MODELOS Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA LA COMPAÑÍA AGRICOLA SANTANA DE LOS LLANOS SAS

LUZ MARIA GARCIA PIÑEROS

COORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ COLOMBIA

2021

MODELOS Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA LA COMPAÑÍA AGRICOLA SANTANA DE LOS LLANOS SAS

LUZ MARIA GARCIA PIÑEROS

Trabajo de grado para obtener el título de profesional en Negocios Internacionales

Tutor: ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ COLOMBIA

2021

Dedicatoria

A mi familia por enseñarme que para ser fiel en lo mucho, debo ser fiel en lo poco, cuando no dimensionaba la grandeza de las cosas pequeñas, el amor, el compromiso, la constancia y agradecimiento son el reflejo de las cosas que hacemos a diario por lo poco o mucho que podemos lograr.

Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que directa e indirectamente me apoyaron y me dieron una voz de aliento durante toda mi etapa universitaria y han hecho posible este logro, a Dios, mi familia, mis amigos, mis profesores, mi universidad, GRACIAS.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN 13
OBJETIVOS 15
1. Objetivo general 15
2. Objetivos específicos 15
1. MARCO TEORICO 16
1.1 Teoría del modelo de Uppsala 17
- Etapa 1: Exportaciones esporádicas o no regulares de exportación 18
- Etapa 2: Exportación a través de representantes independientes. 18
- Etapa 3: Exportación a través de sucursales comerciales en el exterior 19
- Etapa 4: Establecimiento de unidades productivas en el exterior. 19
1.2 Teoría de la ventaja Monopolística 22
1.3 Teoría ecléctica de Dunning 23
1.4 Teoría de redes 29
1.5 Modelo de ciclo de vida de producto de Vernon 33
1.6 Modelo de Innovación 36
1.7 Modelo de Competitividad – Michael Porter 39
1.8 Choice of Entry Mode 42
1.8.1 Non Equity Mode 45
- Modalidades para la exportación de servicios: 46
- ¿Por qué es importante exportar? 49
1.8.2 EQUITY 53
2. ANALISIS DEL SECTOR 55
3. ANALISIS DE LA EMPRESA 78
5.1 Agrícola Santana de los Llanos SAS 78
3.1 Desarrollo de la actividad 78
5.3 Misión 79
5.4 Visión 80
5.5 Tipos y variedad de piñas 80
5.6 Estructura arancelaria para el producto 82
4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN 83
5. RUTA DE INTERNACIONALIZACION 85
6. CONCLUSIONES 92

7. RECOMENDACIONES 93
8. BIBLIOGRAFIA 94

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de Uppsala 20

Ilustración 2. Aspectos estáticos y dinámicos del modelo gradualista de Uppsala 22

Ilustración 3. Esquema y modelo de la teoría eclética de Dunning 28

Ilustración 4. Esquema sobre la teoría de redes 31

Ilustración 5. Etapas de la teoría del modelo de ciclo de vida del producto 35

Ilustración 6. El ciclo de vida del producto 36

Ilustración 7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter 42

Ilustración 8. Modelo de Choice of entry modes 44

Ilustración 9. Comportamiento de las exportaciones en América Latina 2007-2020 67

Ilustración 10. comportamiento de las importaciones en América Latina 2007-2020 68

Índice de Graficas

Gráfica 1. Representación gráfica de las exportaciones mundiales de piña en USD. 2015-2019 55

Gráfica 2. Comportamiento mundial por toneladas exportadas 2015-2019 56

Gráfica 3. Principales exportadores de piña a nivel mundial 57

Gráfica 4. Exportadores de la región y participación de Colombia..... 58

Gráfica 5. Exportaciones colombianas de piña 2015-2019 59

Gráfica 6. Participación y posición de Colombia en las exportaciones mundiales de piña . 60

Gráfica 7. Valor USD importado a nivel mundial 2015-2019 61

Gráfica 8. Participación y principales importadores de piña a nivel mundial 62

Gráfica 9. Comportamiento del sector de frutas 2016 - 2020 63

Gráfica 10. Comportamiento del sector piñero en Colombia por posición arancelaria 64

Gráfica 11. Participación de la Piña en el sector de las frutas en Colombia 65

Gráfica 12. Variación porcentual de las toneladas exportadas por Colombia..... 66

Gráfica 13. Valor exportado y participación por departamento 70

Gráfica 14. Valor FOB exportado por modo de transporte para la salida de mercancías 71

Gráfica 15. Participación global por modo de transporte 2016 -2020..... 72

Gráfica 16. Principales destinos para la piña exportada por Colombia 2016 - 2020 73

Índice de tablas

Tabla 1. Origen de las exportaciones de Piña, por volumen exportado 68

Tabla 2. Destinos de piña colombiana 2016-2020 74

Tabla 3. Top 20 empresas exportadoras de piña 2016-2020 76

Tabla 4. Variedades y tipos de piña..... 80

Tabla 5. Estructura arancelaria del producto 83

Tabla 6. Resultados de la matriz de selección de países, año 2019..... 87

Tabla 7. Análisis de ventajas y desventajas por país 89

Tabla 8. Variables relevantes para la selección del modelo de internacionalización..... 91

Índice de mapas

Mapa 1. toneladas de piña exportadas por departamento2016 - 2020..... 69

Mapa 2. Destinos de las exportaciones de piña colombiana 2016 - 2020..... 75

Resumen

Un acercamiento al sector agrícola con el análisis de la piña, un producto con gran potencial y oportunidades en mercados exteriores cosechado con facilidad en Colombia por variedad de empresas entre ellas Agrícola Santana de los Llanos, gracias al clima tropical del país durante todo el año, desarrollo y análisis real del comportamiento mundial de exportaciones e importaciones del sector y del producto, participación del país en el mercado mundial, participación departamental, acercamiento a los procesos y estrategias por medio de modelos y teorías de internacionalización que permitirán definir la ruta adecuada de acuerdo a las características, necesidades, oferta de la compañía y comportamiento del mercado mundial.

***Palabras clave**:*

Estrategias, modelos de internacionalización, teorías, sector agrícola, piña.

Abstract

An approach to the agricultural sector with the analysis of pineapple, a product with great potential and opportunities in foreign markets easily harvested in Colombia by a variety of companies including Agrícola Santana de los Llanos, thanks to the tropical climate of the country throughout the year. development and real analysis of the global behavior of exports and imports of the sector and of the product, participation of the country in the world market, departmental participation, approach to processes and strategies through internationalization models and theories that will allow defining the appropriate route of agreement to the characteristics, needs, offer of the company and behavior of the world market.

Key words:

Strategies, internationalization models, theories, agricultural sector, pineapple.

INTRODUCCIÓN

El dinamismo mundial y los sucesos que acontecen a diario en las diferentes economías pueden alterar el comportamiento de las exportaciones e importaciones de un país y por ende tener incidencia en empresas buscan conquistar nuevos mercados a través de estrategias de expansión en mercados internacionales, entendiendo que no es posible entrar en un mercado nuevo y conquistarlo con solo algo de suerte, se requiere análisis de indicadores, estrategias, estudios de mercados, alianzas, socios, capital, conocimiento del contexto legal del mercado que se quiere conquistar y un sinfín de requerimientos que pueden acercar la empresa a sus objetivos.

Agrícola Santa de los Llanos S.A.S, es la compañía líder en la región del Casanare y del municipio de Tauramena, que ha estado inmersa por años en un proceso de expansión, su posicionamiento en la región le ha permitido escalar y posicionarse aún más para llevar sus productos al exterior, la calidad de sus productos y los reconocimientos de instituciones como la cámara de comercio de Casanare y el Instituto agropecuario (ICA)

Es aquí donde la línea de investigación sobre modelos y estrategias de internacionalización entra a formar parte de este proyecto, para potencializarlo, analizarlo y tomar las mejores decisiones y estructurar la ruta idónea de acuerdo con la naturaleza de la empresa y todos los análisis que se realizaran a lo largo del proyecto.

En este proyecto de investigación se abarca una serie de pautas para la toma de decisiones y análisis que consiste en primer lugar en la búsqueda de información que permita acercarnos al contexto y el comportamiento del sector mediante un análisis gráfico y detallado de las estadísticas (exportaciones, importaciones) continuando con la búsqueda de

teorías que soporten los objetivos de la compañía para llegar a nuevos mercados y definir su capacidad e implementación con el fin de generar una aproximación al proceso de internacionalización del sector y de la compañía seleccionando el modelo más optimo según el perfil de la compañía seleccionada.

OBJETIVOS

1. *Objetivo general*

Identificar la ruta de internacionalización para la empresa Agrícola Santana de los Llanos SAS y el comportamiento del producto en el sector agrícola

2. *Objetivos específicos*

Establecer el marco de referencia teórico para las diferentes formas y modelos de internacionalización que puedan ayudar en la creación de la ruta de la compañía elegida

Identificar el comportamiento del sector al que pertenece la empresa desde el punto de vista de la balanza comercial a nivel nacional

Analizar el comportamiento del producto de la empresa con miras al proceso de internacionalización y su posible mercado de destino

Determinar la ruta de internacionalización que la empresa debe seguir para un proceso exitoso de internacionalización

1. MARCO TEORICO

Para el desarrollo de una ruta de internacionalización para Agrícola Santana de los llanos SAS, es necesario tener referentes y bases confiables que apoyen el análisis y la toma de decisiones, además de establecer criterios y puntos de vista que sustentaran y darán forma a la metodología que se desarrollara y por la cual se definirá el proceso de internacionalización de una compañía, sin un marco teórico consolidado la toma de decisiones y credibilidad es discutible, debido a la cantidad de escritos sin referentes, este proyecto de investigación analiza, compara, cuestiona y selecciona desde un punto de vista crítico y a profundidad las diferentes teorías de los procesos y estrategias de internacionalización que aportaran en mayor medida a lograr los objetivos de la compañía seleccionada y de este proyecto de investigación, no se podría seleccionar una única teoría y seguirla tal cual lo establece el autor, al contrario, el análisis de más teorías garantiza más conocimiento de las estrategias, la fusión de estas y más oportunidades para la construcción y logro de los objetivos, es decir; no es necesario seguir el paso a paso de una única teoría, ya que todas las empresas, mercados, productos se comportan diferente y es necesario diferentes puntos de vista, referentes y análisis, es importante analizar los factores relevantes de cada teoría que puedan aportar durante la investigación y su ejecución.

Dentro de esta investigación se tomarán diversas teorías de internacionalización de empresas que serán modelos y generaran el marco de referencia en la construcción de la ruta para la compañía Agrícola Santana de los Llanos SAS, a lo largo del proyecto, estas teorías generaran la guía necesaria y adecuada para el tipo de compañía y el logro de sus objetivos.

El desarrollo del marco teórico se fundamenta en 3 partes teniendo en cuenta la clasificación de las teorías y líneas de los autores, se analizan teorías

1.1 Teoría del modelo de Uppsala

La teoría del modelo de Uppsala es la primera referencia que se tendrá para este proyecto como primer acercamiento a los modelos de internacionalización de empresas, esta teoría desarrollada por Johanson & Wiedersheim-Paul en 1975 y Johanson & Vahle 1977, desarrollada en Suecia bajo el análisis de las empresas locales con miras a la expansión y la internacionalización, los estudios desarrollados desde la escuela escandinava por los autores proponen que las empresas incrementan su presencia en un país de forma gradual mientras van adquiriendo experiencia en la actividad especifica que desarrolle en tal mercado, el modelo plantea una seria de etapas o escala que se debe cumplir una a una, en la medida que la empresa avance en cada una de las etapas, genera un grado de compromiso mayor de la en las operaciones internacionales. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)

El modelo está planteado bajo la premisa de que las empresas locales en sus inicios carecen de recursos suficientes para dar un paso que les permita inmediatamente llegar y conquistar un mercado extranjero, adicional a esto, la falta de conocimiento del mercado de destino genera indecisión y dudas que afectaran la toma de decisiones para la empresa, por ello la teoría busca que estos niveles de incertidumbre y poco conocimiento se reduzcan siempre que la empresa escale y alcance las etapas propuestas, de la manera más transparente y en pro de la expansión, este proceso desarrollado de manera gradual (Rialp, 1999) implica tiempo y compromiso para generar resultados, no es posible que se alcancen los objetivos planteados y alcanzar las etapas sin esfuerzo y sin análisis que aporte al avance en cada una de las etapas propuestas por los autores, ya que cada etapa genera nuevo aprendizaje y

experiencias concretas pues a medida que se avanza gradualmente habrá más conocimiento sobre el mercado de destino a conquistar y permitirá a la empresa la toma de decisiones acertadas en pro de sus objetivos, denominada experiencia de aprendizaje en el ámbito internacional (Root, 1994) como se citó en (Gomez & Gonzalez, 2011)

La teoría del modelo de Uppsala está planteada por sus autores en 4 etapas; cada una involucra un grado de compromiso y aprendizaje adicional a la anterior;

- Etapa 1: Exportaciones esporádicas o no regulares de exportación

La prima etapa constituye las operaciones esporádicas de la compañía, se puede interpretar como exportaciones ocasionales y de manera indirecta en sus inicios de expansión, esta etapa se caracteriza porque el nivel de conocimiento del mercado es bajo, este primer acercamiento al mercado internacional refleja un nivel de inversión en conocimiento y capital bajo, pero es el primer paso para lograr mayor inserción y experiencias de aprendizaje como lo menciona (Root, 1994) en torno al proceso de internacionalización de la compañía por medio del modelo de Uppsala.

