cuenta con sanciones, multas, demandas, entre otros), prohibiciones (no debe poner en riesgo la estabilidad financiera de las partes), todo con el fin de proceder con un compromiso empresarial, garantizando la viabilidad jurídica de la alianza.

Por último, al formalizar la asociación se debe garantizar aspectos como el alcance de los objetivos, las obligaciones de las partes (aportes de capital, suministro de materia prima, licencias, distribución, etc.), vigencia de la asociación, distribución de las utilidades,

garantías, multas, responsabilidad ante terceros, resolución de controversias, relaciones laborales, declaratoria de confidencialidad, modificaciones, entre otros.

#### **4.10 Normatividad del Joint Venture**

Se considera que el Joint Venture es una expresión jurídica causada por los movimientos económicos de las alianzas estratégicas, representado en una figura asociativa casi similar al partnership. Hace referencia a distintos modos de cooperación de las empresas que acceden a fusionarse parcialmente brindando una parte de sus dineros a la actividad elegida.

Este modelo de negocio es considerado una mezcla de organizaciones regidas por un contrato específico, el cual puede ser apreciado a nivel asociativo, soportado por cualquier modelo de contribución a la empresa en común. Se cuenta con una perspectiva de utilidad con derecho a lucrarse de esta, sin perder la razón social de las empresas que lo conforman.

(Cabanellas de las Cuevas, 1987)

Por otro lado, existe un control que cada parte impone a la nueva sociedad desde el momento de su consolidación del contrato y en sus posteriores etapas. Asimismo el Joint Venture se puede considerar contractual y societario, debido a que las partes asociadas establecen una empresa teniendo en cuenta el ámbito normativo del país donde se encuentre, administrando así la compañía con estructura decisoria, societaria, tributaria y compatible.

(Central America Data, 2010)

#### **4.11 Normatividad de la exportación directa**

Se realiza una venta directa donde el exportador realiza negocios por medio de sus agentes, los cuales ofrecen los productos de la compañía y estudian los clientes potenciales.

Para llevar a cabo este modelo de internacionalización se debe tener en cuenta el tipo de negociación, el operador cambiario que aprobará las operaciones para la venta de las divisas (Banco elegido en donde se encuentra registrada la cuenta de la compañía, y el encargado de realizar el cambio de las divisas, de acuerdo al comportamiento de la moneda en el momento de la negociación), la inscripción de las exportaciones, la posición arancelaria de los productos a exportar, el agente de aduana que tramitará la documentación de la mercancía, y las licencias, autorizaciones o certificados; en este caso el ente encargado de regular la entrada de alimentos en Estados Unidos es la FDA (Federal Food, Drug, and Cosmetic Act).

La FDA (food and Drug Administration), por sus siglas en inglés, es la encargada de proteger la salud pública mediante la regulación de los medicamentos de uso humano y veterinario, vacunas y otros productos biológicos, dispositivos médicos, el abastecimiento de alimentos, y para el caso de la internacionalización de una empresa como Frutas a la Carta, es inminente la importancia de este organismo Estadounidense. (Administration, 2016)

Es por esto, que para poder operar en Estados Unidos es indispensable hacer registro de todos los requisitos legales necesarios para que la operación de la empresa no se vea afectada en ningún momento, siendo aplicable para Frutas a la Carta, el documento llamado U.S. FDA Food Facility Registration, por el que la FDA no requiere ningún tipo de pago para el registro. (Corp, 2016)

“Para registrar una Instalación de Alimentos No Estadounidense se debe designar a un Agente Estadounidense para manejar las comunicaciones con la FDA. El Agente Estadounidense realiza funciones completamente diferentes a las de su importador, agente aduanal, distribuidor comercial o socio comercial” (Corp, 2016)

Con este registro incluye temas como asistencia en inspección, asistencia en detención, actualizaciones del registro, y certificado de registro, por medio de los cuales se garantiza el buen uso de la información y constante actualización de la misma.

Para el envío de mercancía a Estados Unidos, especialmente cuando se habla de comida, la FDA exige además del registro anteriormente mencionado, un formato de previo aviso, que como su nombre lo indica es la presentación de una notificación previa antes de cada envío que se vaya a realizar a ese país.

En el siguiente formato se incluyen datos generales como el nombre de la empresa, el número de registro ante la FDA, información del destinatario, lugar de almacenamiento de los productos y el ente encargado del transporte, además de esto se debe incluir un formato de previo aviso de factura, en el que se relacionan los precios por unidad de medida acorde al producto en cuestión, la información de la compañía y el medio de pago a efectuar.

Cuando los formatos estén correctamente diligenciados, deben ser enviados al fax U.S.: +1-757-224-0179, posteriormente se gestionara el previo aviso con la FDA y con U.S. Customs and Border Protection Service (CBP), y al poco tiempo se recibe un código de barras con la confirmación de estos trámites realizados. (Prior Notice Instructions, 2016)

# Imagen 1: Formato FDA



**Registrar Corp**  
144 Research Drive, Hampton, Virginia, 23666, USA  
T: +1-757-224-0177 ★ F: +1-757-224-0179 ★ E: pu@registrarcorp.com

**Previo Aviso**  
Envíos vía Aereo

Complete una forma para CADA uno de los Destinatarios y envío(s) al fax en los Estados Unidos: +1-757-224-0179.

**Información del Remitente**

Nombre Compañía: \_\_\_\_\_ Número Registro FDA (11 dígitos): \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_  
 Estado: \_\_\_\_\_ Código Postal: \_\_\_\_\_ País: \_\_\_\_\_  
 Nombre Persona Contacto: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_  
 Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

**Información del Destinatario**

Nombre Compañía: \_\_\_\_\_ Número Registro FDA (11 dígitos): \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_  
 Estado: \_\_\_\_\_ Código Postal: \_\_\_\_\_ País: \_\_\_\_\_  
 Nombre Persona Contacto: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_  
 Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

**Desde se almacenaran los productos en los EEUU**  
*(Caja en blanco si es la misma de Destinatario)*

Nombre de Almacén: \_\_\_\_\_ Número Registro FDA (11 dígitos): \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Ciudad: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_ Código Postal: \_\_\_\_\_

**Información Empresa Transportadora**

Nombre de Compañía Transportadora: \_\_\_\_\_ Número de vuelo: \_\_\_\_\_  
 Master Airway Bill Número: \_\_\_\_\_ Estado de Entrada a Estados Unidos: \_\_\_\_\_  
 Aeropuerto de entrada: \_\_\_\_\_ Fecha/Hora Esperada de llegada a los Estados Unidos: \_\_\_\_\_

Descripción del Producto <i>(Incluye Selección para más de 2)</i>	Número de Cajas	Peso Neto / Peso Caja	Producto: Nombre, Dirección, & Número Registro FDA <i>(Caja en blanco si es la misma del Destinatario.)</i>
1.			
2.			
3.			

¿Alguno de los productos enumerados anteriormente ha sido negado la entrada a otro país?  Sí  No  
 Si es así, indique el número del producto y el país de la negativa: \_\_\_\_\_

Al firmar abajo, usted: (i) afirma y garantiza que la información mencionada anteriormente es exacta, verdadera, real y actual, y que dicha información se actualizará cuando sea necesario; (ii) autoriza a los empleados de Registrar Corp para presentar la anterior información sobre el Aviso Previo a la Administración de Alimentos y Drogas de los Estados Unidos otro organismo autorizado por la ley; y (iii) se compromete a reembolsar, indemnizar, eximir de responsabilidad Registrar Corp, de y contra cualquier y todos los gastos, costos y reclamaciones, incluyendo pero no limitado a reclamaciones de terceros y las agencias gubernamentales, y los costos y honorarios de abogados, el total de los cuales se alega en el agregado, contra o bajo la ley, que surja o en conexión con este acuerdo o las transacciones contempladas por este medio.

Firma: \_\_\_\_\_ Título del Contacto: \_\_\_\_\_  
(Firma) (Por ejemplo: Presidente, Vice Presidente, General Manager, etc.)

Escriba el nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Registrar Corp asiste a las compañías para cumplir con la FDA. Registrar Corp no está afiliado con la Administración de Alimentos y Drogas de los Estados Unidos (FDA).

(Corp, 2016)

Se limita la importación de alimentos que presenten adulteración en el empaque y condiciones antihigiénicas, de igual forma se deben tener en cuenta las exigencias del

Departamento de Agricultura de Estados Unidos, el cual evita la entrada de enfermedades y de productos realizados en madera denominada en peligro de extinción.

Las empresas que exporten fruta hacia Estados Unidos deben estar registradas anualmente en la FDA, dicho registro se realiza de forma electrónica, estas deben nombrar un representante legal que resida o tenga operaciones comerciales en el país norteamericano, igualmente no se permite el ingreso de productos de empresas no registradas, excepto los establecimientos minoristas, los restaurantes y otros que sirvan directamente a los consumidores. (Colombian American Chamber of Commerce , 2016)

Por otro lado, se deben notificar la partida arancelaria de los productos importados, en este caso la posición arancelaria de las siguientes frutas:

**Imagen 2: Clasificación de Frutas Exóticas en Colombia**

Nº	Posición arancelaria	Descripción
1	810905000	Uchuvas (uvillas) ( <i>Physalis peruviana</i> )
2	810901010	Granadilla ( <i>Passiflora ligularis</i> )
3	810903000	Tomate de árbol (lima tomate/ tamarillo) ( <i>Cyphomandra betacea</i> )
4	810904000	Pitahayas ( <i>Cereus spp.</i> )
5	804502000	Mangos y mangostanes
6	810901020	Maracuyá (parchita) ( <i>Passiflora edulis var. Flavicarpa</i> )
7	810909020	Lulo (naranjilla) ( <i>Solanum quitoense</i> )
8	801190000	Los demás

(LEGISCOMEX, 2008)

Asimismo, dentro de los documentos básicos exigidos para realizar la exportación se destacan la declaración de aduanas, que debe ser presentada por un ente especializado; los documentos de transporte, los cuales estipulan los costos y la forma como se enviará la mercancía al extranjero; la factura comercial que es realizada por el exportador para respaldar la

mercancía y demostrar la legalidad de la misma; el certificado de origen junto a la ficha técnica de la mercancía, donde se estipulan el reglamento de país emisor; la clasificación arancelaria donde se identifica el producto y la orden de compra que es realizada por el cliente.

Es importante aclarar que estos requisitos varían de acuerdo a los productos que serán exportados (frutas e insumos para la preparación de salsas), trayendo consigo requerimientos como el registro sanitario, certificados de calidad y pólizas de seguros. (Productos de Colombia, 2016)

#### **4.12 Normatividad de las Sucursales**

Se consideran sucursales, los establecimientos de comercio iniciados por una empresa dentro o fuera de su ubicación geográfica, los cuales son dirigidos por el administrador de la sociedad. Cuando la sociedad es extranjera se asocia jurídicamente al país donde se encuentre, donde la normatividad que la rija garantizará sus derechos además de especificar sus obligaciones.

Para el registro de la sociedad se solicitan principalmente el Registro Único Empresarial, la copia autentica de la escritura pública de la empresa, cartas de aceptación donde se especifique el objeto del negocio, el capital asignado, la ubicación de la empresa y la vigencia del contrato. (Gerencie, 2010)

### Capítulo 3

#### 5. PLAN DE MARKETING

Para una empresa lograr cumplir todos sus objetivos propuestos, se debe establecer un plan que enmarque cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo, en este caso para la internacionalización de una compañía como “Frutas a la Carta”. Es de aclarar que un plan de marketing es una herramienta de gestión que va dirigida al mercado donde se va a incursionar, buscando competitividad y una visión clara de la posición de la empresa en el mercado y con qué recursos económicos se deben disponer para logra una estrategia. (Marketing XXI, 2016)

Al igual que en otras áreas en las empresas, se corren riesgos importantes cuando las acciones se ejecutan sin su respectivo plan, existe gran posibilidad de fracaso cuando la planificación de actividades no se da desde el inicio y se puede incurrir en costos altos al tratar de enmendarlos en temas de internacionalización, la improvisación puede salir muy costosa.