- Etapa 2: Exportación a través de representantes independientes.

Esta etapa plantea las exportaciones de manera permanente o a través de representantes en el exterior o agentes que generen un grado de inserción más profundo que la etapa 1, esto significa que la empresa paso de exportar por temporadas a tener una actividad más frecuente y permanente, estos representantes serán un puente de conexión entre las intenciones de la compañía y el comportamiento del mercado destino, brindaran información del comportamiento del mercado y de su entorno, esto significa mayor conocimiento y mayor esfuerzo por parte de la compañía que finalmente el resultado será el control de las exportaciones y ventas de manera directa dado su acercamiento al mercado.

- Etapa 3: Exportación a través de sucursales comerciales en el exterior

En esta instancia se constituye la apertura de una sucursal comercial en otro país, adquisición de licencias y exportaciones que permitirán a la compañía, vender el producto directamente ya que la información adquirida y analizada le permite tener dicha presencia, esta etapa involucra un grado de compromiso mayor y más acercamiento al país extranjero, dado que las exportaciones se han mantenido constante la compañía tuvo la necesidad de abrir una sucursal para mantener su cercanía y aprovechar las ventajas que le ofrece el mercado, es importante en cada etapa analizar el comportamiento del mercado, tendencia, precios, demanda etc., para no generar riesgos y perdidas, el objetivo de esta etapa es que a partir de los conocimiento adquiridos en etapas previas, la empresa ya está en condiciones de establecer las ventajas y diferenciador frente a los demás competidores en ese mercado, de esa manera poder potencializar sus ventajas sin riesgo de verse amenazada por factores externos e internos.

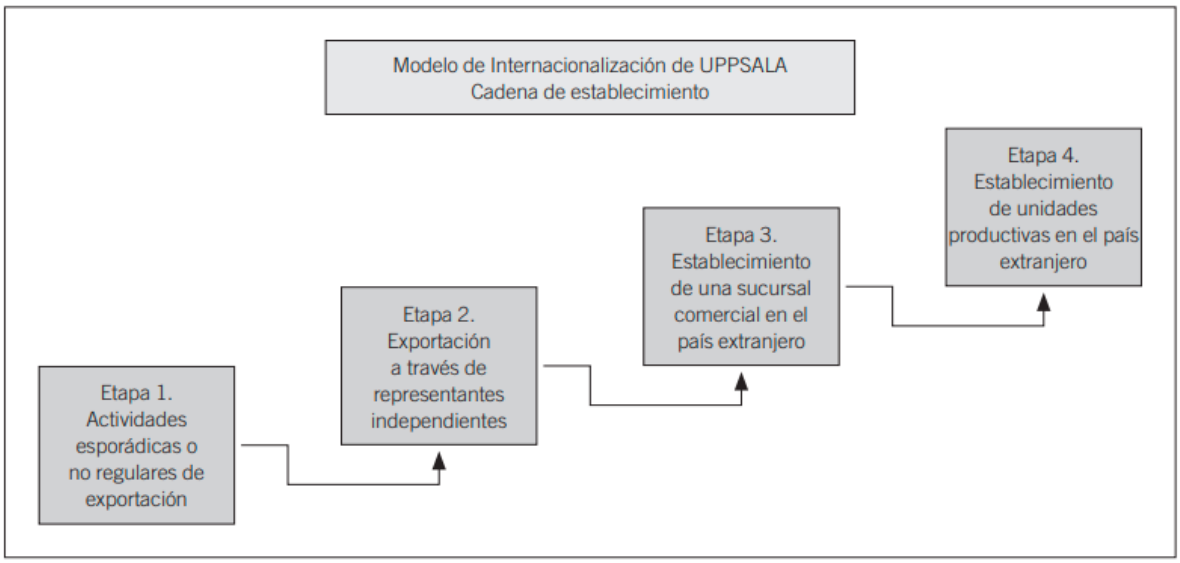
- Etapa 4: Establecimiento de unidades productivas en el exterior.

La etapa final y que implica mayor grado de inserción se basa en establecer unidades productivas en el país extranjero, esta etapa involucra a la compañía con el país extranjero pues ya está en condiciones de invertir en dicho mercado a través de las unidades productivas o plantas de producción, muchas veces cuando ya se cumplieron las etapas anteriores se opta por abrir unidades productivas, esto genera una reducción en los costos de exportación (fletes marítimos, aéreos, terrestres, aranceles, nacionalización del producto y demás) esta opción es viable cuando el país cumple con ciertos requisitos, es la etapa de mayor inserción y en la cual la compañía cuenta con mayor nivel de conocimiento del mercado, en el caso puntual

de este proyecto es importante tener en cuenta las condiciones climáticas del país, debido a que los cultivos de piña y sus tierras deben tener ciertas especificaciones en la siembra y para que el fruto tenga las mismas características que el país de origen, de no ser así es mejor evitar y generar perdidas en los cultivos por lluvias, inundaciones y más afectaciones a los cultivos que incluso podrían afectar el sabor del producto.

La ilustración 1, presenta de manera detallada el modelo y teoría de Uppsala, en cual se evidencia la importancia y la manera en que cada etapa constituye un acercamiento gradual a la internacionalización de la empresa atendiendo las necesidades de la compañía y la cadena de establecimiento desarrollada por la escuela de Uppsala.

Ilustración 1. Modelo de Uppsala



Castro, A. M. (Julio de 2009). *Universidad del Rosario.* Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3787/01248219-2009-55.pdf?sequence=1

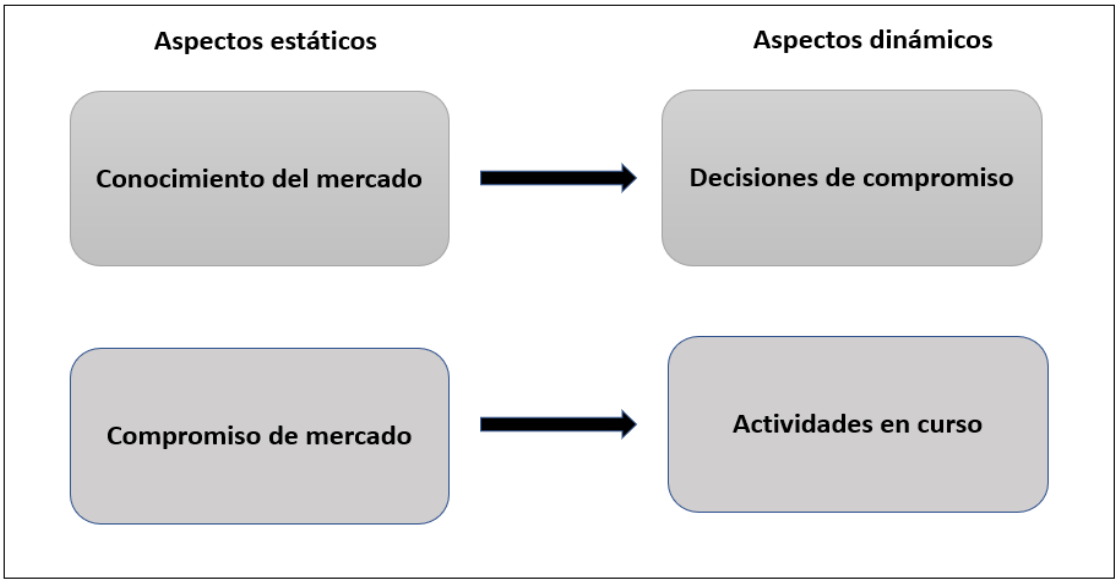
Dentro de este modelo existe un factor importante que debe ser considerado dentro del análisis y selección de esta teoría, es importante tener en cuenta que cada país tiene hábitos, cultura, costumbres, políticas y su aspectos legales diferentes, si una compañía

conquista un país y logra una inserción a través de este modelo o cualquier otro, dicho éxito no garantiza que podrá lograrlo en otro país, pues muchos factores varían y todo debe ser un proceso para garantizar la inserción, por ello dentro de esta teoría aparece un término a considerar; distancia psicológica, esta característica determina el mercado de inserción (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) definen la distancia psicológica como el conjunto de factores diferenciadores en aspectos como; idioma, educación, económica, industria, instituciones y política.

La distancia psicológica aportara en la selección del país de destino, ya que es importante que el país a seleccionar sea cercano psicológicamente, en el cual los factores mencionados tengan mayor similitud al país de origen, esto permitirá un mayor flujo de información, la empresa puede ser más asertiva en cuanto al análisis de la información ya que es más comprensible, los países más cercanos psicológicamente permitirán que la aversión al riesgo disminuya y que la incertidumbre se reduzca dado que hay una familiaridad entre la compañía y el país seleccionado, a diferencia que lo que podría ocurrir con un país lejano psicológicamente, en el cual se pueden encontrar barreras como el idioma, cultura, gustos, costumbres y demás factores que incrementaran la incertidumbre y generan un proceso que conlleva tiempos más largos.

La teoría del modelo de Uppsala hace parte de las teorías de internacionalización desde la perspectiva del proceso, (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2006) ya que implica una serie de etapas que conforman un proceso y que en la medida en que se alcance cada etapa planteada la compañía estará más cerca del logro del objetivo de la teoría o para la cual fue planteada y por ende sus objetivos propios de internacionalización y expansión.

Ilustración 2. Aspectos estáticos y dinámicos del modelo gradualista de Uppsala



Modelo gradualista de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) Fuente: Elaboración propia

1.2 Teoría de la ventaja Monopolística

También conocida como teoría de la organización industrial desarrollada por (Kindleberger, 1969) (Hymer, 1960) la cual se fundamenta en la base de identificar y poseer un tipo de ventaja competitiva propia de la compañía para lograr presencia en el extranjero, dicha ventaja puede enfocarse en alguno de las siguientes variables que giran en torno a la compañía; producción, tecnología, organización, estilo de dirección, comercialización, acceso a crédito y diversificación de productos, dada la ventaja en alguna de las variables se considera exclusiva y monopolística, de esa manera al llegar a un nuevo mercado podrá competir con empresas extranjeras y abarcar en mayor grado la participación, incluso si la empresa local pueda tener un mayor conocimiento del mercado pero no ha desarrollado su propia ventaja puede incurrir en un coste adicional por desarrollarla para no perder participación.

Tener una ventaja propia (monopolística) implica por sí misma una ventaja pues muchas empresas no ven relevancia en identificar y fortalecer su propia ventaja por ello son susceptibles a competidores solidificados en cuanto a la estrategia de crecimiento y expansión, como se citó en (Trujillo, Diego Rodriguez, Alexander Guzman, & Gisele Becerra, 2006) " una empresa puede tener una ventaja competitiva tal que le permita superar los inconvenientes de ser foránea y por lo tanto, resultarle lucrativo explotarla en otros países" esto indica que una compañía que ha identificado sus fortalezas y con base en ello desarrollo una ventaja específica y se enfocó en potencializarla analizando los diferentes factores internos y externos podrá sacar provecho y beneficios a nivel nacional e internacional pues su capacidad de desarrollo y ventaja lo permitirán permitiendo el cumplimiento de sus objetivos de expansión a nuevos mercados.

1.3 Teoría ecléctica de Dunning

El modelo del Oli Paradigm teoría ecléctica de Dunning o Paradigma ecléctico de Dunning hace parte de las teorías de internacionalización desde la perspectiva económica planteadas por (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2006) que analiza las ventajas de propiedad, ubicación e internacionalización, es conocido como modelo OLI por sus siglas en inglés (Ownership, Location, Internalization) (Aguilar, 2002) y analiza la expansión de las compañías a través de la inversión extranjera.

La posición que Dunning adopta en el desarrollo de esta teoría la convierte en una teoría ecléctica pues integra las distintas teorías planteadas que pertenecen a la línea económica de la internacionalización de empresas como la teoría de costes de transacción, teoría del comercio internacional y teoría monopolística, el planteamiento del autor y enfoque principal se da sobre cuatro aspectos indispensables para la internacionalización de la

empresa; ventaja de propiedad, ventaja de localización, ventaja de internalización y un aporte adicional que Dunning plantea sobre la dirección estratégica e importancia de que los directivos estén alineados con las estrategias y producción a largo plazo en el exterior, en la primera ventaja es posible escalar sus operaciones y continuar con cada etapa alcanzando la ventaja planteada.

El desarrollo de este modelo explica y analiza la importancia de los factores influyentes durante la producción en el exterior y el crecimiento de dicha producción, la teoría se fundamenta en que las actividades de las compañías tienen influencias en otras teorías económicas poniendo en evidencia que la inversión extranjera directa es el principal canal de participación económica internacional (Dunning, 1988)

La teoría plantea que hay inversión extranjera si hay ventaja en los siguientes aspectos;

Ventaja de la propiedad; la primer variable de la teoría se enfoca específicamente en la empresa y sus ventajas propias, sus activos intangibles pero significativos como el know how, derechos de propiedad, estructura organizacional y talento humano, lo que tiene la empresa que no tienen otras y la hace diferente a las demás (Casson, 1987) (Dunning, 1988), este primer aspecto de la teoría eclética de Dunning permite identificar variables y ventajas propias de la compañía, incluso cuando son compañías públicas, es decir las ventajas que posea un empresa sobre otra, como puede ser el caso de economías de escala o patentes, estas ventajas son propias de la compañía y generan un nivel de inserción más amplio, es importante analizar, destacar y potencializar las ventajas de propiedad especialmente cuando se tienen intenciones de llevarlas a otro mercado, pues en esto radica principalmente la decisión final de entrar a mercados extranjeros.

Existen además factores y una serie de ventajas que podrían considerarse dependiendo de la posición de la compañía; si es una empresa establecida en el mercado puede desarrollar ventajas en ámbitos de diversificación, conocimiento del mercado, experiencia y acceso a recursos con el fin de reducir tiempo y costos, por otro lado si es una compañía multinacional podrá desarrollar y potencializar ventajas que se derivan de su posición, dichas ventajas pueden ser abastecimiento global de suministros perteneciendo a una cadena global de valor, diversificación de productos, capacidad de producción, poder de negociación y participación en el territorio donde opera o tiene presencia.

Ventaja de localización; la segunda variable determinante en esta teoría está relacionada con las economías de escala haciendo énfasis en aprovechar su localización y demás recursos que le van a permitir reducir sus costos, apertura de plantas de producción en lugares donde los recursos sean más accesibles y estables. (Dunning, 1988)

Las ventajas sobre filiales locales o en otros países, que significa un acercamiento al país de destino debido a la filial que tiene establecida y una ventaja de ubicación importante, pues es un avance para lograr la presencia en el país extranjero, es importante tener en cuenta que estas ventajas pueden verse afectadas por una serie de impuestos obligatorios en el país donde se desarrolló y que se deben pronosticar para evitar una desestabilización, además de los gastos de transporte entre el país de producción y los países de consumo, en caso de que el país de producción no sea el mismo o el que más genera ventas e ingresos.

El desarrollo de una ventaja propia permitirá que la compañía desarrolle por si misma actividades sin recurrir a la venta o alquiler de esta actividad a empresas con ubicación geográfica diferente, en este punto la compañía podría iniciar un proceso con el fin de internacionalizar ventajas y posicionarlas en un nuevo mercado pues es más rentable y genera

más impacto de crecimiento sobre la compañía, las variables para posicionar ventajas propias en el mercado extranjero se basan principalmente en la protección de la calidad de los productos, disminuir costos de búsqueda y negociación y demás factores que hacen parte de la reducción de los costos de transacción incluido en el modelo de Dunning, es más rentable para la compañía ubicar y localizar plantas de producción en el exterior por actores que pueden influir y tener impacto en el precio final del producto y el costo de producirlo, además de los recursos no trasferibles, como los costos asociados a insumo en el país done se localiza la planta específicamente mano de obra, costos de transporte, cultura, tendencias e ideologías, incluso hay beneficios en el país donde se localiza la producción por la de generación de empleo e inversión para el país que acoge la localización, permitiéndole obtener los beneficios que se derivan de la explotación de la compañía en el extranjero.

La tercera ventaja corresponde a la internalización, este aspecto tiene en cuenta el modo de entrada de la compañía al país extranjero, (Dunning, 1988) ¿es más rentable para la empresa ingresar de manera directa gracias a sus ventajas y cadena de valor que ha desarrollado? O ¿requiere adquirir o alquilar otras empresas?, la ventaja de internalización intensifica la decisión de analizar la rentabilidad de localizar sus plantas de producción en el exterior aprovechando ventajas no transferibles de algunos países en temas de impuestos, transporte, generación de empleo y barreras al comercio.

El punto más importante en esta variable es entender que para una compañía que ha desarrollado una serie de ventajas propuestas por Dunning, fácilmente podría explotar las ventaja de internalización de manera directa, esto quiere decir que las ventajas serian aprovechadas gracias a una cadena de valor y desarrollo propio que ha construido en pro del crecimiento y expansión, es importante asegurarse que en el desarrollo de esta ventaja no se

generen costos de transacción que pongan en riesgo el precio final y calidad del producto, ¿qué variables podrían afectar y tener incidencia en esta consideración? En primer lugar, los costos asociados a la búsqueda de la internalización, negociaciones, generación de y ruptura de contratos establecidos que puede significar además tiempos muertos y reprocesos.

Finalmente, la variable adicional propuesta por (Dunning, 1988) indica la importancia de los lineamientos internos entre corporativos y directivos con el fin de cumplir los objetivos planteados y estrategias de la compañía a largo plazo, si la estrategia corporativa es la expansión y alcance de nuevos mercados, la producción en el exterior será un eje primordial para el cumplimiento de esa estrategia.

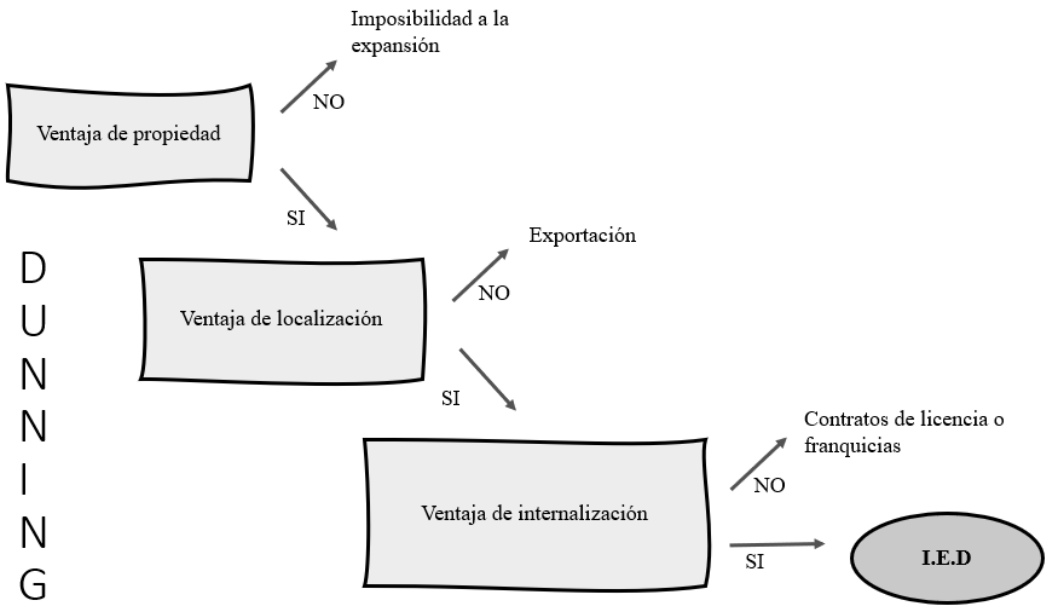
La inserción de distintos elementos dentro de esta teoría son la principal fortaleza y la mayor contribución del autor sobre el estudio de la inversión y crecimiento de las compañías con el fin de generar expansión y presencia internacional, el paradigma opera de manera que si hay una mayor ventaja en cada variable mayor será la probabilidad de la empresa para explotar dichas ventajas y generar mayores beneficios.

Si la compañía identifica las ventajas en estos cuatro aspectos resulta más viable internacionalizar dichas ventajas que alquilarlas en el exterior, de esa manera se identifica una reducción en los costes de transacción y las ventajas de producir directamente en el extranjero, siempre y cuando ya tenga presencia y ventas en este mercado, (ventaja de localización), finalmente se contempla que la inversión es posible con la combinación de los 3 tipos de beneficios.

La figura 3 expone de manera simplificada el modelo OLI, de esa manera se evidencia la importancia de identificar cada ventaja para lograr la expansión de la compañía, a su vez

se evidencian los resultados de no lograr la ventaja, en el primer caso los resultados de no lograr la ventaja de propiedad directamente imposibilitan la expansión y el avance y logro de las demás ventajas.

Ilustración 3. Esquema y modelo de la teoría eclética de Dunning



Fuente: Elaboración propia, basado en el diseño y modelo de (Dunning, 1988)

La importancia de identificar estas ventajas en una compañía como agrícola Santana es que la prepara para los retos de los mercados globales, una compañía debe tener claridad en sus ventajas, aun mas cuando se trata de ventajas que debe definir para expandir su presencia y conquistar nuevos mercados, si Agrícola Santana identifica cuál es su posición frente a los competidores del sector de manera local e internacional podrá potencializar esas características en pro de su crecimiento, incluso si encuentra debilidades puede transformarlas y trabajar en ello para convertirlas en ventajas y fortalezas que van a permitirle competir en el mercado global con las bases necesarias para enfrentar los desafíos de los mercados globales

1.4 Teoría de redes

Otra teoría que se toma como referencia en esta investigación es la teoría que (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2006) describe como una teoría orientada a la internacionalización de las pymes, la teoría de redes constituye un proceso de internacionalización que se da gracias al desarrollo de la red que se ha construido en torno al trabajo y acercamiento de la compañía a sus contactos y demás contactos que hacen posible la expansión de la compañía.

Las oportunidades de los mercados exteriores llegan a la empresa local a través de los miembros que hacen parte de la red que ha construido y de los contactos internacionales (Johanson & Mattsson, 2015)

En esta teoría las redes explican y hacen posible la internacionalización de las empresas, hay una serie de oportunidades que menciona (Johanson & Mattsson, 2015) en la teoría de redes, toman fuerza cuando un colaborador de la compañía que está en proceso de internacionalización ha estado fuera del país y ha experimentado el comportamiento del mercado en el extranjero, esto es importante aún más cuando esta persona hace contactos fuera del país lo cual facilitará la inserción en el mercado extranjero gracias a los conocimientos previos que tiene ese miembro del equipo debido a su permanencia fuera del país ya que ha experimentado el comportamiento de los negocios en otros países, los contactos que se hayan generado por este miembro del equipo deben valorarse y generar una cercanía para aprovechar la red que se ha solidificado entorno a la salida del país por un miembro de la compañía.