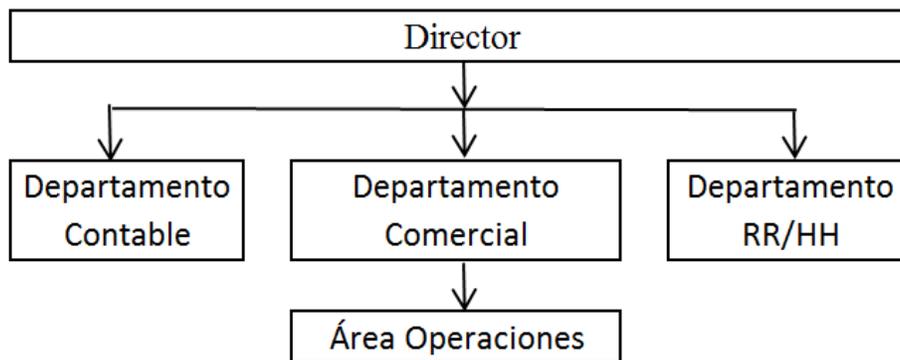
El plan de marketing clarifica la situación actual de la empresa, al igual que desarrolla una idea clara del objetivo final, además que permite tener una noción clara de cuánto tiempo se va tardar la compañía para cubrir cada etapa del proceso, dando a conocer además la cantidad correcta de empleados que se necesitaran para este y la cantidad de dinero a emplear. En este caso para Frutas a la Carta la cantidad de empleados promedio va de 4 a 5 dependiendo de las dimensiones del local comercial (entre cajero, meseros y encargados de preparación de los alimentos).

Se debe tener en cuenta además que este plan debe incluir todo tipo de variaciones que implique el hecho de estar en otro país, se debe tener en cuenta el acceso a los

diferentes tipos de tecnología (maquinarias y equipos para la producción) que estén disponibles en el momento y que puedan ser útiles para el mejoramiento de procesos y estrategias a fines, así mismo como todo tipo de herramientas que el entorno provea para este.

La organización juega un papel fundamental a la hora de implementar un plan de marketing, es allí donde los procesos y métodos a emplear en la elaboración de los alimentos, los tiempos y el personal implicado ponen de su parte para la puesta en marcha de la compañía en un nuevo mercado, es primordial que ningún integrante del equipo de trabajo se sienta excluido de los planes y acciones propuestos en este, es por esto que es conveniente realizarlo teniendo en cuenta cada uno de los departamentos que conforman la empresa y analizar las necesidades y objetivos de cada uno de ellos. El organigrama con el que cuenta la empresa Frutas a la Carta es el siguiente:

**Imagen 3: Organigrama**



*Fuente: Elaboración propia*

El director en este caso es su propietaria Mariela Osorio Aguirre, quien se encarga de supervisar cada uno de los procesos involucrados en la operación de Frutas a la Carta.

El departamento contable se encarga de toda la tramitología legal y de llevar seguimiento a los libros diarios.

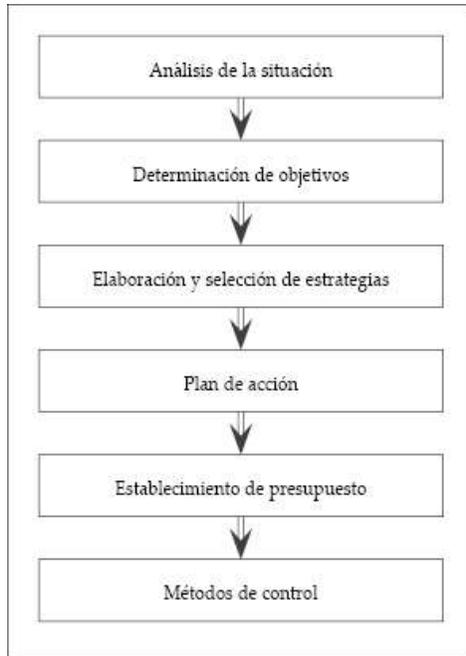
El departamento comercial, básicamente se dedica a la consecución de nuevos clientes, elaboración de estrategias innovadoras para mantener la fidelidad de los clientes con la empresa.

El área de recurso humano, se encarga de la selección del personal, al igual que de la capacitación para el trabajo operativo, así mismo de toda la papelería necesaria para el ingreso de nuevo personal a la empresa.

Y por último, el área de producción se encarga de la elaboración de cada uno de los productos ofrecidos en la carta de la compañía, directamente en el punto de venta.

Por otro lado, las etapas que componen el plan de marketing son:

#### **Imagen 4: Etapas del Plan de Marketing**



(Muñiz, 2016)

### **5.1 Análisis de la situación**

Dentro de una compañía se deben esclarecer cuales son los objetivos a los que esta apunta y los diferentes planes de acción que se tienen, de estas tareas es encargada directamente el área administrativa de la empresa, en cuanto al área de marketing, esta debe trabajar conjuntamente con ellos para el buen logro de los objetivos, es importante además resaltar que por encima de cualquier finalidad momentánea está la misión de la empresa.

- Misión

Frutas a la Carta es una empresa dedicada a la elaboración de productos a base de frutas, con variedad de sabores y presentaciones, destacándose por su valor nutricional y presentación provocativa.

- Visión

En el 2021 Frutas a la Carta será una empresa reconocida por la calidad de sus productos y buen servicio de sus colaboradores, como también por ser una opción rentable y viable de inversión, con alto reconocimiento en los Estados donde se encuentre.

Para empezar, se debe recopilar información importante que provea de datos reales y detallados al análisis, que conducirá a conocer la situación de la empresa tanto en el pasado como en el presente. Para esto se requiere la ejecución de estos importantes tipos de análisis:

### **5.1.1 Análisis histórico**

Su finalidad es conocer el comportamiento de la compañía Frutas a la Carta en cuanto a variación de precios, nivel de servicio, expansión en el mercado y ventas en los últimos años, y hacer una proyección cuantitativa de cada una de estas variables.

### **5.1.2 Análisis del entorno**

Se debe analizar la situación socioeconómica, normativa y legal, cambios en los valores culturales, aparición de nuevos mercados y por ende de la competencia de la compañía.

### **5.1.3 Análisis de imagen**

Cuando se habla de expansión, la imagen es una de las principales variables que entran en juego crucial, se debe analizar tanto la imagen de la propia empresa, como de la competencia, así mismo del sector y de los productos que se manejan en cada uno de estos. En este caso, interpretar cómo es vista la compañía Frutas a la Carta en su entorno, la calidad de los productos ofrecidos y la atención al público.

### **5.1.4 Análisis de cualificación profesional**

En este aspecto se analiza todo el equipo de trabajo y colaborativos que participan en el proceso comercial, todos y cada uno de los involucrados. Los empleados de Frutas a la Carta deben estar perfectamente presentados, organizados con el atuendo proporcionado (gorra, camisa, delantal, pantalón y zapatos).

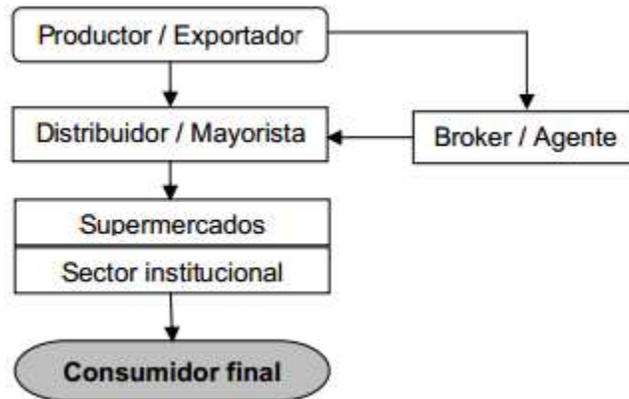
### **5.1.5 Análisis de posicionamiento en la red**

Se evalúan los alcances en las redes sociales, páginas web y demás tendencias en los medios de comunicación social que ofrecen múltiples alternativas viables para cualquier tipo de negocio, como es el caso de la página de Facebook de la compañía, con información de los productos y puntos de atención al cliente.

### **5.1.6 Red de distribución**

Se pretende estudiar los alcances reales de distribución con los que cuenta una compañía. En este caso Frutas a la Carta cuenta con la siguiente red:

**Imagen 5: Red de Distribución**



(Aguaba, 2016)

El sistema está compuesto por un productor o exportador, éste distribuye por medio de un mayorista que es contactado por un agente, en los supermercados o sector institucional, de esta forma ingresaría el producto a la Frutas a la Carta, para procesarlo y ofrecerlo al consumidor final.

### **5.1.7 Análisis de la competencia**

En este se procura examinar todos los aspectos que tienen que ver con los competidores, precios, participación en el mercado, imagen, servicios, que permitan establecer una idea clara de su alcance.

La competencia directa de Frutas a la Carta son todos aquellos establecimientos que produce y ofrecen productos realizados con derivados de frutas, a nivel nacional son La Jugosa y Encanto Frutal, a nivel internacional los locales comerciales que ofrezcan productos similares, como es el caso de Salad Extraveganza y Blend Bar:

- Salad Extraveganza

### **Imagen 6: Logo Salad Extraveganza**



(Salad Extraveganza, 2013)

### **Imagen 7: Ensaladas**



(Salad Extraveganza, 2013)

Se encuentra ubicado en Houston, Texas, ofrece a sus clientes la posibilidad de armar la ensalada a su gusto, incluso los wraps y los smoothies pueden ser preparados de la misma manera, ofreciendo la opción de mezclar con frutas u otros ingredientes cada una de sus recetas.

De la misma manera promueve el estilo de vida saludable a sus clientes, dado que todos sus ingredientes son vegetales y frutas, siendo su público objetivo, las personas vegetarianas y veganas.

Se cataloga así como competencia directa de la empresa Frutas a la Carta, por el estilo de vida que promueven, su calidad y precio, además de ser una empresa establecida desde el año 2013 y aceptada por los usuarios de Texas con alta cantidad de opiniones favorables.

### Imagen 8: Ubicación de Salad Extraveganza



(Salad Extraveganza, 2013)

### Imagen 9: Menú de Salad Extraveganza

SALADS			
<b>Full Mega Salad/Protein</b>	\$10.25	<b>Half Mega Salad/Protein</b>	\$8.25
Build your own salad with our 70+ fresh toppings		Build your own salad with our 70+ fresh toppings	
<b>Full Mega Salad/No Protein</b>	\$9.25	<b>Half Mega Salad/No Protein</b>	\$7.95
Build your own salad with our 70+ fresh toppings		Build your own salad with our 70+ fresh toppings	
WRAPS			
<b>Lean Machine Wrap</b>	\$9.25	<b>Skinny Wrap</b>	\$7.95
Build your own wrap with our 70+ fresh toppings		Build your own wrap with our 70+ fresh toppings	
SMOOTHIES			
<b>Acai Smoothie</b>	\$6.95	<b>Bluebana</b>	\$6.55
Acai fruit, blueberries, banana, yogurt, almond milk, agave and ice		Banana, blueberries, yogurt, almond milk, agave and ice	
<b>Kale Yea Smoothie</b>	\$6.55	<b>Peanut Choco Bomb</b>	\$6.55
Kale, spinach, yogurt, almond milk, banana, blueberries, agave and ice		Peanut butter, chocolate yogurt, gram crackers, banana, agave, almond milk and ice	
		<b>Your Own Pick</b>	\$6.55
		Make your own smoothies from our fresh produce	

(Salad Extraveganza, 2013)

Ofrecen gran variedad de más de 70 toppings que pueden ser adicionados por el cliente a cada una de sus preparaciones; para las ensaladas pueden elegir la opción con proteína o sin proteína, acorde a las necesidades del usuario y de acuerdo al tamaño de porción deseado por este.

Del mismo modo para los wraps está la opción de adicionar los toppings escogidos por el cliente y los wraps del tamaño de su preferencia.

Para los Smoothies ofrecen gran cantidad de combinación de frutas, incluso pueden ir acompañadas de leche de almendras, mantequilla de maní, galletas, yogurt y diferentes tipos de vegetales, igualmente el cliente puede crear su propio smoothie.

En relación a los precios, Salad Extraveganza cuenta con precios razonables y asequibles para cualquier persona residente de Texas o incluso para visitantes.

### Imagen 10: Ofertas Especiales

SPECIAL OFFERS	
<b>Smoothie Salad Combo</b> Salad tray loaded with your choice of 10 toppings, a dressing, and a protein plus a choice of one of our smoothies	<b>\$12.95</b>
<b>Lunch Special/Protein</b> Salad tray loaded with your choice of 10 produce toppings and a dressing. Included drink and your choice of a cup of warm soup	<b>\$10.9</b>
<b>Lunch Special/No Protein</b> Salad tray loaded with your choice of 10 produce toppings and a dressing. Included drink and your choice of a cup of warm soup	<b>\$8.95</b>
OTHERS	
<b>Pita Supreme</b> Warm pita bread covered with your choice of our fresh produce, protein and dressing	<b>\$7.75</b>
<b>Tawrapos</b> Pita between our spinach or honey wheat tawrap with 4 topping of your choice	<b>\$2.99</b>
<b>The OMG, Fruits Waffle</b> Our whole grain waffle covered with powder sugar, fresh Blueberries, Banana and Blueberries	<b>\$4.75</b>
<b>The OMG, Chicken waffle</b> Our whole grain waffle covered with 5oz of warm grilled chicken	<b>\$7.75</b>
<b>The Acai Bowl/Large</b> We import the acai super fruit from Brazil frozen on dry ice, the acai is blended with blueberries, banana, agave, and a hint of almond milk. we top it with granola, agave, banana and strawberries	<b>\$8.25</b>
<b>The Acai Bowl/Small</b> We import the acai super fruit from Brazil frozen on dry ice, the acai is blended with blueberries, banana, agave, and a hint of almond milk. we top it with granola, agave, banana and strawberries	<b>\$6.25</b>

(Salad Extraveganza, 2013)

Como oferta especial ofrecen combo de ensalada y smoothie, en el que los clientes pueden elegir 10 aderezos y proteína para acompañar su ensalada

Como opción de almuerzo hay ensalada que incluye bebida y el cliente puede elegir alguna sopa.

Además de esto en el menú está incluido una serie de waffles de pollo, y diferentes combinaciones de frutas de la elección del cliente.

- Blend Bar

**Imagen 11: Logo Blend Bar**

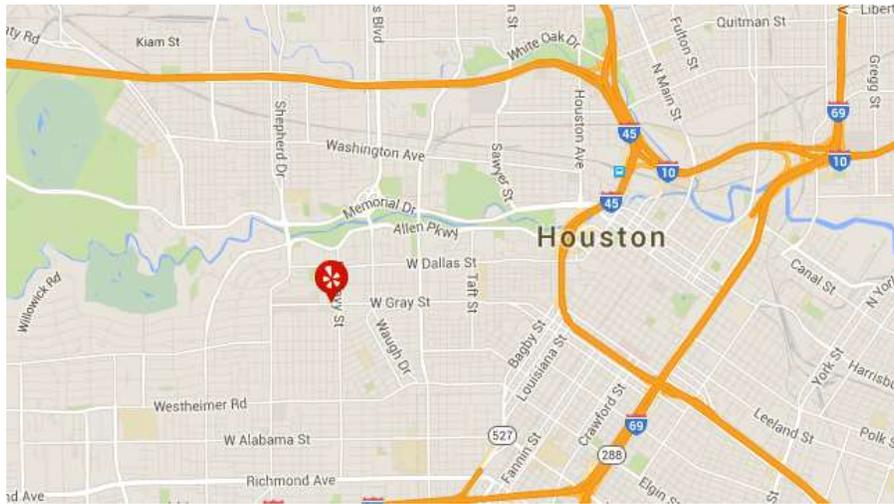


(Beet Box Blend Bar, 2016)

Beet Boox Blend Bar está ubicado en la ciudad de Houston, estado de Texas, está calificado como competencia directa de Frutas a la Carta, de acuerdo a todas las variaciones de frutas y vegetales que posee con el objetivo de ofrecer alimentación sana a sus clientes.

Son especialistas en el uso conjunto de frutas y vegetales orgánicos, que brindan energía necesaria para el cuerpo humano, además de varias golosinas naturales.

**Imagen 12: Ubicación Blend Bar**



(Beet Box Blend Bar, 2016)

**Imagen 13: Menú Blend Bar**



(Beet Box Blend Bar, 2016)

Como primera opción ofrece vegetales, son mezclas de verduras con un toque de dulce, incluyendo en estas variedades de smoothies, jugos y ensaladas.

Segundo, en sus mezclas ofrecen aceites saludables, proteína y fibra, omega 3, en diferentes presentaciones.

### Imagen 14: Sección Fruitful

FRUITFUL \$7		*ORGANIC FOODS ARE USED BASED UPON AVAILABILITY	
SWEETER BLENDS THAT ARE HEAVIER ON FRUIT WITH SOME "ALMOST HIDDEN" VEGGIES FOR A TRADITIONAL FRUITY TASTE.		LITTLE BLENDIES \$4	
<b>BERRY DELICIOUS</b> SPINACH, BLUEBERRY, STRAWBERRY, PINEAPPLE, DATES, UNSWEETENED ALMOND MILK (1.5 VEG, 2.5 FRUIT)		KID SIZED VERSIONS OF OUR WHOLE FOOD BLENDS MADE NATURALLY SWEET ENOUGH TO BE A TREAT, WHILE OFFERING REAL NUTRITIONAL PUNCH.	
<b>ORANGE IS THE NEW GREEN</b> CARROT, ORANGE, MANGO, BANANA, DATES, UNSWEETENED VANILLA COCONUT MILK (1.5 VEG, 2.5 FRUIT)		<b>BLENDERELLA</b> SPINACH, BLUEBERRY, PINEAPPLE, DATES, UNSWEETENED ALMOND MILK (1 VEG, 1.5 FRUIT)	
<b>SWEET BEETS</b> BEET, CARROT, STRAWBERRY, BANANA, DATES, UNSWEETENED VANILLA COCONUT MILK (1.5 VEG, 2.5 FRUIT)		<b>JAMES AND THE GIANT ORANGE</b> CARROT, ORANGE, BANANA, DATES, UNSWEETENED ALMOND MILK (1 VEG, 2 FRUIT)	
<b>INDULGE WHOLLY \$8</b> SO GOOD, YOU'LL THINK IT'S BAD. OUR ALL-NATURAL TAKES ON YOUR FAVORITE INDULGENCES--WITH BENEFITS.		<b>BEAUTY &amp; THE BEETS</b> BEET, STRAWBERRY, BANANA, DATES, UNSWEETENED VANILLA COCONUT MILK (1 VEG, 1.5 FRUIT)	
<b>#KALESHAKE</b> KALE, BANANA, DATES, CASHEWS, ORGANIC* ALCOHOL-FREE VANILLA EXTRACT, GINGER, SEA SALT, UNSWEETENED VANILLA COCONUT MILK (1.5 VEG, 2 FRUIT)		<b>PB &amp; J</b> SPINACH, GRAPES, BANANA, ALMONDS, UNSWEETENED ALMOND MILK (1 VEG, 1 FRUIT)	
<b>MOCHA BLENDACCINO</b> SPINACH, CARROT, BEET, COFFEE, BANANA, CACAO NIBS, DATES, ORGANIC VANILLA EXTRACT, ORGANIC UNSWEETENED ALMOND MILK (2 VEG, 1.5 FRUIT)		WHEATGRASS SHOTS: 1 OZ - \$2.75    2 OZ - \$4.25 MATCHA GREEN TEA SHOTS: \$3.5 ADD A ONE OUNCE PORTION TO YOUR BLEND FOR \$2	
<b>SIPS, SNACKS &amp; SALADS</b>			

(Beet Box Blend Bar, 2016)

En la sección de FRUITFUL, Blend Bar ofrece la opción a sus clientes de comer vegetales sin casi notarlos, esconden el sabor del vegetal con el sabor de las frutas

Malteadas con frutas, café y diferentes tipos de vegetales hacen parte de la sección de INDULGE WHOLLY de Blend Bar.

Para terminar ofrecen mezclas de vegetales en tamaño pequeño de acuerdo a la preferencia del cliente.

## **5.2 Determinación de los objetivos**

Los objetivos son la columna vertebral del plan de marketing, ya que todo lo que le precede es para el establecimiento de los mismos, y todo lo que procede es para su implementación.

Los objetivos deben tener ciertas características propias de su esencia, y deben ser tales como: evaluar su viabilidad, deben ser concretos y precisos, deben ser medibles en el tiempo y deben ser flexibles y motivadores; sin embargo se dividen en dos grupos que apuntan igualmente al bienestar de la compañía y todos sus procesos.

Las principales metas de Frutas a la Carta son:

- Expandir Frutas a la Carta por medio de un modelo de internacionalización que garantice su viabilidad y permanencia en el mercado
- Ser reconocidos en el mercado por el excelente servicio, agilidad y calidad en cada uno de los procesos.
- Estandarizar procesos como medida clave de expansión y optimización de recursos al interior de la compañía.

### **5.2.1 Cuantitativos**

“A la previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, coeficiente de penetración, etc.” (Muñiz, 2016).

### **5.2.2 Cualitativos**

“A la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, innovación, etc.” (Muñiz, 2016).

Es importante reconocer además su importancia de elaborarlos de la mejor manera para así conseguir los resultados esperados con el plan de marketing.

## **5.3 Elaboración y selección de estrategias**

La estrategia es la táctica y habilidad empleada por la empresa para la consecución de los objetivos, son de suma importancia dentro del plan de marketing, pues estas son las que dicen y establecen los planes de acción y ejecución y delimitan además las diferentes responsabilidades de los actores en el equipo de trabajo.

Igualmente, las estrategias deben estar apuntando al buen posicionamiento de la empresa en el mercado, y frente a la competencia, y de igual manera optimizar cada uno de los recursos financieros que la compañía provee.

Cada una de las estrategias debe estar fundamentada en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía, para que sea más realista y al mismo tiempo eficaz, sin embargo aunque la estrategia de marketing este definida correctamente, no hay seguridad de éxito, sus efectos se ven a largo plazo y como es todo tipo de negocio existe el riesgo al fracaso.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en: la definición del público objetivo al que se desea incursionar; el planteamiento general y los objetivos específicos de las diferentes variables del marketing, tales como producto o servicio, comunicación, área de ventas, y la distribución; la presentación del presupuesto; la valoración global del plan, y el nombramiento del responsable que llevará a cabo la ejecución del plan de marketing. (Muñiz, 2016)

Es importante que tanto el área administrativa como la operativa de una organización tengan conocimiento de los objetivos y estrategias que se desean implementar, para asegurar que todas y cada una de las actividades apunten a ellos, y por su puesto deben estar supervisados por la alta dirección de la empresa

De este modo, Frutas a la Carta cuenta con las siguientes estrategias:

- Crear un cronograma de actividades donde se establezcan responsables de la consecución de la información y administración de las mismas.
- Establecer metas mensuales de ventas, creando incentivos a los trabajadores por medio de los cuales se garantice un buen clima organizacional y se logre la mejor atención al cliente

- Implementar campañas publicitarias en medios masivos, redes sociales, pagina web y volantes, para dar a conocer la empresa, nuevos productos y promociones, de manera que se fidelice los clientes
- Lograr ofrecer productos orgánicos, los cuales atraen clientes que se preocupan por tener una alimentación 100% natural.

Igualmente, la empresa buscar obtener una ventaja competitiva ofreciendo productos altamente saludables, además de combinaciones de frutas exóticas exclusivas colombianas, en donde se logre atraer consumidores que se arriesguen a probar nuevos sabores y nuevas mezclas.

#### **5.4 Plan de acción**

Cuando se pretende realizar algún proyecto dentro de una compañía, y así mismo cuando el objetivo es su internacionalización, es preciso delimitar un plan de acción que enmarque cada una de las actividades que van a llevar a la consecución de todos ellos; del mismo modo, este plan debe ser consecuente con cada una de las estrategias que se desean implementar dentro de la empresa, todo esto implica la integración de todos los elementos que conforman la empresa, humanos, físicos , intelectuales y monetarios en orden de llegar a buen término con todo el plan de marketing.

Así mismo es claro que el objetivo del marketing es saber a dónde se quiere llegar y para eso es necesario implementar algunas tácticas que son las que establecen paso a paso el

proceso para conseguirlo y es donde precisamente interviene el marketing mix y muestra cada una de sus finalidades y que de algún modo ayuda a entender que se debe ofrecer, a que mercado y en qué momento.

### 5.4.1 Producto

Ofrecer productos acordes al público objetivo, sus costumbres, culturas y aceptaciones.

Los siguientes productos son ofrecidos por la compañía tanto para el público nacional como en el exterior, por medio de los cuales se da a conocer los sabores de las frutas exóticas colombianas.