La teoría de redes son todos aquellos vínculos que se establecen entre las empresas y sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno (Johanson & Mattsson, 2015) los cuales fortalecen la red de la compañía, mientras el grado de internacionalización sea mayor, esto implica un mayor número de actores que interactúan en la red, estableciendo un puente y conexión entre sus experiencias y conocimientos con los intereses de la compañía, además de brechas que pueden evidenciar la falta de conocimiento de la compañía en el mercado internacional pero que gracias a la red que se ha solidificado y construido se puede reducir esa brecha para aprovechar cada uno de los recursos y ventajas que identifique la compañía en el proceso, la teoría de redes es una de las teorías más útil para una compañía que empieza a solidificar su camino de expansión, pues contribuye significativamente, es importante además que la compañía no deje de buscar expandir su red, existen ferias, eventos empresariales, congresos, rueda de negocios, organizados por las instituciones de cada país y los diferentes gremios, con el fin de fortalecer y acercar a los productores con distribuidores, consumidores, inversionistas y demás involucrados en el producto y sector, en este tipo de eventos es indispensable aprovechar cada contacto nuevo en la red y evidenciar que la decisión de invertir o involucrarse en el proceso generará oportunidades para las partes, para esto es necesario que la compañía esté preparada para enfrentarse a dudas y retos que se puedan presentar, además de conocer sus fortalezas y el entorno para convencer a los interesados y nuevos contactos de la red, a medida que la empresa inicia su proceso y va escaldando se afirma que el número de actores con los que deberá interactuar aumentara fortaleciendo las relaciones comerciales y conocimiento de los mercados.

La figura 4 refleja gráficamente la teoría de redes, se identifica el grado de internacionalización de la red y de la compañía, mientras la empresa este en un entorno y sus

redes sean otras empresas se considera que esta en el punto más alto y completo del esquema, pues el grado de internacionalización de la compañía es alto gracias a que su posición en la red se ha fortalecido y ha establecido diversidad de contactos

Por otro lado cuando la compañía está iniciando su proceso de internacionalización y el número de contactos en la red es limitado, ocurre con empresas locales que se lanzan al ruedo en busca de capital y en el cual no hay mucho conocimiento del mercado y la red se posiciona en el nivel más bajo del esquema y se considera como la empresa iniciadora por otro lado cuando la compañía ha logrado un nivel de internacionalización y expansión acertado pero su nivel y contactos dentro de la red no se ha ampliado lo suficiente se conoce como la empresa en solitario. Finalmente, cuando la compañía alcanza un nivel y una red de contactos amplia y significativa es considerada como la empresa rezagada, en este caso particular se evidencia que, aunque la red de contactos es amplia pues se encuentra en el nivel más alto, su red no es lo suficientemente influyente para promover la internacionalización de la empresa.

Ilustración 4. Esquema sobre la teoría de redes

Esquema de teoría de redes (Johanson & Mattsson, 2015) Fuente: Elaboración propia

El escaso nivel de la empresa iniciadora se da por la falta de conocimiento sobre el mercado externo, pues los estudios y análisis empiezan a desarrollarse, adicional es evidente que, si es una empresa iniciadora, un gran porcentaje de los miembros que integran la red, pertenecen a un círculo local y no podrían representar aportes significativos al proceso de internacionalización.

Actualmente la empresa Agrícola Santana hace parte de diferentes grupos de compañías del sector agrícola, el cual busca impulsar la comercialización y distribución de productos agrícolas en la región y el país, además de integrar el primer clúster de piña en la región de Casanare, son inicios que se acercan a la teoría de redes planteada por Johanson & Mattson (1988), dicha teoría plantea la internacionalización de las empresas a través de sus redes de negocio, como son distribuidores, proveedores, cliente, competidores, entidades públicas y privadas del sector que puedan tener influencia en sus operaciones, en la teoría de redes hay una relación entre la internacionalización y las redes que una empresa ha construido para generar su expansión y llegar a mercado exteriores. (Johanson & Mattsson, 2015) (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2006)

Como se ha mencionado a través del proceso que ha tenido la compañía, poco a poco ha logrado ampliar sus redes de negocio y fortalecerlas para seguir en su camino de expansión, presencial nacional y próximamente internacional, estas redes facilitan y son referentes para generar un camino en el modo de entrada y posicionarse en el mercado internacional.

1.5 Modelo de ciclo de vida de producto de Vernon

La teoría que se enfoca en el estudio y ciclo de vida del producto fue desarrollada por Raymond Vernon (1966) (Vernon, 1966), sus estudios se fundamentan en la teoría del comercio internacional y en la paradoja de Leontief, la cual estudio el mercado estadounidense y establece que los países industrializados poseen más cantidad de oferta de mano de obra que los países en vía de desarrollo, Vernon enfocándose en el análisis individual de cada compañía e incluyendo variables dentro de la teoría que toman fuerza y soportan el estudio y aplicación de esta; la innovación y desarrollo del producto, economías de escalas, capacidad de producción e incertidumbre a la expansión como principales variables analizadas dentro el enfoque de la teoría.

La teoría del ciclo de Vernon se basa en un análisis de 4 etapas que comprende el proceso; este es un modelo dinámico que comprende las etapas y analizar quizás la variable más importante de una compañía; el producto, atendiendo a que "la perspectiva del ciclo de vida del producto sugiere que la competitividad internacional para cualquier industria no parece sea constante a lo largo del tiempo" como se citó en (Abasolo, 1991)

El primer ciclo del producto lo comprende la etapa de Introducción, esta es una etapa inicial en la que el producto está muy arraigado a su origen, en esta primera etapa el producto desarrolla y genera beneficios para la compañía, es ofrecido en el mercado local, mientras se prepara para los desafíos del mercado global, su producción se desarrolla por completo en el país de origen y el crecimiento y posicionamiento en el mercado le permitirá alcanzar economías de escala en la parte productiva que le permitirán llegar al segundo peldaño, el cual consiste en aumentar la presencia y estrategias de exportación, para que esto se pueda

cumplir debe haber inversión y recursos enfocados en la adquisición de nuevas plantas de fabricación en el exterior y de cubrir la necesidad de nuevos clientes en mercado globales.

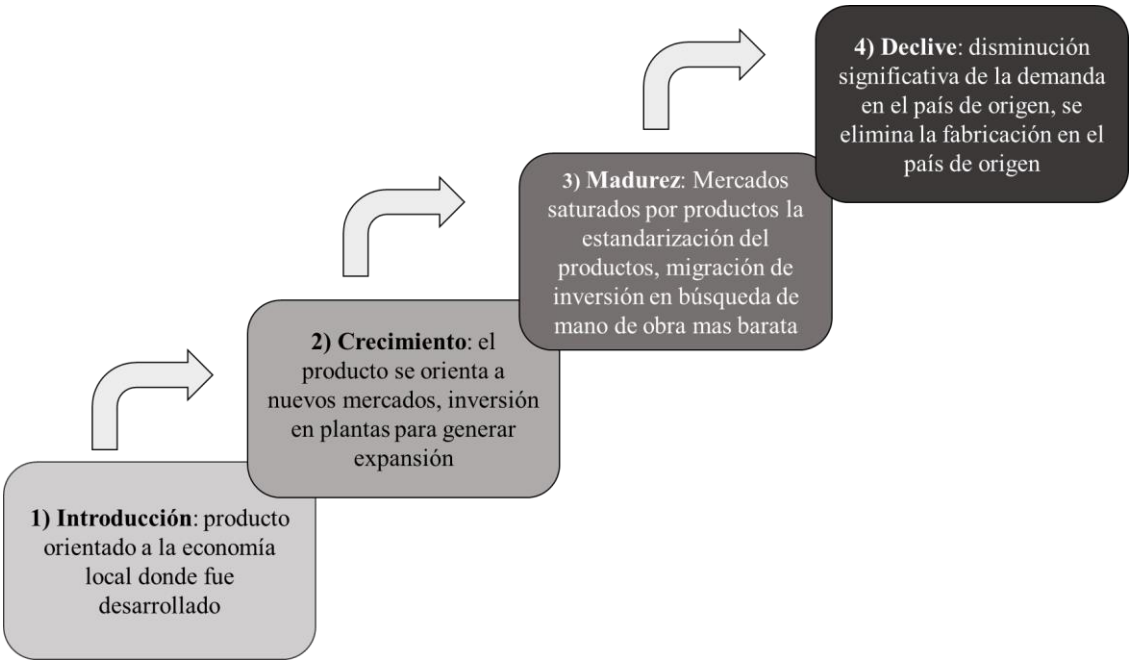
La tercera etapa se refiere al estado de madurez del producto, en este punto los mercados se encuentran saturados por productos similares u homólogos, en este punto y buscando mejores costos la producción se redirecciona a países donde la mano de obra sea considerablemente más económica y permita mayores beneficios, esta etapa da paso al cuarto ciclo o ciclo final de la teoría de Vernon, conocida como Declive en la cual la empresa empieza a identificar que su producto no ya no genera los mismos beneficios y ventas que en su etapa inicial, esto lleva a que la compañía decida abandonar el país origen y mudar su producción al país seleccionado para concentrar sus operaciones de desarrollo del producto, accediendo a mano de obra barata, mayor industrialización, más tecnificación en los procesos productivos, relación costo-beneficio y calidad.

La figura 5, representa los 4 ciclos del producto según Vernon y analiza la característica principal del modelo, en la cual se evidencia que a empresa inicia su expansión cuando decide iniciar su producción en el mercado local, permitiéndole ganar presencia y desarrollar una ventaja de innovación la cual le permitirá lograr presencia en nuevos mercados, estos mercados deben gozar de características y conductas de consumo similares a las del país de origen para que la ventaja de innovación funcione y el modelo sea exitoso en el país de destino. (Vernon, 1966)

El modelo de ciclo de vida del producto está basado y desarrolla sus fundamentos en el análisis y casos de empresas multinacionales del escenario estadounidense (Duran, 2005), esto significa que se orienta a la aplicación de empresas multinacionales sin embargo no podría afirmarse que el modelo no funcionaría para una PYME en Colombia, pero

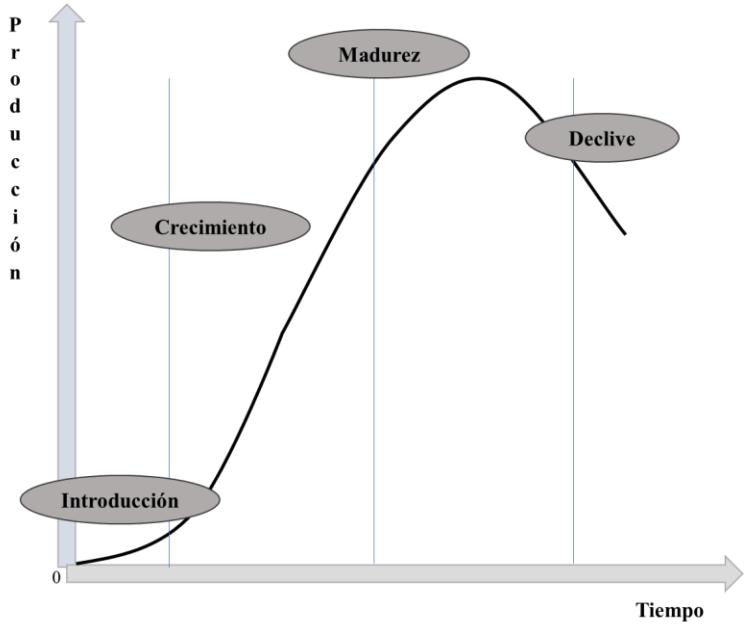
probablemente la incidencia y efectividad no serían en la misma proporción, además del elemento principal; la innovación, en el caso colombiano la exportación de gran cantidad de productos carecen y las empresas no desarrollan elementos innovadores que le permitan generar más ingresos y destacarse con los competidores.

Ilustración 5. Etapas de la teoría del modelo de ciclo de vida del producto



Ciclo de vida del producto, diseño de (Ortega, 1999), teoría de (Vernon, 1966). Fuente: elaboración propia.

Ilustración 6. El ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de (Vernon, 1966)

La ilustración 6 recopila y expone el modelo planteado por Vernon y el ciclo de vida del producto, de manera que presenta gráficamente como es el comportamiento del producto en el mercado teniendo en cuenta las diferentes variables que puedan afectar directa e indirectamente el comportamiento de este, es evidente como el crecimiento del producto está dado por la inversión y expansión, con esto el autor soporta su modelo sobre la base de la corriente económica.