Imagen 15: Menú 1 Frutas a la Carta



Fuente: Frutas a la Carta

Imagen 16: Menú Frutas a la Carta



**Especialidades**

**Ensalada de frutas especiales**  
 Deliciosa combinación de frutas y helados que solo lo encuentras en Frutas a la Carta

As dos tres	\$ 8600
Deliciosa combinación de fresa, mango con crema de maracuyá, salsa y helado	
Ronco	\$ 9200
Deliciosa combinación de fresa, mango, banano con crema de arequipe con ron y helado	
Carioca	\$ 7600
Delicioso coctel de frutas en maracuyá, con yogurt y helado	

**Productos light**

Ensalada de frutas light	\$ 7800
Cereal con yogurt light y fruta	\$ 5500
Fresas con crema light	\$ 7900
Helado con queso y crema light	\$ 7600
Crepe light arequipe con queso	\$ 12000

**Helados infantiles**

Ensalada infantil	\$ 6200
Helado gominola	\$ 6000

**Batidos, Bebidas y sembrados**

<b>Jugos</b>	
Jugo en agua	\$ 2800
Jugo en leche	\$ 3900
Jugo frappe	\$ 4000
Limonada natural	\$ 4000
Limonada de coco, fresa, cereza o mango frapeada	\$ 4600

**Sembrados**  
 Deliciosa combinación de helado con galleta, fruta, chocolate, salsa y chantilly

Sembrado de fruta	\$ 6200
Sembrado de Oreo	\$ 6200
Sembrado de milo	\$ 6200
Sembrado de chokolatina	\$ 6200

**Batidos**  
 Deliciosa combinación de helado o yogurt con fruta y frutos secos si lo deseas

Malteada	\$ 6200
Batido con helado y fruta	\$ 6800
Fresa - maracuyá	
Mora - fresa	
Piña - mango	
Mango- manzana y banano	
Mora - guanábana	
Batido con yogurt congelado y fruta	\$ 6800
Fresa - maracuyá	
Mora - fresa	
Piña - mango	
Mango- manzana y banano	
Mora - guanábana	

**Cafés fríos**

Mocaccino	\$ 6000
Cappuccino	\$ 6000
Café de limón	\$ 4000
Malteada de café	\$ 6200
Café ópera	\$ 6500
Café sinfonía	\$ 6800

**Adiciones**

Bola de Helado	\$ 1500
Queso	\$ 2500
Chantilly	\$ 2800
Cereal	\$ 1200
Topping	\$ 1000

Atendemos tus eventos empresariales y familiares  
 Teléfono: 5073010

Fuente: Frutas a la Carta

**Imagen 17: Ensalada de Frutas**



*Fuente: Frutas a la Carta*

Ensalada de frutas: Combinación de frutas (mango, papaya, manzana, fresa, melón, piña, pera), con crema de leche, helado y crema chantillí.

**Imagen 18: Carioca**



*Fuente: Frutas a la Carta*

Carioca: Coctel de frutas en maracuyá con yogurt y helado

**Imagen 19: Salpicón**



*Fuente: Frutas a la Carta*

Salpicón: Jugo tropical con banano, mango, melón, manzana, pera y papaya

**Imagen 20: Sembrado**



*Fuente: Frutas a la Carta*

Sembrado: Combinación de helado con galleta, fruta, chocolate, salsa y chantilly.

### **Imagen 21: Blackjack**



*Fuente: Frutas a la Carta*

Blackjack: Banano con helado, crema de leche, leche condensada y salsa de la casa.

### **Imagen 22: Jugos Naturales**



*Fuente: Frutas a la Carta*

Jugos Naturales: Mezcla realizada con fruta a elección en agua o leche.

**Imagen 23: Fresas**



*Fuente: Frutas a la Carta*

Fresas: Combinación de fresas con crema chantillí.

**Imagen 24: Crepes**



*Fuente: Frutas a la Carta*

Crepe: Crepe de Nutella relleno de fruta.

**Imagen 25: Waffle**



*Fuente: Frutas a la Carta*

Waffle: Waffle con arequipe, helado y frutas.

**Imagen 26: Cereal con Yogurt**



*Fuente: Frutas a la Carta*

Cereal: Cereal con fruta y yogurt.

**Imagen 27: Brownie**



*Fuente: Frutas a la Carta*

Brownie: Brownie con helado, salsa y chantilly.

**Imagen 28: Limonada**



*Fuente: Frutas a la Carta*

Limonada: Limonada con fruta natural.

Dentro de las frutas más destacadas ofrecidas dentro del menú de Frutas a la Carta se encuentran, mango, maracuyá, papaya, melón, piña, manzana, banano, las cuales van a ser

adquiridas directamente en el mercado local debido a que pueden ser adquiridas con facilidad, con excepción de la maracuyá, fruta exótica que deberá ser exportada directamente de Colombia.

En relación a las salsas utilizadas para las preparaciones de la empresa, serán elaboradas directamente en el país de destino, esto con el fin de reducir costos de exportación, teniendo claro que se firmara un contrato de derechos de propiedad intelectual por estas recetas.

#### **5.4.2 Plaza**

Ubicación física del establecimiento, puntos y canales de distribución utilizadas en el proceso productivo.

Para la empresa Frutas a la Carta, sus establecimientos estarán ubicados en parques principales, como en sus inicios cuando empezó su actividad económica en el parque principal del barrio Boston en el municipio de Medellín, de esta manera garantiza el reconocimiento por parte de su público objetivo. Posteriormente se garantizara su expansión en otros sectores estratégicos de cada una de las ciudades donde tendrá presencia.

#### **5.4.3 Precio**

Ofrece precios acordes al producto y sin exceder límites legales, teniendo en cuenta la percepción de valor que el cliente tenga.

Como en todo lugar donde se desea tener una actividad comercial legal, es indispensable conocer los impuestos aplicables acordes al tipo de operación, para el caso de Frutas a la Carta poder ser establecido en Houston, Texas, los impuestos son llamados SALES TAXES y PROPERTY TAXES, impuesto de ventas y de propiedad respectivamente, por supuesto estos impuestos son finalmente incluidos en el precio de venta final del producto, de este modo es el cliente final el que termina asumiendo este tipo de costos, que posteriormente la empresa pagara al gobierno estatal de Texas.

De acuerdo a lo anterior, el impuesto por venta aplicable es del 1.94% y el de propiedad 8,25%, teniendo en cuenta además que esto varia acorde al estado y ciudad donde se desee iniciar la actividad comercial. (Smart Asset, 2016)

Los precios de los productos estrella son:

Ensalada de Frutas 12,25 USD

Carioca 13,59 USD

Blackjack 16,96 USD

. Los precios fueron estipulados de acuerdo a los costos que lleva la elaboración de cada uno, en las siguientes tablas se puede evidenciar que para la elaboración de los productos estrellas inciden factores como el costo de la fruta completa, el costo sin cascara y la cantidad a proporcionar en su presentación:

**Tabla 1: Ensalada de Frutas**

Ensalada de frutas	Peso total	Costo Total	Peso sin cascara	Costo sin cascara	Costo Venta	104,9
Mango	250	1,80	245	0,99	3,60	1,51
Papaya	1500	1,30	1495	1,00	2,60	0,18
Melon	400	1,80	395	0,99	3,60	0,94
Fresa	21,8	0,13	16,8	0,78	0,26	1,26
Manzana	200	0,84	195	0,98	1,68	0,88
Banano	80	0,45	75	0,94	0,90	1,18
Piña	2000	1,25	1995	1,00	2,50	0,13
<b>TOTAL</b>	<b>4451,80</b>	<b>7,57</b>	<b>4416,80</b>	<b>6,67</b>	<b>15,14</b>	<b>6,09</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 2: Pesos Totales**

Peso Total en Gramos	800
Peso sin Aderezos	734
Peso unidad de Fruta	104,9

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 3: Costo Aderezos**

Producto	Gramos	Costo	Gramos Utilizados	Costo gramos utilizados
Leche condensada	396	12	3	0,09
helado	1000	10	63	0,63

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 4: Costo Elaboración**

Costo hora laborada	Tiempo estimado elaboración (MIN)	Costo del minuto	Costo elaboración
7,25	5	0,12	0,60

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 5: Costo Total**

<b>COSTO TOTAL</b>	
Costo total frutas	6,09
Costo aderezos	0,72
Costo MDO	0,60
Total	7,41
Impuesto venta 1,94%	0,14
Impuesto Propiedad 8,25%	0,61
Total	8,17
Utilidad 50%	4,08
Precio de Venta	12,25

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en las anteriores tablas, el costo de los productos cambian de acuerdo a las cantidades, en este caso para la elaboración de la ensalada de frutas la cantidad total a suministrar son 800 gramos, los cuales están divididos en frutas tales como mango, papaya y melón, además de aderezos como el helado y la leche condensada.

Por otro lado, se tienen en cuenta factores como los impuestos que solicita el Estado para poder realizar la venta del producto.

**Tabla 6: Carioca**

<b>Carioca</b>	<b>Peso total</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Peso sin cascara</b>	<b>Costo sin cascara</b>	<b>Costo Venta</b>	<b>Costo por 64,1 Gm/und</b>
Mango	250	1,80	245	0,99	3,60	0,92
Maracuyá	30	1,00	25	0,87	2,00	4,27
Papaya	1500	1,30	1495	1,00	2,60	0,11
Melón	400	1,80	395	0,99	3,60	0,58
Piña	2000	1,25	1995	1,00	2,50	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>4180,00</b>	<b>7,15</b>	<b>4155,00</b>	<b>4,84</b>	<b>14,30</b>	<b>5,97</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 7: Peso total Carioca**

Peso Total en Gramos	454
Peso Sin Aderezos	321
Peso unidad Fruta	64,1

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 8: Aderezos Carioca**

Producto	Gramos	Costo	Gramos Utilizados	Costo gramos utilizados
Yogurt	500	0,56	70	0,08
helado	1000	10	63	0,63

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 9: Costo MDO Carioca**

Costo hora laborada	Tiempo estimado elaboración(MIN)	Costo del minuto	Costo elaboración
7,25	3	0,12	0,36

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 10: Costo Total Carioca**

<b>COSTO TOTAL</b>	
Costo total frutas	5,97
Costo aderezos	0,71
Costo MDO	0,36
Total	7,04
Impuesto venta 1,94%	0,14
Impuesto Propiedad 8,25%	0,58
Total	7,75
Utilidad 50%	3,88
Total con Utilidad	11,63
Flete	1,96
Precio de venta	13,59

*Fuente: Elaboración propia*

Para la elaboración del Carioca se agrega el valor del flete de la maracuyá como un ítem adicional al costo, debido a que este producto no se encuentra en el país y debe ser importado en Estados Unidos, para calcular el valor éste se tomaron en cuenta aspectos tales como, las medidas de las cajas, el peso total del pallet, el costo del transporte hacia el aeropuerto y el envío vía aérea hacia Houston-Texas- Estados Unidos:

**Tabla 11: Dimensiones de la caja**

<b>CAJA / BOX</b>	
Contenido:	72 Unidades
Alto (A):	24 cm
Largo (B):	42 cm
Fondo (C):	36 cm
Peso bruto kg	3,06

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 12: Pallet**

<b>PALLET 80x120</b>	
Contenido en pallet	48 cajas
Cajas por manto	6 cajas
Mantos por pallet	8 mantos
Peso bruto	176,88 Kg (pallet+ caja+ producto)
Altura por pallet	215 cm

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 13: Costo total transporte**

<b>COSTO TOTAL TRANSPORTE</b>		
Costo Pallet Aéreo	700.000	280
Transporte terrestre	250.000	100
Agenciamiento	350.000	140
<b>Total</b>		520
Costo del Producto	460.800	184,32
<b>Total</b>		704,32
<b>TRM 2500 COP</b>		2500

*Fuente: Elaboración propia*

El costo total del transporte es de 704,32 USD con una tasa de \$2.500 pesos, dicha exportación se realizará una vez al año, con una participación del costo final del producto de 1,96 USD, el cual es el valor que debe aportar en 360 días para saldar el costo del envío.