1.6 Modelo de Innovación

Esta teoría expone la relación directa entre la expansión de las compañías y los procesos de innovación empresarial como la base principal para la expansión de pequeñas y medianas empresas (Bilkey & Tesar, 1977)

El incremento del compromiso en el desarrollo de esta teoría se basa en la realización de innovación en todo el proceso de la compañía, inicialmente podría pensarse que el modelo de innovación se aplica únicamente al producto, sin embargo, existen una seria de variables que tienen relevancia en el modelo y se deben tener en cuenta al momento contemplarse su aplicación en la empresa, algunas de las variables para tener en cuenta son:

- Empresa
- Industria
- Economía
- Sector
- Mejora de productos
- Prestación de servicios
- Nuevos procesos
- Nuevos modelos de negocio
- Nuevos mercados

Cada una de estas variables debe considerarse y analizar de qué manera la empresa puede tener incidencia en cada una de estas, en el caso de la industria la innovación se da desde la empresa, si una compañía hace parte de la industria y el sector podrá desarrollar modelos que permitan una consolidación y aumento de la capacidad innovadora, en procesos productos, tecnológicos, desarrollo de estrategias para ganar presencia entre los demás sectores, todo está dado como un proceso de constante estudio y entendiendo que la innovación genera crecimiento y a su vez incertidumbre, pero la incertidumbre con un análisis previo del comportamiento de todas las variables que pueda afectar el proceso innovador puede generar resultados positivos y expansionistas en el caso de la teoría actual.

(Lalanda, 2015) realiza una crítica a los modelos tradicionales y que han sido renombrados a lo largo de los años sobre la internalización de las empresas, pues afirma que son teorías obsoletos que pueden perder su incidencia en la empresa actual entendiendo que la globalización y todos los procesos son dinámicos y requieren de constante actualización de acuerdo a los sucesos micro y macro que puedan alterar el comportamiento del mercado y por ende tener influencia en la estrategia de expansión de la compañía.

"La innovación ha pasado a ser un elemento central en la estrategia de desarrollo exportador y competitividad de los países que han dado saltos en su posicionamiento en el mercado internacional" (Castro, 2009)

En (Castro, 2009) se exponen 3 etapas que comprende el proceso de innovación como teoría de internalización

- Imitación: es importante identificar en esta etapa si el producto es original y único o hace parte de un producto o desarrollo ya establecidos para el cual sería necesario adquirir derechos de reproducción, esta etapa tendrá avances en la medida en que se destinen recursos para la mejora y la diferenciación de los servicios y productos ofrecidos
- Adaptación, la adaptación como etapa de la innovación involucra factores de investigación y desarrollo ´para estar en constante mejora, el mercado es cambiante y exige adaptación para ingresar a los nuevos mercados
- innovación tecnológica, esta etapa involucra diversos actores ya que la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías requieren esfuerzos que van más allá de únicamente el generado por la empresa, incluso un país puede tener incidencia en este proceso pues la empresa puede recurrir a entidades estatales, centros de investigación,

universidades y demás entidades que van a generar un aporte y logro de la innovación que requiere la empresa; el acercamiento y búsqueda de varios actores en el desarrollo de la estrategia afirma la premisa planteada en (Castro, 2009)la cual afirma que mientras más densas sean las redes de conocimiento, mayor es el éxito potencial de la invención.

1.7 Modelo de Competitividad – Michael Porter

El pensamiento del académico más importante en temas de competitividad Michael Porter define la competitividad como "la capacidad de sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El unido camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad" (Porter, 1990)

Con esto, afirma que la competitividad está determinada por la productividad, así entendemos que si un país quiere ser competitivo a grandes niveles debe ser en primer lugar productivo, para ello debe generar ese conjunto de condiciones que permiten al país alcanzar los más altos niveles de productividad. Entre estos los más importantes la eficiencia (mejoras del producto) y la eficacia(salarios) sin descuidar otros indicadores que son vitales para ser competitivo (Semana, 2013), la relación directa que expone Porter en la cual se evidencia que los salarios y ganancias de un país tienen incidencia sobre la productividad de un país.

El Foro Económico Mundial estudia 12 pilares de cada país para generar su informe anual sobre competitividad, además define dicho concepto como el conjunto de instituciones políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, (Cann, 2016) dichos pilares son:

1. Instituciones
2. Infraestructura
3. Entorno macroeconómico
4. Salud y educación primaria.
5. Educación superior y capacitación
6. Eficiencia de los mercados de bienes
7. Eficiencia del mercado laboral
8. Desarrollo del mercado financiero
9. Preparación tecnológica
10. Tamaño del mercado
11. Sofisticación
12. Innovación comercial

Aunque en informes los resultados clasifiquen a países en la lista de competitividad "son las firmas, no las naciones las que compiten en los mercados internacionales" (Porter, 1990), con esta afirmación se evidencia la influencia de la empresa en la nación, su capacidad de generar competitividad basado en la productividad.

La figura 7, presenta le modelo desarrollado por Michael Porter para responder a la cuestión de ¿cómo las fuerzas competitivas de una empresa/nacional modelan una estrategia?, el modelo da una respuesta a este cuestionamiento analizando las 5 variables o fuerzas que alteran la competencia en el mercado; por un lado se afirma que hay competencia con los competidores directos lo cual se convierte en una lucha constante por las ganancias que se presente en el conjunto de competidores, otra variable importante son los clientes quienes tienen un alto poder de negociación al igual que los proveedores, por otro lado la aparición en el mercado de nuevos productos o servicios representan un riesgo alto y son limitantes para la rentabilidad y crecimiento de la compañía.

El modelo desarrollado por Porter es el mayor acercamiento al estudio de la competitividad pues está basado en un estudio y análisis global capaz de adaptarse a cualquier industria y poder entender el elemento que determina la rentabilidad y el nivel competitivo de la compañía, este modelo es flexible y se puede aplicar a cualquier industria, productos, servicio y país, no está delimitado y no se rige a un modelo específica para un producto, gracias a que es un modelo holístico permite que el producto o la compañía se adapte según las variables que lo conforman y analizar cada factor o fuerza como lo plantea Porter en el desarrollo de la competitividad para la generación de crecimiento.

A continuación, se mencionan y describen los elementos que le dan sentido a las 5 fuerzas; (Porter, 1990)

- Competidores: se incluye en este análisis todas las empresas que ofrezcan algún servicio o producto similar
- Productos sustitutos: todos aquellos productos que puedan cubrir las necesidades y tenga el mismo fin que el producto original
- Clientes: consumidor/comprador de los bienes ofrecidos en el mercado, poder de negociación entre la empresa y el cliente
- Proveedores: empresas que se encargan del abastecimiento y que suministran a la empresa diversidad de materiales con el fin de cumplir con la cadena de abastecimiento evitando reprocesos
- Nuevos competidores: hace referencia a las nuevas empresas competidoras que por su capacidad puedan entrar a competir en el mercado

Ilustración 7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia, modelo de (Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990)

1.8 Choice of Entry Mode

Otra teoría que se analizara en este proyecto de investigación bajo el análisis de Choice of Entry Mode, desde sus dos modos de entrada a un mercado, serán las exportaciones desde el non equity mode (modo sin equidad) y Joint Venture desde el equity mode (modo de equidad), (Parola, Satta, Persico, & Di Bella, 2013) las exportaciones, joint venture o alianzas estratégicas hacen parte del enfoque estratégico planteado por (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2006), en la elección del modo de entrada se pueden evidenciar diferentes tipos de ingreso a un mercado, cada uno de estos modos de entrada tienen características únicas que se diferencian del resto y funcionan de manera diferente para cada empresa y proceso, a continuación se mencionara algunas de las características que pueden diferir entre los modos

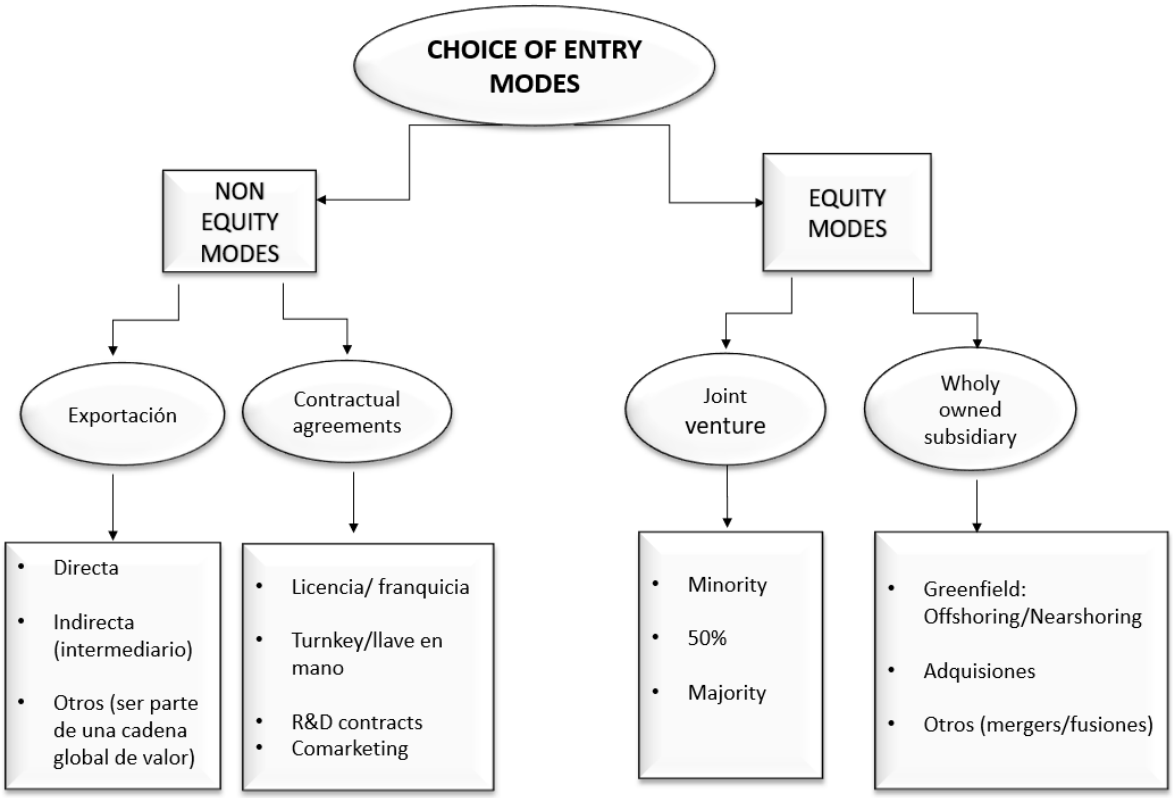
de entrada, (Parola, Satta, Persico, & Di Bella, 2013) estas pueden ser: alcance; se refiere a que cada modo de entrada puede generar un alcance diferente, recursos invertidos; estos pueden varias en cada uno de los modos de entrada y del compromiso de la compañía, riesgo; el riesgo que se adquiere al invertir los recursos puede variar en cada uno de los modos de entrada a un mercado pues hay modos de entrada que implican un compromiso mayor y la necesidad de una inversión mayor lo que lo convierte en una inversión rentable o de alto riesgo dependiendo del análisis y el comportamiento del mercado, el nivel de control; esta variable puede diferir en cada uno de los modos de entrada pues ya sea que se elija una estrategia por Non Equity mode (modo sin equidad) o Equity mode (modo de equidad), la compañía puede ceder control y que sus socios mantengan mayor autoridad sobre el proceso, es importante en estos casos tener clara las condiciones en cada una de las negociaciones a desarrollar ya sea en los procesos internos de la compañía (% de participación de socios, reglamento, certificaciones) y los procesos externos que se pueden definir con el modo de entrada (negociaciones con nuevos distribuidores, exportaciones, agentes comerciales), adicional a estos fatores es importante analizar y tener en cuenta los aspectos y derechos legales de cada modo de entrada para evitar incurrir en demandas, sanciones o perdidas por no conocer este importante aspecto.

Cada uno de los factores descritos son importantes sin ningún orden en específico, es importante contemplar dichas características en el modo de entrada seleccionado para aplicar la teoría y que este alineada con la practica o sucesos reales.

Teniendo en cuenta que “una característica que abarca todos estos atributos es el grado de integración vertical asociado con el modo” (Erramilli, 1992), las diversas opciones de modo de entrada pueden clasificarse sintéticamente en tres 'estructuras arquetípicas'

principales (Brouthers et al., 2008): mercados, híbridos y jerárquicos. Cuando una empresa pasa de un modelo no integrado (por ejemplo, JV) a uno integrado (por ejemplo, una subsidiaria de propiedad total), el compromiso de recursos, la inversión requerida, el control, el riesgo y los resultados potenciales, y tienden a aumentar (Agarwal y Ramaswamy, 1992; Barkema et al., 1996; Luo, 2001). Dado lo anterior, se espera que una empresa que invierte en el extranjero busque el mejor rendimiento de la inversión ajustado al riesgo (Madhok, 1997)

Ilustración 8. Modelo de Choice of entry modes



Fuente: Elaboración propia con datos de The Hierarchical Model of Market Entry Modes, Yigang Pan and David K. Tse

1.8.1 Non Equity Mode

a) Exportación

Las exportaciones en este modo de entrada pueden clasificarse como exportación directa, indirecta u otras modalidades como se plantean en el decreto 1165 de 2019 y el modelo de Choice of Entry Mode.