**Tabla 14: Blackjack**

<b>Blackjack</b>	<b>Peso total</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Peso sin cascara</b>	<b>Costo sin cascara</b>	<b>Costo Venta</b>	<b>Costo por 129,2 Gms/und.</b>
Durazno	98	2,31	0	0,00	4,63	6,10
Banano	80	0,45	75	0,94	0,90	1,45
<b>TOTAL</b>	178,00	2,76	75,00	0,94	5,53	7,55

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 15: Peso total por unidad**

Peso Total en Gramos	283
Peso Aderezos	25
Peso und Fruta	129,2

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 16: Aderezos Blackjack**

Producto	Gramos	Costo	Gramos Utilizados	Costo gramos utilizados
Crema batida	500	2,25	20	0,09
Leche condensada	396	12	3	0,09
Cereza	2	0,39	2	0,78
helado	1000	10	126	1,26

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 17: Costo MDO**

Costo hora laborada	Tiempo estimado elaboración(MIN)	Costo del minuto	Costo elaboración
7,25	4	0,12	0,48

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 18: Costo Total Blackjack**

<b>COSTO TOTAL</b>	
Costo total frutas	7,55
Costo aderezos	2,22
Costo MDO	0,48
Total	10,26
Impuesto venta 1,94%	0,20
Impuesto Propiedad 8,25%	0,85
Total	11,30
Utilidad 50%	5,65
Total con Utilidad	16,96

*Fuente: Elaboración propia*

En las anteriores tablas, se puede apreciar el cambio en el costo de un producto, en este caso aumentan los aderezos como la crema batida, la cereza y el helado en dos unidades, por lo cual, el precio del producto aumenta a 16,96 USD.

#### **5.4.4 Promoción**

Dar a conocer el producto, por medio de publicidad efectiva que sirva para atraer clientes a la compañía.

Todo esto debe garantizar el buen desempeño de la empresa, al tiempo que ayuda a entender mejor el mercado en el exterior y sus diferencias con el mercado local.

La promoción se realiza por medio de redes sociales, Facebook, twitter e Instagram donde atienden cada uno de los requerimientos del cliente y se da a conocer las diferentes ofertas existentes en la empresa; adicional a esto se está trabajando en la implementación de la página web, por medio de la cual los clientes podrán realizar pedidos a domicilio.

#### **5.5 Establecimiento de presupuesto**

Sin lugar a duda, para todos los proyectos que se emprendan dentro de una empresa, la realización de un presupuesto es indispensable, pues este establece los gastos esperados para la puesta en marcha del plan de marketing en este caso, estipula así cada uno de los recursos necesarios para este, al mismo tiempo que delimita el tiempo en el que se va realizar y divide responsabilidades con cada uno de los elementos.

Para que la dirección general de la empresa apruebe el plan de marketing, debe ver todo reflejado en términos monetarios, reconociendo que se trata de un negocio del cual se espera el retorno de la inversión.

Frutas a la Carta cuenta con un presupuesto para el inversionista de 2000 USD para el Fee de ingreso, con un local cuyas dimensiones oscilan entre 45 y 70 mt<sup>2</sup>, una dotación mobiliaria de 1600 USD y un stock inicial de 1.000 USD. La duración del contrato tendrá una vigencia de 3 años, con un canon de publicidad del 3% y una recuperación de inversión programada a 22 meses; incluye publicidad corporativa, publicidad enfocada en la zona, exclusividad en el territorio y manuales operativos.

**Tabla 19: Proyección de Ventas Anual**

Participación	Nombre del producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
45%	Ensalada de Frutas	1.875 USD	1.875 USD	1.875 USD	1.875 USD								
30%	Carioca	1.250 USD	1.250 USD	1.250 USD	1.250 USD								
25%	Blackjack	1.042 USD	1.042 USD	1.042 USD	1.042 USD								
<b>TOTAL AÑO</b>													50.000 USD

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en la anterior tabla, se espera que los productos estrellas generen ingresos constantes de 1,875 USD, 1250 USD y 1,042 USD respectivamente, brindando un ingreso anual de 50.000 USD.

El porcentaje de participación dado se distribuyó en 45% para la Ensalada de Frutas, 30% para el Carioca y 25% para el Blackjack.

Por otro lado se calcula el ROI de la siguiente manera:

**Tabla 20: ROI**

Inversión	2.000 USD
Ganancia	50.000 USD
Ganancia - Inversión	48.000 USD
ROI	24 USD

*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo a la tabla anterior, la inversión inicial del cliente es de 2,000 USD de los cuales se espera una ganancia anual de 50,000 USD, al realizar la fórmula del retorno de la inversión se puede obtener que por un dólar invertido se obtiene 24 USD de más.

### **5.6 Sistema de control y plan de contingencias**

El proceso de control es el último paso del plan de marketing, es donde intervienen directamente todos los actores encargados de la supervisión y evaluación, dando a conocer los objetivos logrados a medida que las estrategias se van implementando, para tomar medidas cruciales en cada momento del proceso y planes de acción que permitan el buen término, dado a que con este proceso de control se pretende detectar los posibles inconvenientes, fallos y situaciones imprevistas que en todos los procesos pueden ocurrir.

Se pretende además ser oportuno con la toma de decisiones, pues si se lleva un control constante no hay que esperar hasta el final del proceso para conocer los resultados y ya sea demasiado tarde.

Dadas las circunstancias, es importante entonces hacer control periódico de la implementación de las estrategias, así mismo elaborar un plan de contingencias que sirva para cuando alguna estrategia no funcione y además cuando haya que reforzar alguna medida en un determinado momento.

Frutas a la Carta cuenta con un plan de contingencias que incluye:

- Un amplio surtido de productos, con un alto estándar de calidad con un toque de innovación, que es el principal atrayente de la compañía.
- Apoyo permanente al inversionista, desde la búsqueda del local, capacitaciones y reuniones constantes, para conocer y prestar asesoría sobre la gestión de la compañía.
- Campañas de comunicación dirigidas al área geográfica donde se encuentre el establecimiento de comercio, cuyo fin es atraer la clientela y garantizar ingresos al inversionista.
- Capacitación comercial constante sobre el funcionamiento del negocio, y los procesos de manipulación de alimentos.

## 5.7 Viabilidad financiera y económica

Para la empresa Frutas a la Carta es importante reconocer la viabilidad financiera y económica que va a obtener al momento de incursionar en un mercado, todo con el fin de disminuir la incertidumbre y dirigir con más precisión la compañía.

Para lograr este objetivo, se llevó a cabo un estudio de dos Estados Norteamericanos con alto potencial, debido a su influencia de latinos en Estados Unidos, país en el cual se pretende internacionalizar la empresa, en donde su población en gran medida está compuesta de gente proveniente de Latinoamérica, la presencia de turistas de todo el mundo es inminente, y estos claramente buscan alimentarse de forma sana en cualquier lugar donde se encuentren. Este país está conformado por 50 estados y un distrito federal llamado Washington D.C, es altamente reconocido por su desarrollo científico, económico y militar, además por su alto consumismo utiliza el  $\frac{1}{4}$  de la energía que se utiliza en el planeta.

Conscientes del tipo de productos que se ofrecen y del estilo de vida saludable que se promueve, la seguridad de ser una empresa atractiva para todo público es evidente, eso a su vez convence del potencial que posee en el mercado teniendo en cuenta que en los últimos años la sociedad está mucho más consciente de tener una alimentación saludable para prevenir problemas de salud y que están prefiriendo más consumir este tipo de productos que la compañía realiza.

Texas y Nueva York, son los estados donde se analizaran temas claves como la población, educación, salud, estilo de vida y entretenimiento que son factores esenciales a la hora

de hacer inteligencia de mercados y tomar la decisión final acerca de donde incursionar en el exterior.

En primer lugar, se presenta un cuadro comparativo con los aspectos más representativos de cada Estado y a continuación, una caracterización más amplia respecto a la información de los mismos:

Tabla 21: Cuadro comparativo

<b>ITEM/ESTADO</b>	<b>TEXAS</b>	<b>NEW YORK</b>
Localización	Estados Unidos	Estados Unidos
Tipo	Estado	Estado
Ciudades y Pueblos	1.211	992
Población	18423610	8175133
Superficie	696241km <sup>2</sup>	789 km <sup>2</sup>
Densidad de la población	608,4/ km <sup>2</sup>	163,4 /km <sup>2</sup>
Altitud media	279 m (915 ft)	284 m (932 ft)
Grandes ciudades	Houston, Fort Worth, Plano	Búfalo, Rochester, Yonkers
Clima	Continental Subtropical Húmedo: 81% Clima Semiárido: 17% Clima árido: 1,8%	Continental Húmedo: 95% Clima Subtropical Húmedo: 5,1% Clima oceánico: 0,30%
Capital	Austin	Albany
Sector Económico	Ganadería, avicultura, productos lácteos, cultivo de algodón, granos, nueces, frutas, vegetales, sorgo, maíz y trigo	Lácteos, ganadería, cría de animales, cultivo de vegetales y manzanas
Principales Industrias	Sector químico, extracción de petróleo y gas natural, procesamiento de alimentos, equipos electrónicos, maquinaria, minería, vestimenta y turismo	Imprentas y editoriales, manufactura de instrumentos científicos, equipos eléctricos, maquinaria y productos químicos
Principal Fuente de Ingresos	Gas, petróleo, energía, tecnología y servicios financieros	Turismo (teatros, espectáculos, museos, etc.)
Popularmente llamado	Wild West (Indómito Oeste)	Empire State (Estado del Imperio)

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar, los dos Estados son similares en cuanto a sectores económicos, debido a su inclinación hacia la ganadería, productos lácteos, cultivo de vegetales y algunas frutas.

Por otro lado, el Estado de Texas se convierte en un área geográfica atractiva, no solo por el tamaño de su superficie sino también por su diversidad en industrias, debido a que la empresa Frutas a la Carta puede adquirir insumos básicos en este lugar en determinadas épocas del año, tales como manzanas (de junio a noviembre), moras (abril a junio), arándanos (mayo a julio), fresas (marzo a abril) y naranjas (octubre a enero). (The Bell Meade, 2016)

### **5.7.1 Texas**

**Imagen 29: Estado de Texas**



(Portal Vector, 2016)

Es el segundo Estado más grande de Estados Unidos después de Alaska, y uno de los de mayor superficie en comparación de los países de Europa, sus principales ciudades son

Dallas-Ford Worth y Houston, las cuales son metrópolis industriales y comerciales, destacándose en el transporte aéreo y marítimo, con uno de los principales puertos de la Nación llamado Puerto de Houston. Las principales concentraciones urbanas están divididas en cuatro agrupaciones: el primero conformado con la llanura costera y con las mesetas del Oeste, Dallas, Fort Worth, Austin y San Antonio, la segunda con la costa, Houston y Corpus Christi; la tercera con El Valle del Río Grande y por último con El Paso.

Los días con la presencia del sol predominan, la zona costera se considera subtropical, rica en humedad, este Estado es rico en lagos, ríos, seiscientas millas de costa, parques, montañas y el desierto del sur, brindando gran variedad de espacios a los turistas.

Por otro lado, la cultura texana ha sido notablement reconocida por los ranchos, camionetas, botas baqueras y acento sureño, dentro de los lugares turisticos se encuentran las playas, parques temáticos, compras urbanas , monumentos históricos y panoramas musicales. En el ambito deportivo, se practica la escalada en roca, ciclismo, excursionismo y remo. (Lonely Planet, 2012)

En este Estado no existe un idioma oficial, pero el ingles americano predomina, prosiguiendo el español como la más utilizada. A nivel económico, la agricultura, pesca, caza y forestal ocupa el primer sector productivo del país. (Alonso, 2015).

Texas, cuenta con un Producto Interno Bruto (PIB) de 1,414 billones de USD (2013), convirtiendose en una de las potencias económicas de Estados Unidos y la 12<sup>a</sup> potencia mundial. La economía de este Estado en el transcurso de los años ha dejado de depender directamente de la producción de combustible, lo que produce que su renta per cápita se acerque considerablemente al promedio nacional (Texas: 43.032 y USA: 41.632 (2013)); en este caso las

áreas geográficas que participan en el incremento de la renta son Dallas y Houston, contrario de las ciudades cercanas a la frontera de México, que cuentan con bajos índices de ingresos. (Texas, 2016)

Las principales fuentes económicas del Estado son:

- Manufacturas: Productos químicos, petróleo, alimentos y equipos para el transporte.
- Productos agrícolas: Ganado, algodón, productos frescos y de invernadero.
- Minerales: Petróleo, gas natural en estado gaseoso y líquido.

En cuanto a la educación, en el año 2009 Texas ocupó el puesto número 8 en educación entre los 50 Estados de Estados Unidos, contando con 214 instituciones de educación superior las cuales 109 son públicas, además de representar el segundo y tercer Estado con doctorados en ingeniería y en procesos científicos. (Naiara, 2011)

Las industrias prioritarias, también juegan un papel como motores de la economía, entre estos se pueden destacar:

- Aeronáutica y Defensa: Se encuentra el centro más grande de la NASA (Centro espacial Lyndn B. Johnson Space Center (JSC)) en donde se comercializan tecnologías espaciales y el Lockheed Martin's Aeronautics division el cual produce aviones F-16 y F-35 y el fusilaje F-22.

- Agricultura: Lidera las listas del país con el mayor número de cabezas de ganado cerca de 16 millones, además de los productos ovinos (ganado de lana) y el 20% de la producción total de carne bovina de Estados Unidos. (Naiara, 2011)
- Energía: Houston es el mayor producto de energía en el mundo, debido a que cuenta una gran variedad de recursos energéticos (derivados del petróleo y energías renovables como la eólica), partiendo de la tecnología y el transporte.
- Ingeniería: Aeroespacial, química, medioambiental, entre otras
- Salud y biotecnología: Cuenta con el complejo médico más grande del mundo, el Texas Medical Center con seis hospitales generales, siete hospitales especializados, dos colegios médicos, cuatro de enfermería, uno dental, entre otros.
- Tecnologías: Cuna de invenciones tecnológicas de desarrollo y aplicación.

### **5.7.2 New York**

#### **Imagen 30: Estado de New York**



(Ultrasound, 2013)

La ciudad de New York es también conocida como “La Gran Manzana”, es considerada el centro de las finanzas y la economía del mundo, llevando el nombre de metrópoli; se encuentra compuesto por cinco zonas, en donde la más representativa es la de Manhattan.

Con respecto al clima, los inviernos son fríos con grandes nevadas y los veranos son cálidos, debido a su posición geográfica, cerca del océano atlántico; por otro lado, cuenta con más de 8 millones de habitantes, en donde la mayoría son inmigrantes, los cuales han influenciado notablemente la cultura de los neoyorquinos, haciendo que el idioma español sea uno de los más representativos.

El deporte también juega un papel significativo en este Estado, aquí se practica el soccer, baseball, básquet, hockey sobre hielo, entre otros. La Bolsa de New York maneja casi la actividad económica del país, además utiliza los bienes raíces como actividad principal.

(Turismo Nueva York, 2014)

A nivel educativo, en el año 2005 tres de cada cinco habitantes de Manhattan son graduados universitarios y uno de cuatro contaba con un título de postgrado. (McGeehan, 2006)

El Estado elegido fue Texas, debido a que este es un mercado atractivo económica y culturalmente, es una de las regiones más dinámicas de Estados Unidos, se muestra estable a nivel comercial a pesar de la crisis global, además de que el proceso para establecer un negocio es de fácil acceso.

Su clima de negocios es uno de los mejores de Estados Unidos, y el gobierno que lo rige cuenta con políticas que favorece al empresario. La población crece constantemente, dando apertura de la demanda para todo tipo de productos.

Por otro lado, a nivel logístico esta estratégicamente ubicado, debido a que se puede distribuir productos desde el centro al resto del país, además de contar con el puerto de Houston- Galveston y el aeropuerto de Dallas- Fort Worth. (OFTEX, 2016)

New York cuenta con un Producto Interno Bruto de 1.279.931 USD (2013), situando los sectores de finanzas y seguros, inmuebles, alquiler, renta y las tecnologías de la información como las principales fuentes de aporte al PIB. Este Estado se encuentra en la posición número de tres como atractivo de empresa extranjeras en Estados Unidos, obteniendo inversiones de Reino Unido, Japón y Alemania, debido a su posición geográfica que permite un fácil acceso a los principales mercados, además de una fuerza laboral calificada, un clima de negocios favorable y un sistema financiero que incentiva el desarrollo. (Blanco Méndez, 2015)

En cuanto a Educación, la enseñanza comienza a los 6 años y finaliza a los 16; de acuerdo al ranking publicado por el American Legislative Exchange Council, este Estado ocupa

el puesto 19 en cuanto a calidad de la educación. Cuenta con 365 campus de estudio superiores entre colegios y universidades, además de ofrecer programas de Bachelor , Master Degree y doctorados.

New York es la sede de importantes industrias y empresas del mundo, además de ser punto cardinal de las finanzas y los negocios, contando con la Bolsa de New York, en donde se concentra la mayor parte de la actividad financiera de Estados Unidos.

Por otro lado, la industria del cine y la televisión juega un papel sobresaliente en la economía de este Estado, además de la publicidad, la moda, el diseño y la arquitectura. Asimismo, la biociencia, el desarrollo de software y los videojuegos han sido industrias que han crecido en los últimos años.

## **5.8 DOFA**

### **5.8.1 Fortalezas**

La empresa ofrece productos únicos en el mercado, de la invención de su propietario, lo que quiere decir que la exclusividad tiene un valor agregado en esta.

El producto ofrecido es de fácil y rápido consumo, lo que significa que puede ser llevado a cualquier lugar donde el cliente lo requiera y a su vez puede llegar a ser de consumo masivo.

### **5.8.2 Oportunidades**

Frutas a la carta ofrece productos basados en hábitos saludables, lo que significa que en cuanto al público que prefiere este tipo de alimentos tiene gran aceptación.

A mediano plazo se planea abrir una nueva línea de productos orgánicos certificados que tengan mayor aceptación al público que busque productos 100% naturales.

### **5.8.3 Debilidades**

Al entrar a un mercado nuevo, todo a su alrededor va ser en primera instancia desconocido y la forma de hacer negocios puede resultar de la misma manera de forma novata.

El idioma puede ser en primera instancia una barrera de comunicación entre los colombianos representantes de Frutas a la Carta que pretendan hacer negocios en Estados Unidos, es por esto que las personas deben estar capacitadas en este idioma

### **5.8.4 Amenazas**

La existencia de establecimientos de comercio dedicados a ofrecer productos altamente saludables y que sean a base de frutas o que se planeen abrir en los mismos sectores donde se pretende incursionar.

Que por medio de las diferentes exigencias que rigen en el país de destino no se pueda llevar a cabo la exportación de las frutas producidas en Colombia, afectando así la operación en la sucursal.

### **5.8.5 Estrategia FO**

Llevar a cabo una investigación del mercado que amplíe la variedad de gustos de y preferencias de los consumidores, para llevar a cabo planes de innovación en el producto.

### **5.8.6 Estrategia DO**

Crear una nueva cultura de alimentación en Estados Unidos, en donde el consumidor pueda deleitarse con nuevos sabores y fusiones, con personal bilingüe, capacitado para el servicio de este nuevo público objetivo.

### **5.8.7 Estrategia FA**

Mantener constante innovación de los productos, adaptándolos de acuerdo a los gustos y exigencias del cliente, basándose también en nuevas tendencias y estilos de comidas saludables.

### **5.8.8 Estrategia DA**

Brindar mayor espacio promocional a la compañía, con campañas de alimentación saludable que brinde un valor agregado al cliente, con el fin de lograr su fidelización.

## **5.9 Distribución física internacional**

La distribución física internacional hace referencia al conjunto de actividades involucradas en el proceso de exportación de un producto, desde el punto de origen hasta su

destino, en las cuales se garantiza la máxima calidad al cliente, cumpliendo en tiempos de entrega en el lugar acordado y a la hora acordada con la cantidad requerida por el cliente.

Todo este proceso debe garantizar para la empresa el máximo optimización de los recursos, esto quiere decir que se pretende la mayor calidad al menor costo, tiempo y servicio, al igual que se reconoce que se debe tener en cuenta toda la serie de requisitos legales, logísticos y aduaneros correspondientes al país donde se pretende estar.

Para que el proceso resulte como se desea, es importante asegurarse de todo el convenio y tratados legales y aduaneros que rigen entre los dos países negociadores; para el caso de frutas a la carta, que su público objetivo es Estados Unidos, es claro que entre Colombia y este país cuentan con tratado de libre comercio, que en cierta medida beneficia al país exportador en este caso.

Cuando se habla de costos en temas de distribución física internacional, se entiende que existen dos clases de estos que aplican en este caso, los costos directos e indirectos; en los primeros se incluyen costos relacionados con el embalaje, marcado, documentación y unitarización, y para los costos indirectos está implicado el almacenamiento, el manipuleo y costos aduaneros. (Distribución Física Internacional, 2011)

Colombia es un país que se encuentra ubicado en Suramérica, con una extensión territorial de 1.142.000 km<sup>2</sup>, posee el doble de tamaño que Francia y una séptima parte de Estados Unidos, está ubicada en el trópico y cuenta con una ubicación central dentro del hemisferio central. Dicha localización, brinda ventajas en cuanto al comercio y distribución, aunque hasta el día de hoy, no ha explotado en su totalidad estas posibilidades a nivel geográfico.

A nivel interno, cuenta con tres ramas de la cordillera Andina, las cuales atraviesan el país de sur a norte, siendo parte del sistema logístico del país, como una barrera del flujo de productos y marcando tres extensiones a nivel macro económico, la ubicación de la población, la de la producción y la dirección en infraestructura del transporte.

Cuenta con ciudades importantes como Bogotá, Cali y Medellín, aunque la ubicación de estas ciudades se encuentra dentro de las montañas del interior y no cuentan con una envergadura de todo el país, manejan casi el 65% de la producción industrial del país, en este mismo espacio, se produce la mayoría del café, el cual representa el 70% de la exportación colombiana. (Hauk, 2016)

Se encuentra un déficit en producción, debido a que las 2/3 partes del país no realizan ninguna producción, lo que sucede al contrario de Estados Unidos, donde una cantidad sobresaliente del país se encuentra en todas las regiones. (Sur, este y lejano oeste). (Hauk, 2016)

Con respecto a la capacidad de movimiento, esta tiene todavía un nivel bajo, debido al déficit de millas de carretera, por persona y millas de ferrocarril, Colombia se encuentra por debajo de Japón. Chile, Suecia y Canadá. Por otro lado, el país cuenta con 450 aeropuertos ubicados en todo el país, muchos facilitan el ingreso a zonas inaccesibles por la carencia de infraestructura vial.

Asimismo, el país posee una gran extensión costera y grandes ríos, el Amazona brinda posibilidades de transporte, pero no está siendo eficientemente utilizado para el desplazamiento de bienes.

Hace falta una adaptación del sistema de transporte para lograr un movilidad efectiva, que supla las necesidades y sean utilizadas de forma productiva, para convertirse un país económicamente activo. (Hauk, 2016)

Por otro lado, en cuanto a la infraestructura que tiene América Latina, se encuentra grandes retos, debido a que es una región con gran variedad geográfica, tamaño y capacidad económica, brindando así diferentes sistemas de transporte en donde se movilizan productos y personas. No se cuenta con una infraestructura vial de alta calidad, modernas autopistas y alta conectividad con las zonas rurales, desaprovechando el correcto flujo de bienes entre países, causando así sobrecostos en transporte terrestre y demora en tiempos de entrega de la mercancía.

De otro modo, para la exportación de frutas a Estados Unidos hay que tener en cuenta las principales líneas aéreas que intercomunican a Colombia y Estados Unidos, estas son American Airlines, Avianca, Delta Air Lines, Lan Airline, Insel Air, Copa Airlines, Tampa entre otros,

### Imagen 31: Ruta Colombia-Texas



(Frontera Blog, 2011)

Texas se encuentra a 3582 Km de Colombia, Saliendo del aeropuerto El Dorado de Bogotá, con una duración de vuelo aproximada de 4 horas, 28 minutos. (kilométricas, 2016). Este tiempo de vuelo beneficia a la empresa Frutas a la Carta debido a que evita que las frutas exóticas se descompongan, siempre y cuando cuenten con un empaque y embalado acondicionado.

Los requisitos de entrada para ingresar frutas a Estados Unidos son:

- Manifiesto de entrada, solicitud o permiso especial para ingresar productos, certificados fitosanitarios que garanticen la calidad y la higiene de la mercancía.
- Factura comercial o Proforma, devengando el valor de la mercancía, debe ser diligenciada en el idioma inglés.
- Lista de empaque, con cantidades y número de paquetes.
- Otros documentos que sean necesarios para permitir el acceso al mercado estadounidense.