- Directa

La exportación directa establece que la empresa en cuestión que tenga intenciones de llevar sus productos a otro mercado establece todo el proceso por si misma de contactar, negociar, vender y llevar el producto al comprador final, así mismo se encargara de los procesos logísticos que impliquen sacar la mercancía del país

- Indirecta

La exportación indirecta por su parte plantea que la empresa en cuestión en la mayoría de los casos fabricante o productor venderá sus productos a otra empresa local la cual se encargara de sacar a nombre propio los productos y llevaros al exterior, los procesos logísticos y demás requisitos que se puedan derivar de la exportación pasan a ser directamente del intermediario.

Otro modo de entrada para esta teoría consiste en la inserción de la empresa en una cadena global de valor que le permita acercarse a los mercados globales sin necesidad de generar una exportación directa, además de llevar sus productos a través de intermediarios sin que quede registrado que la compañía sea quien ejecuto la operación.

Una exportación es la salida de mercancías del Territorio Aduanero Nacional cumpliendo con las formalidades aduaneras del decreto 1165 de 2019, también son exportaciones las salidas de mercancías de un depósito franco, (DIAN, 2019)

Existen diferentes tipos de modalidades que se ajustan a las necesidades de cada exportación, cuando una empresa quiere exportar debe conocer por medio de que modalidad llevara sus productos al exterior, ya que algunos productos tienen una propia modalidad y deben alinearse a estas para la exportación, como el caso del café en Colombia, en estos casos es importante conocer a fondo el producto y si se acoge a una modalidad especial, en Colombia no existen muchos obstáculos y barreras para la exportación, pero si importante cumplir con las certificaciones que exige el país de destino y normas fitosanitarias, existen entidades que promueven la exportación y se encargan de brindar acompañamiento a todas las compañías que buscan presencial global, ya que es viable que el país exporte y genere ingresos que permitan estabilidad y superávit en la balanza comercial.

Las exportaciones pueden clasificarse de bienes o servicios y estas a su vez con un clasificación y modalidad diferente, para la exportación de servicios existen 4 modalidades descritas en el nuevo decreto 1165 de 2019, (DIAN, 2019) estas son;

- Modalidades para la exportación de servicios:

i. Suministro fronterizo; esta modalidad aplica a los servicios que no facturan arancel, generalmente cuando una persona compra productos en el extranjero y no paga impuestos.

ii. Movimiento de personas; se refiere a las personas que prestan servicios en el extranjero de manera temporal, es decir que viajan específicamente a realizar ese servicio, en este caso aplica el impuesto de retención en la fuente

iii. Presencia comercial; esta modalidad aplica cuando una empresa establece sucursales en el extranjero para prestar servicios como el caso de bancos, aseguradoras y demás compañías que prestan servicios

iv. Movimiento de consumidores; se refiere a extranjeros que llegan al país, toman un servicio y salen del país, aplica a estudiantes internacionales que toman clases en el país por un periodo de tiempo, en el sector de la medicina se evidencia mucho esta modalidad en Colombia por pacientes extranjeros que se practican cirugías.

Exportación de bienes por la modalidad definitiva tiene a su vez cuatro tipos;

1) Embarque único con datos definitivos al embarque; son las exportaciones en las que la declaración no puede ser modificada y sale del país bajo un único documento de transporte
2) Embarque único con datos provisionales, esta modalidad indica que la declaración puede ser modificado por cambios en la exportación, aplica generalmente a características específicas de productos como productos a granel y flores
3) Embarque fraccionado con datos definitivos o provisionales, esta modalidad se refiere al envío de la mercancía por partes y la declaración puede ser modificada.

La modalidad temporal abarca nueve clasificaciones más, las cuales son;

1) Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo, indica que la mercancía será modificada en el país de destino
2) Exportación temporal para reimportación en el mismo estado
3) Reexportación, esta modalidad se refiere al ingreso de la mercancía bajo otra modalidad, se transforma la mercancía y vuelve a salir del país, aplica generalmente para el caso de las maquilas y productos que se maquilan en el país pero que vuelven a salir del TAN
4) Reembarque, esta modalidad incluye las mercancías que llegan al país y para las cuales no se ha hecho ningún proceso de nacionalización y no han sido puestas en abandono legal o voluntario
5) Exportaciones temporales realizadas por viajeros, bajo esta modalidad se incluyen los productos o compras que realizan los viajeros siempre y cuando no superen los US $ 10.000
6) Exportación por tráfico postal y envíos urgentes, dentro de esta modalidad están inmersos los documentos y correspondencia que no superen los US $5000
7) Exportación de muestras sin valor comercial, como su nombre lo indica se refiere a todas las mercancías que salen del TAN las cuales no se venderán en el país de destino y por lo tanto no tienen un valor comercial, generalmente se evidencia en esta modalidad muestras enviadas entre compañías para realizar pruebas y compras a futuro
8) Exportación de menaje, esta modalidad aplica a todos los artículos del hogar de uso doméstico o diplomático

9) Programa especial de exportación PEX, este programa opera en virtud de un acuerdo comercial en el cual una empresa del exterior compra materia prima a un productor colombiano quien vende a su vez a otro productor colombiano el cual exporta los bienes manufacturados a partir de las materias primas suministradas por el otro productor colombiano, se considera exportación a la venta que hace el productor 1 al productor 2 ya que la mercancía saldrá del país.

- ¿Por qué es importante exportar?

Procolombia, entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero energéticas y la imagen del país. (Procolombia, 2020), nos presenta una serie de razones por las cuales las empresas buscan una expansión internacional

Adicional, esta entidad plantea y propone una ruta exportadora general, 5 pasos que se deben considerar por cada empresario cuando tenga intención de llevar sus productos o servicios a mercados extranjeros, a continuación, se describen dichas etapas

1) Preparación para la exportación, en esta etapa es importante que la compañía analice y evalúe su potencial exportador, es decir cuáles son los productos que tienen ese potencial exportador que permitirán a la compañía tener presencia en otro país, además es importante en esta etapa que los colaboradores y directrices de la empresa fortalezcan todos sus conocimientos de comercio exterior y conocimientos básicos para lograr la exportación, esto con el fin de no depender 100% de un tercero como agencias de aduanas, agentes o asesores, de esa manera en alguna ocasiones la empresa puede disminuir estos costos adicionales si tiene conocimiento del proceso

es importante en esta etapa tener claro cuál es el producto estrella de la compañía con el cual se espera tener éxito en la exportación, para esto es importante el análisis del mercado así como el análisis del producto, adicional es importante que el empresario conozca el proceso por ello debe fortalecer sus conocimientos en comercio exterior ya que es importante aun cuando se realice la exportación por medio de un intermediario (agencias de aduanas) el empresario tenga conocimiento para que pueda seguir a detalle el proceso, esto le permitirá la toma de decisiones y análisis del proceso de exportación

2) La etapa 2 corresponde a identificación del potencial de internacionalización y los requisitos y certificaciones necesarios para el ingreso del producto a otro país, una vez realizado el análisis y elección del producto a exportar es importante tener claro cada uno de los componentes necesarios para avanzar en la exportación; estos componentes incluyen la identificación de la posición arancelaria de los productos a exportar, los cuales pueden ser confirmados en la plataforma Muisca DIAN, la identificación de los mercados potenciales es el segundo componente porque determina en que país la exportación tendrá más posibilidades de éxito y de acogida por parte del consumidor, a esta identificación se llega tras realizar profundos análisis de mercados y comportamiento del sector, empresas, productos, competidores, el tercer componente constituye la identificación de todos los requisitos, certificados y normas que exigen las entidades sanitarias de otros países para el ingreso de mercancías, para productos alimenticios existen entidades y certificaciones que varían dependiendo el país, las cuales por calidad exigen certificados específicos con el fin de evitar contagios, enfermedades y demás situaciones que se puedan presentar y alterar el consumo de un producto.

3) La etapa 3 abarca la claridad en los requerimientos del mercado y del comprador del producto a exportar, es importante en esta etapa analizar las tendencias del mercado para identificar oportunidades, analizar el papel del producto a exportar en el mercado a conquistar, ¿es un producto que se consume de maneral permanente? ¿Es un producto estacional? la claridad y acercamiento al mercado y consumidor permitirá mejores resultados en la exportación
4) En esta etapa, se analizaran los temas logísticos y de distribución internacional, entre estos se encuentran los términos de negociación entre el comprador y vendedor de acuerdo a los INCOTERMS 2020, seguros de la mercancía, agentes de carga y transporte, en esta etapa es importante analizar si por el tipo de producto es necesario un tipo de empaque y embalaje especial en el caso de productos perecederos, si requiere cadena fría o un tipo de requerimiento especifico, existen plataformas que realizan simulaciones de costos que se aproximan a la realidad con el fin de revisar fletes internacionales en la exportación
5) La etapa 5 que brinda Procolombia es un conjunto de herramientas que cada empresario debe tener en cuenta para su proceso, entre estas herramientas se encuentran: eventos programados por la entidad para generar un acercamiento a los empresarios con miras a la internacionalización, seminarios sectoriales y con expertos para aportar al crecimiento profesional de los empresarios, programas de adecuación del producto al mercado la cual brinda la posibilidad de transformación del producto de acuerdo al perfil empresarial y cumplimiento de sus objetivos, macrorruedas de negocio; las cuales son dirigidas por los empresarios con el fin de buscar alianzas nacionales que les permitan llegar a mercados internacionales, ferias internacionales realizadas con el fin de exponer los bienes y servicios ofertados por los colombianos con potencial en el exterior, la última

herramienta son las publicaciones que emite Procolombia, las cuales contienen datos de interés sobre diferentes aspectos importantes a considerar para la exportación y crecimiento internacional

a) Acuerdos contractuales

Son los acuerdos escritos celebrados entre dos o incluso más partes, en estos se pactan las consideraciones y las partes involucradas se obligan frente a un objetivo o acuerdo común; los diferentes tipos de acuerdos se describen a continuación;

- *Licencia*

En el modelo de licencia consiste en la colaboración entre socios que son jurídicamente independientes, se genera la transferencia del Know how a largo plazo de un producto patentado, una marca o activos intangibles, quien adquiere el derecho está obligado a generar regalías al dueño de la patente/producto. (Fernandez, 2005)

- *Franquicia*

La franquicia nace tras la necesidad de mejorar las formas de colaboración entre empresas; se derivan dos posturas; el franquiciador; quien es el titular de la marca o quien desarrollo el producto y por otro lado el franquiciado, quien se encargará de producir, envasar, distribuir y comercializar el producto por el cual se acordó el contrato. (Rajadell, 2003), esta estrategia incluye todo el modelo de negocio.

- *Proyecto llave en mano*

En este modelo, el contratista firmará frente al contratante y adquiere la obligación de diseñar, elaborar o construir un proyecto deseado previamente negociado, pues cuenta con los conocimientos y recursos para realizar el proyecto especifico

1.8.2 EQUITY

b) Joint Venture

El modelo de joint venture, por su parte es considerado como una estrategia de entrada a los mercados internacionales para empresas con recursos, experiencia y conocimiento limitados del mercado como se cita en (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2006), este modo de entrada puede llevarse a cabo por 3 opciones, la primera es en la que la empresa en cuestión es parte minoritaria de las ganancias/perdidas del acuerdo, en el que se pactan que ambas partes tengan el 50% o en el que una de las partes tiene la mayor parte de responsabilidad y por ende ganancias/perdidas. (Baker & McKenzie, 2015), considerado como contrato de riesgo compartido, como se citó en (Garcia , 2015)

El concepto desarrollado por el Black Law's Dictionary establece que el Joint Venture es un negocio llevado a cabo por dos o más personas con un proyecto en común y sus elementos son: 1) Un acuerdo expreso o implícito; 2) un objetivo en común a desarrollar por el grupo; 3) el compartir las ganancias y pérdidas; 4) cada miembro tiene el mismo derecho a formar parte de la administración del proyecto.