Para finalizar, al tener que exportar la maracuyá como un producto necesario para el menu de la empresa Frutas a la Carta, se deben tener en cuenta las siguientes especificaciones para su debida importación en Estados Unidos:

### **5.9.1 Transporte de la maracuyá hacia Estados Unidos**

Dado que la maracuyá es una fruta exótica y perecedera, será enviada a Estados Unidos en transporte aéreo que garantice una temperatura de  $-18^{\circ}\text{C}$ , desde el aeropuerto de destino se transportara en furgones refrigerados, con sello de seguridad cada una de las cajas con el contenido de maracuyá, así mismo será enviado alejado de cualquier producto toxico que implique contaminación cruzada.

Los empaques de la maracuyá deben ser fuertes y resistentes, de cartón o madera, plástico o cualquier variación, excluyendo el uso de guadua, de este modo se garantiza la óptima calidad del producto en su lugar de destino:

#### **Imagen 32: Empaque del producto**



*Fuente: Elaboración propia*

Los empaques deberán brindar la suficiente aireación al producto, de manera que la separación entre los listones no sea mayor al 20% del diámetro del maracuyá, y el ancho del listón sea inferior a 2,5 cm. La dimensión del empaque deberá ser de 450 mm x 250 mm x 200 mm, o con dimensiones equivalentes. (Ministerio de Agricultura, 2016)

**Tabla 22: Costos de Empaque**

<b>Costos Embalaje</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Unds a Utilizar</b>	<b>Valor total</b>	<b>Valor USD</b>
Cajas	\$ 1.170,0	96	\$112.320,0	44,93 USD
Plegadizas	\$ 20,0	96	\$ 1.920,0	0,77 USD
Empaque	\$ 2,4	48	\$ 115,2	0,05 USD
Zunchos/ Carretilla	\$ 40.000,0	1	\$ 40.000,0	16,00 USD
Estibas		1	\$800.000,0	320,00 USD
<b>TOTAL</b>			<b>\$954.355,2</b>	<b>381,74 USD</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en la tabla número 22, el costo del empaque se encuentra distribuido en cinco ítems: caja, plegadiza, empaque, zuncho y estibas; el costo de estos genera un valor total de 381,74 USD, todos estos con el fin de garantizar el excelente estado del producto a exportar, para que su frescura se conserve y pueda ser procesada posteriormente.

Debido a que la maracuyá será únicamente utilizada para la elaboración de un solo producto de Frutas a la Carta llamado Carioca, y de acuerdo a los costos de exportación desde Colombia y en función de reducir los mismos, tiene una proyección programada de una exportación al año, tomando como garantía que la fruta puede ser conservada congelada y empacada al vacío en el lugar de destino.

El producto como tal a almacenar dentro de estas cavas está compuesto de la pulpa de maracuyá y un antioxidante llamado ácido ascórbico, que ayuda a que el proceso de preservación se complete.

Para garantizar el mejor tratamiento de la pulpa de maracuyá se garantizaran las mejores prácticas para su preservación, se debe tener claro que su almacenamiento siempre será a  $-18^{\circ}\text{C}$ , temperatura optima en la cual se preserva un producto congelado, además de esto se harán constantes chequeos de temperatura en su lugar de almacenamiento que en este caso son cavas de congelados. (Ficha Técnica Pulpa de Maracuyá Congelada, 2014)

### **5.9.2 Requerimientos del ICA en Colombia**

Teniendo en cuenta que todos y cada uno de los elementos propios de una exportación inciden directamente en cuanto al número de trámites y procedimientos a realizar en función de garantizar los buenos manejos y procedimientos a nivel nacional e internacional, el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), es la entidad directamente encargada de supervisar y controlar este tipo de procesos, es por eso que para el tratamiento fitosanitario correcto de embalajes de madera utilizados para la exportación, las empresas involucradas deben contar con los vistos buenos de esta entidad.

El trámite consta de la presentación de la solicitud en original dirigida al Subgerente de Protección Vegetal, Carrera 41 No. 17-81, Zona Industrial de Puente Aranda, Bogotá, especificando: Nombre del solicitante, identificación, representante legal, dirección comercial, dirección de la planta de tratamiento fitosanitario, ciudad, teléfonos, fax, e-mail. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2016)

Además de esto se debe anexar la dirección exacta del lugar donde es elaborado el producto, con mapa incluido si es necesario, las especificaciones técnicas de todo el equipo utilizado para la elaboración, la descripción de los SISTEMAS DE REGISTRO que permitan al ICA verificar que el tratamiento térmico se realiza a una temperatura de  $56^{\circ}\text{C}$ , certificado de

representación legal que incluya la matricula mercantil, descripción de zonas de resguardo donde es almacenada la materia prima. Cuando estos requisitos son cumplidos, el usuario debe tener toda la materia prima disponible para poder hacer las mediciones fitosanitarias correspondientes en una cita que deberá ser programada con anterioridad con fecha y hora, siendo los costos asumidos totalmente por el usuario.

En caso de que el ICA haga recomendaciones de ajuste en la planta de tratamiento, el usuario dispondrá de máximo tres meses para implementarlos y para ser verificados, o de lo contrario el Ica considerará abandonado el trámite. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2016)

Los costos en los que incurre el usuario al momento que el ICA hace su respectiva revisión se clasifican de la siguiente manera:

**Tabla 23: Tarifas ICA**

CODIGO SERVICIO	CONCEPTO	VALOR TARIFA AÑO 2016
4627	04627 Servicios Especiales de Sanidad Portuaria: Entrada o salida de productos vegetales: Puertos Marítimos y Fluviales	162.800
4628	04628 Servicios Especiales de Sanidad Portuaria: Entrada o salida de productos vegetales: Puertos Terrestres	138.300
4629	04629 Servicios Especiales de Sanidad Portuaria: Entrada o salida de productos vegetales: Puertos Aéreos	18.100

	CAPITULO XXXIV: REGISTRO E INSPECCIÓN EN PUERTOS DE EMBALAJES Y ESTIBAS DE MADERA SÓLIDA CON DESTINO AL COMERCIO INTERNACIONAL	
4630	04630 Registro como productor/certificador de estibas y embalajes de madera sólida con destino al comercio internacional	1.090.500
4631	04631 Modificación al registro como productor/certificador de estibas y embalajes de madera sólida con destino al comercio internacional	546.800

(Instituto Colombiano Agropecuario, 2016)

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el registro o certificado de estibas y embalajes con destino al comercio internacional tiene un costo de \$ 1'090.500 con el ICA, y la modificación de este registro tiene un costo de \$46.800, costos que debe asumir el interesado.

### **5.9.3 Normatividad INVIMA en Colombia**

El INVIMA (Instituto Nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos), posee una serie de normatividad vigente y tarifas aplicables para cada uno de los casos existentes en Colombia; sin embargo existe la excepción a la regla, esto quiere decir que hay alimentos que están exentos de presentar registro INVIMA solo si el usuario solicita el certificado de no obligatoriedad, para la empresa Frutas a la Carta que inicialmente solo pretende exportar maracuyá como materia prima para la elaboración de un producto de su carta llamado carioca, y no hace ningún tipo de transformación a esta para su posterior envío a Estados Unidos, aplica para el siguiente caso incluido por el INVIMA como favorecido.

Los alimentos naturales que no sean sometidos a ningún proceso de transformación, tales como granos, frutas, hortalizas, verduras frescas, miel de abejas, y los otros productos apícolas. (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2016)

Como consecuencia a esto, la maracuyá queda excluida de este trámite para la empresa Frutas a la carta, solo en el momento que se envíe la solicitud cumpliendo los requisitos: Recibo original (copia al carbón) de la consignación de acuerdo al código de tarifa 4002-3, que pueden ser encontrados directamente en la página web de INVIMA y los formularios

debidamente diligenciados y firmados por el representante legal o apoderado legalmente constituido. (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2016)

Posterior a esto, se deben dirigir a la oficina del INVIMA y realizar la correspondiente radicación de cada uno de estos documentos y se puede hacer seguimiento del estado de los mismos por medio de la línea del call center, y finalmente la notificación será entregada al representante legal de la empresa.

### **5.10 Cadena de Valor**

“La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”.  
(Arimany, 2010)

Es una herramienta de análisis para crear estrategias de las empresas que buscan ser competitivas en el mercado, identificando factores diferenciadores que lleven al éxito, al tiempo que integra sus actividades e identifican los márgenes que estas aportan a darle valor agregado a su actividad, estas se dividen en dos grupos.

El factor diferenciador de la empresa Frutas a la Carta es la materia prima, debido a que esta será comprada de acuerdo a las exigencias de ingreso al Estado, lo que permite garantizar su calidad y excelencia a la hora de consumirla.

La mano de obra contratada será capacitada constantemente para ampliar sus conocimientos del producto, brindando mayor eficiencia y eficacia en todas las actividades que se les asigne.

El cliente podrá observar la preparación del producto, con la finalidad de conseguir su confianza y fidelización.

Por otro lado, la ventaja competitiva de la empresa es la variedad de frutas exóticas que puede ofrecerle al consumidor, haciendo a los productos llamativos y con alto potencial de posicionamiento en el mercado, además de brindar información nutricional de los productos consumidos, lo que brinda la posibilidad de realizar fusiones de sabores de acuerdo al paladar del cliente.

Para finalizar, la cadena de valor con la cuenta la empresa Frutas a la Carta contiene:

- Selección de frutos, eliminando aquellos que se encuentren en mal estado.
- Higiene del producto, lavado y manipulado de acuerdo a las normas sanitarias.
- Preparación, con instrumentos limpios y esterilizados.

#### **5.10.1 Actividades primarias.**

“Se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades” (Arimany, 2010)

Estas actividades se clasifican en: Logística Interna la cual hace referencia a todas las actividades que encaminan el proceso de ingreso, acopio y distribución de las materias primas; las operaciones que se encargan de transformar las materias primas en un producto terminado; la logística externa dado que realiza el acopio del producto terminado y realiza la distribución del mismo; el marketing y las ventas que llevan a cabo las actividades para dar a conocer el producto, y el servicio porque desarrolla la tarea de fidelizar al cliente y lograr la recordación de la marca.

### **5.10.2 Actividades secundarias.**

Las que directamente actúan como soporte para las actividades primarias, como lo son la infraestructura de la organización, que desarrolla actividades que dan soporte a nivel contable y financiero a la empresa; la dirección del recurso humano, el cual realiza el reclutamiento y genera actividades para la motivación del personal, y el desarrollo de la tecnología, como método generador de valor.

## **5.11 Gestión ambiental**

Como estrategia que se tiene dentro de algunas compañías con el objetivo de aumentar su capacidad productiva, están los alimentos manipulados genéticamente en esta industria, con el objetivo de ser resistentes a plagas, sequías y a los herbicidas, especialmente el glifosato que es implementado dentro de la producción de alimentos para la eliminación de

malas hiervas dentro de los cultivos, generando innumerables pasiones y polémicas alrededor del mundo referentes a los riesgos de la salud y beneficios para la producción. (Monique, 2008)

Los alimentos modificados genéticamente, requieren menos recursos ambientales (como agua y fertilizante), aumenta el crecimiento de las plantas, y disminuye el uso de pesticidas, así mismo se convierten en el gran paso de la agricultura a nivel mundial, porque para la industria representa una considerable disminución de costos en sus procesos. (Medline Plus, 2014)

Sin embargo, dentro de las últimas tendencias que las diferentes compañías ofrecen a sus consumidores, está la de ofrecer alimentos saludables, todo en torno a mantener un estilo de vida beneficioso, y es donde precisamente salen a relucir las diferentes ofertas al público que se tienen, se encuentran productos bien llamados orgánicos y los que no lo son.

Los productos orgánicos, hacen alusión a los productos netamente naturales, sin ninguna alteración química para su producción y manipulación y que por ende contribuye al buen trato con el medio ambiente. Además son altamente saludables para el cuerpo humano, debido a que en su proceso de obtención se mantienen todas sus propiedades y componentes propios de cada producto.

Este proceso productivo orgánico en comparación con los que usan componentes químicos con la idea de producir mayor cantidad del producto en menor tiempo, puede salir más costoso y en efecto este valor se ve reflejado directamente en el precio final del producto y en el que el consumidor finalmente desea pagar con la idea de llevar a casa un producto natural.