Con esto se entiende que un Joint Venture puede beneficiar a las partes interesadas, una empresa sin la experiencia y el conocimiento total de un mercado puede beneficiarse de la posición de otra empresa que quiera expandirse y poder ejecutar la proyección

establecida en pro de los beneficios mutuos, las contratos de Joint Venture deben pactarse de acuerdo a modelos que definan y permitan claridad entre las partes con el fin de conocer sus derechos y deberes evitando inconformidades en el desarrollo de la operación.

c) Subsidiaria de propiedad absoluta

Cuando la compañía opera bajo el 100% del control sobre los recursos de una casa matriz se conoce como subsidiaria de propiedad total, cuando la propiedad es compartida se le denomina filial.

- *Greenfield*

Este modelo se basa en el desarrollo de nuevos proyectos en un país extranjero, representan un grado de inversión alta y así mismo el control para la empresa. Cuando se realiza este tipo de proyectos se genera empleo en el país receptor, es también conocido como campo verde, haciendo alusión a que tiene todo por hacer.

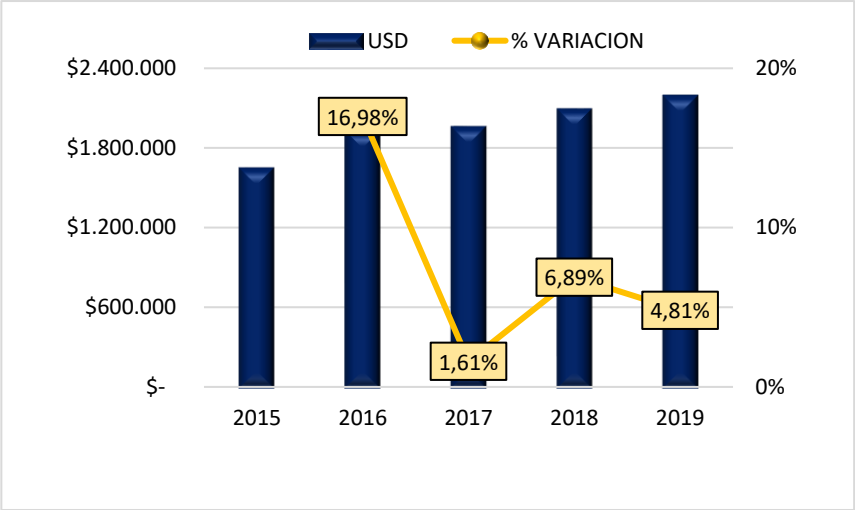
- *Adquisiciones o filiales*

Surge cuando una compañía adquiere una empresa y es controlada por la empresa matriz porque posee un número mayor de acciones, se evidencian dos actores en este modelo, por un lado, la empresa subsidiaria la cual es adquirida por una empresa matriz, la subsidiaria cuenta con total independencia y es autónoma en decisiones de carácter financiero pues a su vez es dueña de su propio capital.

2. ANALISIS DEL SECTOR

4.1 Análisis de exportaciones e importaciones a nivel mundial

Gráfica 1. Representación gráfica de las exportaciones mundiales de piña en USD. 2015-2019

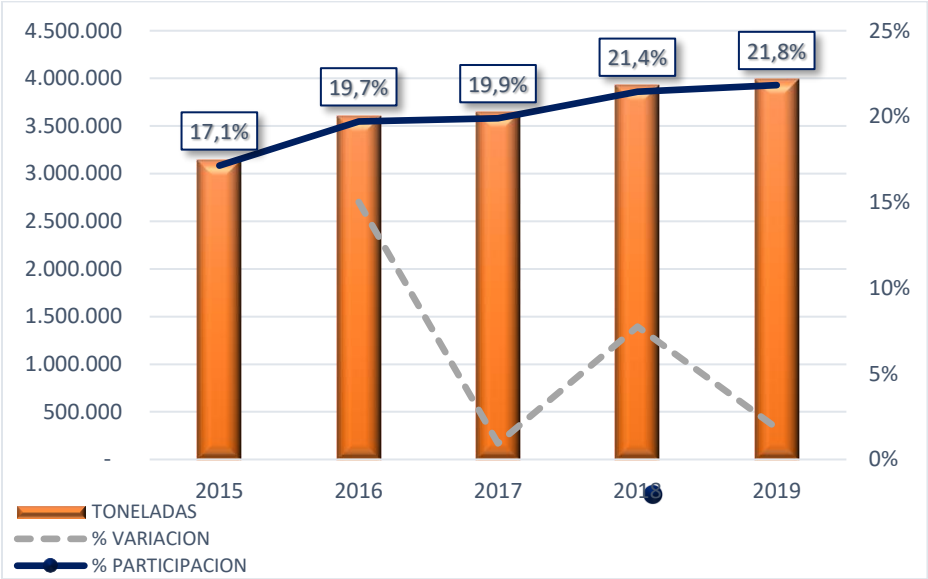


Miles de dólares

Fuente: Elaboración propia con datos de (TradeMap, 2020)

El total de exportaciones de piña a nivel mundial desde el año 2015 a diciembre de 2019 según datos de (TradeMap, 2020) han sido de USD 9.786.585 millones de dólares, del año 2015 a 2016 se evidencia un aumento en las exportaciones del 16,98%, en 2015 diferentes sucesos impactaron el dinamismo y comercio mundial, el mayor impacto que se reflejó en este periodo de tiempo tiene que ver con la crisis del petróleo y la caída significativa de los precios de este commoditie, los cuales directa e indirectamente afectaron todas las operaciones de comercio exterior a nivel mundial, adicional a este suceso se evidencia que la desaceleración económica China altero significativamente el comercio mundial (BBC, 2016).

Gráfica 2. Comportamiento mundial por toneladas exportadas 2015-2019



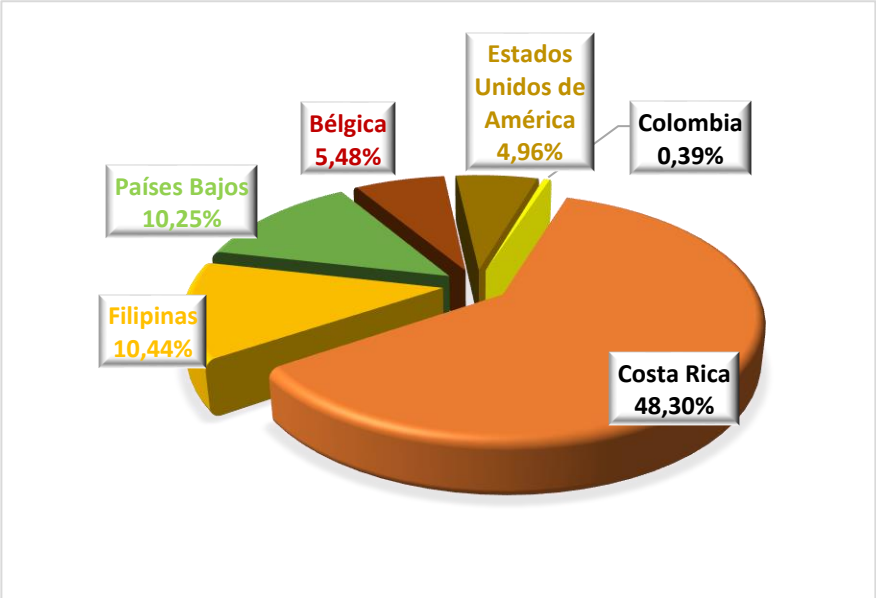
Miles de dólares

Fuente: Elaboración propia con datos de (TradeMap, 2020)

El volumen a nivel mundial durante los últimos 5 años fue superior a 18 millones de toneladas exportadas, los porcentajes de variación de las exportaciones de piña a nivel, evidencian un incremento del 15% en el año 2016, para el siguiente año el crecimiento se mantuvo y fue cercano al 1%, esta es una variable dependiente ya que si las toneladas exportadas aumentan, los valores en dólares también lo harán, la variación desde 2016 a 2019 no ha reflejado recesión en los volúmenes exportados, sin embargo dados los acontecimientos y situación de emergencia a nivel mundial por causa de Covid-19 es de esperarse una disminución significativa en las exportaciones de gran variedad de productos incluida la piña.

Gráfica 3. Principales exportadores de piña a nivel mundial

Exportadores	Total Exportado		Participación
Costa Rica	$	4.726.946	48,30%
Filipinas	$	1.021.886	10,44%
Países Bajos	$	1.002.755	10,25%
Bélgica	$	536.120	5,48%
Estados Unidos de América	$	485.463	4,96%
Colombia	$	38.456	0,39%
Total exportado a nivel mundial	$	9.786.585	



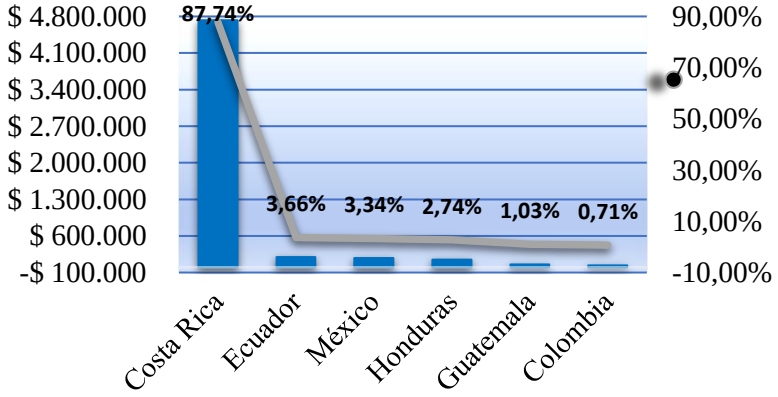
Miles de dólares

Fuente: Elaboración propia con datos de (TradeMap, 2020)

Los cinco principales países que lideran la lista de las exportaciones representan el 79,43% del comercio mundial de piña, de un total de 142 países que han registrado exportación de fruto durante los 5 años, las exportaciones de los 10 primeros países representan el 89% del total de exportaciones durante los últimos 5 años, Costa Rica es el mayor exportador de Piña a nivel mundial, actualmente su participación en este mercado es del 48% lo que significa que abarca cerca de la mitad, gracias a su clima tropical este país ha generado estrategias para exportar frutas tropicales y generar valor y atracción en el mercado mundial, el éxito y su gran participación se debe a la investigación que ha desarrollado el país en la mejora de cultivos para exportación con el fin de generar mecanización y prácticas agrícolas que permitan aprovechamiento y tecnificación de cultivos. (CANAPEP, 2018)

Gráfica 4. Exportadores de la región y participación de Colombia

Exportadores de América Latina	Total	Participación
Costa Rica	$ 4.726.946	87,74%
Ecuador	$ 196.945	3,66%
México	$ 179.935	3,34%
Honduras	$ 147.502	2,74%
Guatemala	$ 55.741	1,03%
Colombia	$ 38.456	0,71%
Total USD exportado en la región	$ 5.387.487	

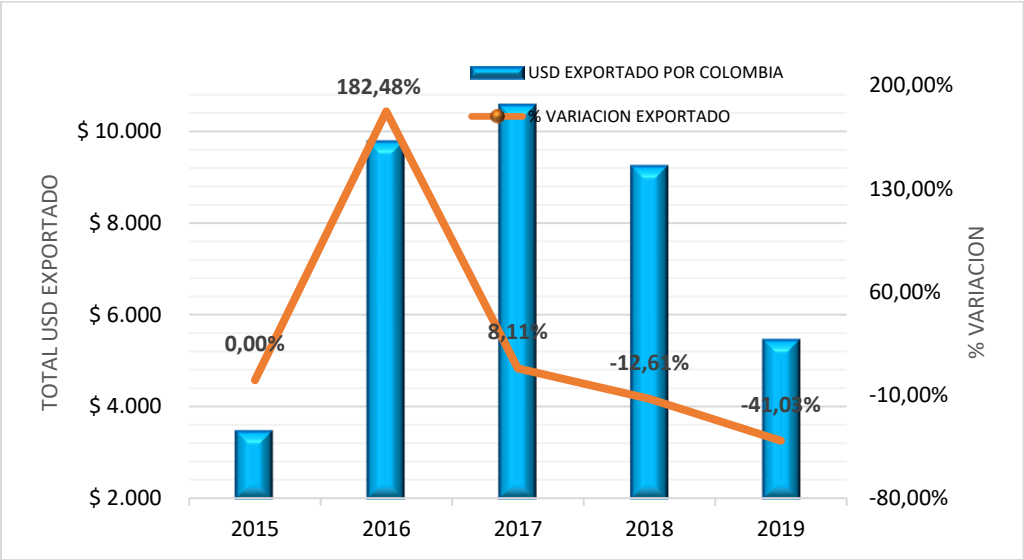


Fuente: Elaboración propia con datos de (TradeMap, 2020)

Del grupo de países de centro y sur América con mayor participación en las exportaciones de piña, se encuentra Costa Rica, líder de la región y del mundo, este país se ha consolidado como el mayor exportador de piña a nivel mundial durante los últimos 5 años, actualmente ocupa el 87,74% de las exportaciones, seguido por Ecuador con un 3,66%, México 3,34%, Honduras 2,74%, Guatemala 1,03% y Colombia con un 0,71% de participación del total de países de la región.