Entonces, es exclusivamente el consumidor quien decide qué tipo de alimentos elegir. Frutas a la Carta, planea ofrecer a mediano plazo una opción favorable para las personas que desean alimentarse de forma natural y que al mismo tiempo protegen su salud y el medio ambiente, con certificados que acrediten el buen manejo de recursos orgánicos.

## 6. CONCLUSIONES

De acuerdo a los modelos de internacionalización existentes, se encuentra en la sucursal el método más adecuado para la empresa Frutas a la Carta, gracias a sus facilidades, costos y trámites legales, además por el sistema de administración de las mismas es un modelo viable para la empresa. La apertura de una subsidiaria en un país extranjero facilita la presencia internacional de la compañía, permite un control operativo y estratégico, además de realizar un presupuesto único, utilizando los beneficios de la misma para hacer crecer el negocio e invertir en otros activos para generar así una mayor tasa de retorno.

Asimismo, la rápida ejecución de las prioridades estratégicas pueden centrarse en un fin específico, ya sea el lanzamiento de un nuevo producto para obtener un ingreso al mercado de forma eficiente, como también el incremento de la comercialización de los productos, un mejor manejo de la investigación, desarrollo y tecnologías de información, generando rentabilidad y posicionamiento a largo plazo.

Por otro lado, reconocer los entes reguladores permite interactuar de forma efectiva en el mercado, debido a que existen organizaciones que facilitan el comercio y el libre intercambio de bienes entre países, además sirve como medio de negociación de acuerdos y centro de resolución de conflictos comerciales, llevando a cabo una cooperación entre las partes involucradas.

El plan de marketing constituye una fuente primordial de información cuando se piensa en la internacionalización de una empresa, es por esto que Frutas a la Carta debe asegurar

el buen manejo de los datos obtenidos de este proceso para la puesta en marcha de los correspondientes planes de acción.

## 7. RECOMENDACIONES

La empresa Frutas a la carta es una empresa con experiencia en el mercado de solo 5 años, y que ha tenido gran aceptación en Medellín, gracias a que compite con calidad, precio y exclusividad y es lo que impulsa a su expansión por medio de la internacionalización.

Se recomienda tener asesorías constantes por medio de personal altamente capacitado y con experiencia acerca de trámites legales y contables del negocio y comercio exterior, de esta manera se reducirá el riesgo de fracaso en cada uno de los procesos.

Posteriormente se sugiere hacer evaluaciones periódicas acerca de los resultados de los planes de acción puestos en marcha para estandarizar procesos y garantizar excelente servicio al cliente en todos los establecimientos donde opere.

## 8. BILIOGRAFÍA

- Administration, U. F. (19 de Junio de 2016). *FDA*. Obtenido de <http://www.fda.gov/AboutFDA/Transparency/Basics/EnEspanol/ucm196467.htm>
- Aguaba, F. (15 de Mayo de 2016). Obtenido de <https://freddyaguaba.wikispaces.com/PRODUCTO+A+EXPORTAR-+ESTUDIO+DE+MERCADO>
- Alonso, P. (Febrero de 2015). *Ficha técnica del Estado de Texas*. Obtenido de [http://ucm.gesmail.icex.es/icex/201506/MI\\_TEXAS\\_FichaTecnica\\_EstadoTexas\\_2015.pdf](http://ucm.gesmail.icex.es/icex/201506/MI_TEXAS_FichaTecnica_EstadoTexas_2015.pdf)
- America Economica*. (18 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.americaeconomica.com/zonas/can.htm>
- America Economica*. (22 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://www.americaeconomica.com/zonas/caricom.htm>
- Arimany, L. (Noviembre de 2010). Obtenido de <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Beet Box Blend Bar*. (17 de Junio de 2016). Obtenido de <http://beetboxblendbar.com/>
- Blanco Méndez, C. (Junio de 2015). *ICEX*. Obtenido de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/DOC2015502579%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/DOC2015502579%20(1).pdf)
- Blanco Méndez, C. (s.f.). *ICEX*. Obtenido de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/DOC2015502579%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/DOC2015502579%20(1).pdf)
- Cabanellas de las Cuevas, G. (1987). *Contratos de colaboración empresarial*. Buenos Aires: Heliasta.
- CARICOM. (20 de Junio de 2016). *CARIBBEAN COMMUNITY*. Obtenido de <http://caricom.org/about-caricom/who-we-are/vision-mission-and-core-values>
- Central America Data*. (26 de Octubre de 2010). Obtenido de <http://www.centralamericadata.com/docs/REGLAMENTODEALIANZASESTRATEGI CAS>.
- Colombian American Chamber of Commerce*. (25 de Abril de 2016). Obtenido de [http://www.colombiachamber.com/guia\\_para\\_exportar\\_e\\_importar.pdf](http://www.colombiachamber.com/guia_para_exportar_e_importar.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. (23 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://www.cepal.org/es/acerca-de-la-cepal>

- Consejería de educación de Estados Unidos y Canadá.* (2012). Obtenido de <http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/servicios/profesores/convocatorias/espanoles/2011-texas.pdf?documentId=0901e72b810e24ec>
- Corp, R. (16 de Junio de 2016). *FDA Food Regulations*. Obtenido de <http://www.registrarcorp.com/fda-food/registration/index.jsp>
- Czaja, J. (10 de Marzo de 2016). *La Voz de Houston*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-exitosas-alianzas-estrategicas-5243.html>
- Dávila, d. G. (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*. Bogotá: Norma S.A.
- Diaz, D. (8 de Abril de 2016). *Guia del emprendedor*. Obtenido de <http://www.guiadelemprendedor.com.ar/franquicias.html>
- Distribución Física Internacional.* (04 de Enero de 2011). Obtenido de <https://logisticadecomerciointernacional.files.wordpress.com/2011/01/4-distribucic3b3n-fc3adsica-internacional-dfi.pdf>
- Economía y Negocios el mundo.* (22 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/joint-venture.aspx>
- Exteriores, M. d. (19 de Junio de 2016). *Biblioteca Virtual de Tratados*. Obtenido de <http://apw.cancilleria.gov.co/tratados/SitePages/GuiaTratados.aspx>
- Ficha Técnica Pulpa de Maracuyá Congelada.* (9 de Septiembre de 2014). Obtenido de <https://irp-cdn.multiscreensite.com/b4fb73a9/files/uploaded/FICHA%20TECNICA%20PULPA%20DE%20MARACUY%20CONGELADA.pdf>
- Frontera Blog.* (5 de Enero de 2011). Obtenido de <https://fronterasblog.com/2011/01/05/si-en-el-mundo-hubiera-solo-100-paises-con-una-superficie-similar/>
- G. Hauk, J. (s.f.). Transporte y Distribución Física en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 9-12.
- Gerencie.* (12 de Junio de 2010). Obtenido de <http://www.gerencie.com/sucursales-comerciales.html>
- Ginebra, X. (20 de Marzo de 2016). *Juridicas UNAM*. Obtenido de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revdpriv/cont/23/dtr/dtr3.pdf>
- Hauk, J. G. (11 de Mayo de 2016). *Revista Universidad EAFIT*. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/1610/1597>
- Instituto Colombiano Agropecuario.* (10 de Junio de 2016). Obtenido de <http://www.ica.gov.co/Embalajes/Requisitos.aspx>

- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.* (20 de Mayo de 2016). Obtenido de [https://www.invima.gov.co/images/pdf/tramites-y-servicios/requisitos/Plegable\\_Alimentos.pdf](https://www.invima.gov.co/images/pdf/tramites-y-servicios/requisitos/Plegable_Alimentos.pdf)
- James G. Hauk, J. d. (1966). Transporte y Distribución Física en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 9-12.
- kilométricas, D. (28 de 04 de 2016). *Himmera*. Obtenido de [http://es.distancias.himmera.com/distancia\\_de-bogota\\_a\\_houston\\_entre\\_mapa\\_carretera-34264.html](http://es.distancias.himmera.com/distancia_de-bogota_a_houston_entre_mapa_carretera-34264.html)
- LEGISCOMEX.* (3 de Diciembre de 2008). Obtenido de [http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/est\\_col\\_frutas\\_exot\\_1.pdf](http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/est_col_frutas_exot_1.pdf)
- Lonely Planet.* (4 de Marzo de 2012). Obtenido de <http://www.lonelyplanet.es/destino-america-del-norte-y-central-texas-158.html>
- Mariscal Asociados.* (30 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.mariscal-asociados.com/pdf-franquicias/expofranquicia.pdf>
- Marketing XXI.* (21 de Abril de 2016). Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>
- McGeehan, P. (16 de Agosto de 2006). New York Area Is a Magnet For Graduates. *The New York Times*.
- Medline Plus.* (28 de Octubre de 2014). Obtenido de <https://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/002432.htm>
- Mercosur.* (25 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://www.mercosur.int/innovaportal/v/3862/2/innova.front/en-pocas-palabras>
- Mi Historia Universal.* (12 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://mihistoriauniversal.com/edad-media/el-comercio-en-la-edad-media/>
- Miami, O. E. (Marzo de 2011). *Guía del Estado de Texas*. Obtenido de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/GUIA%20ESTADO%20DE%20TEXAS%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/GUIA%20ESTADO%20DE%20TEXAS%20(1).pdf)
- MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO.* (10 de 05 de 2016). Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/>
- Ministerio de Agricultura.* (14 de Junio de 2016). Obtenido de Agronet: <http://www.agronet.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Monique, M. (2008). *Centro Nacional de Cinematografía*. Obtenido de You Tube: <https://www.youtube.com/watch?v=qowwlAB9qjE>
- Muñiz, R. (22 de Abril de 2016). *Marketing XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

Naiara, O. (Marzo de 2011). *Oficina Económica y Comercial de Embajadas de España*.  
Obtenido de  
file:///C:/Users/usuario/Downloads/GUIA%20ESTADO%20DE%20TEXAS%20.pdf

*OFTEX*. (10 de 05 de 2016). Obtenido de <http://www.oftex.es/blog/2013/08/01/exportaratexas/>

*Organización Mundial del Comercio*. (27 de Febrero de 2016). Obtenido de  
[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/thewto\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/thewto_s.htm)

Portafolio. (12 de Octubre de 2011). Obtenido de  
<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/beneficios-tlc-colombia-estados-unidos-151112>

*Portal Vector*. (11 de Marzo de 2016). Obtenido de  
<http://www.vectorportal.com/es/gratuitos/Mapas/Norte-Am%C3%A9rica/MAPA-DEL-VECTOR-DE-TEXAS-CON-BANDERA/3384.aspx#>

*Prior Notice Instructions*. (8 de Junio de 2016). Obtenido de <https://www.registrarcorp.com/fda-food/prior-notice/form/cargo/espanol.pdf>

*PROARGEX*. (20 de Febrero de 2016). Obtenido de  
<http://www.proargex.gob.ar/index.php/servicios/info-comercial/47-metodos-de-exportacion?start=1>

*Productos de Colombi*. (15 de Abirl de 2016). Obtenido de  
[http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Tramites\\_aduana.asp](http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Tramites_aduana.asp)

*Productos de Colombia*. (15 de Abril de 2016). Obtenido de Trámites de Aduana:  
[http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Tramites\\_aduana.asp](http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Tramites_aduana.asp)

*Salad Extraveganza*. (Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.saladextraveganza.com/about-us.html>

*Smart Asset*. (11 de Junio de 2016). Obtenido de <https://smartasset.com/taxes/texas-property-tax-calculator>

Texas, G. d. (18 de Junio de 2016). Obtenido de  
file:///C:/Users/usuario/Downloads/GUIA%20ESTADO%20DE%20TEXAS%20(1).pdf

*The Bell Meade*. (4 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://www.thebellmeade.com/que-frutas-y-verduras-crecen-en-texas/>

*Trámites de Aduana*. (15 de Abril de 2016). Obtenido de  
[http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Tramites\\_aduana.asp](http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Tramites_aduana.asp)

*Turismo Nueva York*. (10 de Octubre de 2014). Obtenido de  
<http://www.turismonuevayork.com/informacion-general-de-nueva-york/>

*Ultrasound*. (9 de Septiembre de 2013). Obtenido de  
<http://ultrasoundtechnicianexpert.com/ultrasound-techncians-schools-in-new-york/>

Universia Knowledge. (13 de febrero de 2003). *Wharton University of Pennsylvania*. Obtenido de <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/la-apariencia-cambiante-de-las-alianzas-estrategicas-en-latinoamerica/>

Weston, J. y. (1987). *Finanzas en administración*. México: Editorial Interamericana S.A.