Gráfica 5. Exportaciones colombianas de piña 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Valor USD exportado por Colombia	$ 3.458	$ 9.768	$ 10.560	$ 9.228	$ 5.442
Variación	0,00%	182,48%	8,11%	-12,61%	-41,03%



Miles de dólares

Fuente: Elaboración propia con datos de (TradeMap, 2020)

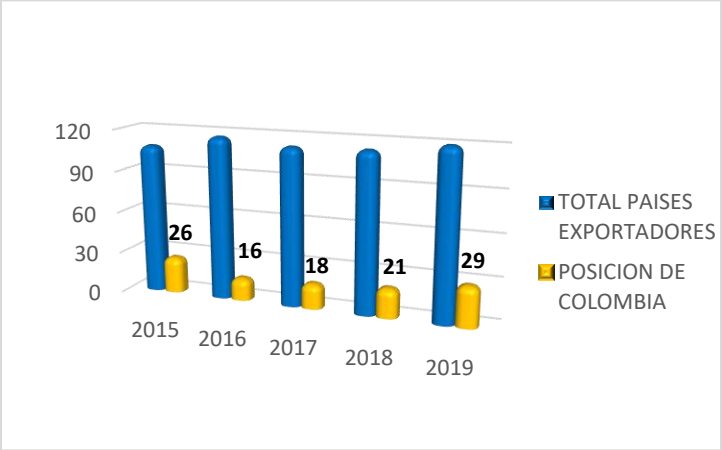
Las exportaciones para Colombia en 2015 fueron de USD 3.458, representando solo el 0,21% del total exportado a nivel mundial, para el año 2016 hubo un aumento en las exportaciones y la variación fue de más del 100%, en 2017 se registró un aumento de 8,11%

para un total de USD 10.560, para los años siguiente los datos registran una disminución en el valor exportado generando porcentajes negativos, en el año 2018 hubo un decrecimiento del 12,61% y para el año 2019 la disminución fue del 41,03%,

Desde 2015 a 2019 Colombia ha exportado piña a 35 países, el total de exportaciones es de USD 38.456 con 61.371 toneladas enviadas a diferentes países, los 10 principales países ocupan el 85,97% del total de las exportaciones de Colombia, el comprador principal para este producto Colombiano es Estados Unidos, su participación es del 22,09% del total exportado por Colombia, Italia con un 17,21% ocupa la segunda posición en el ranking de los 10 principales compradores de piña a Colombia, el país latinoamericano Chile, se encuentra en la tercera posición y compra el 11,27% del total de las exportaciones.

Gráfica 6. Participación y posición de Colombia en las exportaciones mundiales de piña

	2015	2016	2017	2018	2019
Total de Países Exportadores	108	117	113	114	120
Posición de Colombia	26	16	18	21	29
Mundo	$ 1.641.908	$ 1.920.696	$ 1.951.583	$ 2.086.030	$ 2.186.368
USD exportado por Colombia	$ 3.458	$ 9.768	$ 10.560	$ 9.228	$ 5.442
Participación	0,21%	0,51%	0,54%	0,44%	0,25%



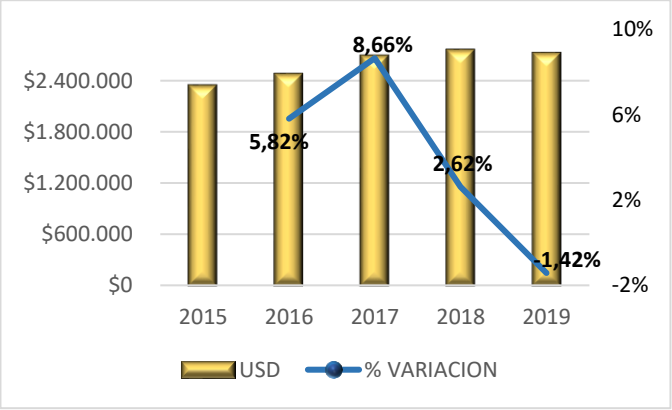
Fuente: Elaboración propia con datos de (TradeMap, 2020)

Durante los últimos 5 años Colombia no ha logrado ingresar al grupo de los 10 países con mayor volumen de exportación para la piña, en 2015 ocupó el puesto 26 de un total de 108 países, en 2016 debido al aumento significativo de las exportaciones y mejora del comercio mundial logro ocupar el puesto número 16 por valor exportado, el 2019 cerro con el puesto 29 de 120 países, es de esperarse que para 2020 las exportaciones hayan disminuido y por consiguiente la posición del país también, la participación del Colombia no ha sido significativa en términos generales, el país no ha logrado una participación superior al 1%, durante los últimos 5 años la participación más significativa fue en 2017 con un 0,54% y un total en USD de 10.560.

2.1 Análisis de importaciones a nivel mundial

Gráfica 7. Valor USD importado a nivel mundial 2015-2019

Año	USD		Variación
2015	$	2.328.467	
2016	$	2.463.890	5,82%
2017	$	2.677.178	8,66%
2018	$	2.747.324	2,62%
2019	$	2.708.282	-1,42%
TOTAL	$ 12.925.141		



Miles de dólares

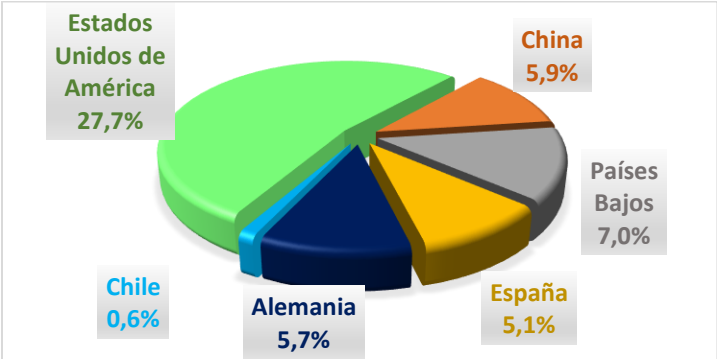
Fuente: Elaboración propia con datos de (TradeMap, 2020)

El total de importaciones de Piña a nivel mundial desde 2015 a 2019 fueron de USD 12.925.141, el mayor aumento registrado en este periodo de tiempo fue en 2017 año en el que las importaciones para este producto registraron un aumento del 8,66% frente a 2016, sin embargo, para 2019 se evidencia una disminución de 1,42%, la disminución en las importaciones para este año se deben principalmente al inicio y propagación del coronavirus en China, teniendo en cuenta que este país es el tercer comprador a nivel mundial para este fruto después de Estados Unidos y Países Bajos.

Gráfica 8. Participación y principales importadores de piña a nivel mundial

Importadores	Total Importado	Participación
Estados Unidos de América	$ 3.585.840	27,74%
China	$ 766.236	5,93%
Países Bajos	$ 905.598	7,01%
España	$ 660.334	5,11%
Alemania	$ 742.560	5,75%
Chile	$ 81.913	0,63%
Reino Unido	$ 683.449	5,29%
Francia	$ 583.800	4,52%
Japón	$ 618.450	4,78%
Bélgica	$ 638.295	4,94%
Italia	$ 617.281	4,78%
Mundo	$ 12.925.141	

Miles de dólares



Fuente: Elaboración propia con datos de (TradeMap, 2020)

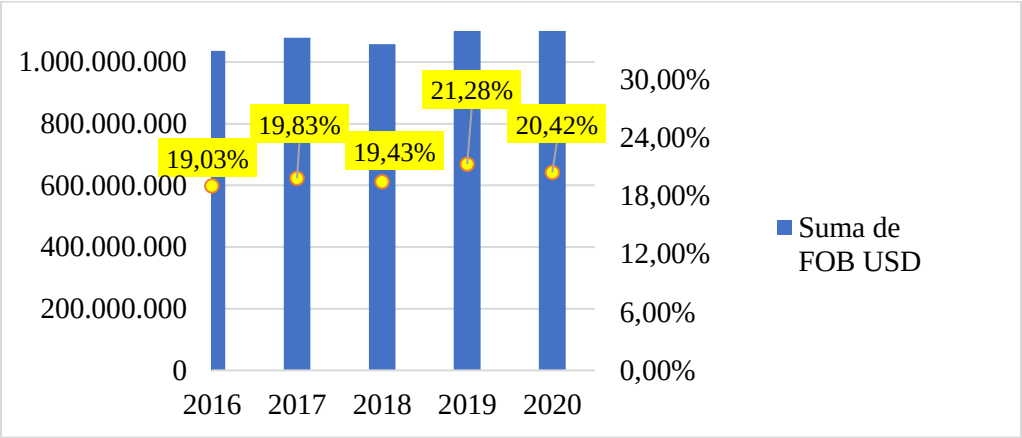
Los cinco principales países importan un 52% del total de las importaciones mundiales, el país latinoamericano que más ha importado es Chile el cual registra un 0,63% de participación durante los últimos 5 año y un total en USD de 81.913

Durante los últimos cinco años se registraron USD 12.925.141 millones en importaciones, los 10 principales importadores de piña compraron un total de USD 9.801.843 lo que representa el 76% del total las importaciones desde 2015 a 2019

Se evidencia además que los países que más importan este producto son países con un crecimiento económico más alto y que por condiciones climáticas no pueden cultivar el producto, el caso particular de Estados Unidos en las dos listas analizadas obedece a que este país compra el producto como materia prima (fruto) para ser procesado o generar un valor agregado y posteriormente sacarlo del país a un mayor precio

4.3 Análisis de exportaciones a nivel nacional

Gráfica 9. Comportamiento del sector de frutas 2016 - 2020



Miles de dólares

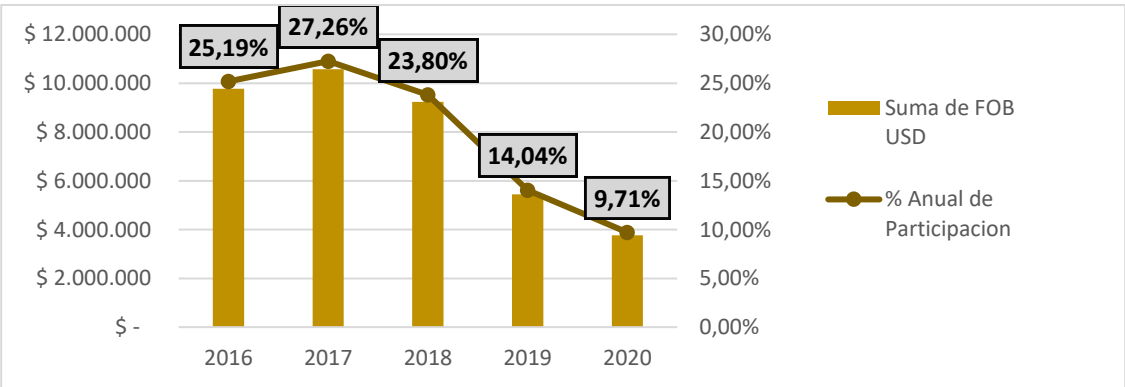
Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2020)

El comportamiento del sector de las frutas en Colombia genera ventas de USD $ 1.088.606.094 promedio anuales, los índices son altos gracias al clima tropical y ubicación del país, estas variables permiten que Colombia mantenga cultivos y gran variedad de frutas exóticas, según (PROCOLOMBIA, 2021) Colombia es uno de los países con mayor riqueza de suelos y climas del mundo, ventaja inigualable para el cultivo de frutas y hortalizas, además es uno de los pocos países que cuenta con un clima lleno de luminosidad, lo que permite cosechar durante todo el año y de esa forma ser competitivos a la hora de exportar a países que no producen frutas en ciertas épocas del año.

POS ARANCELARIA 804300000

Gráfica 10. Comportamiento del sector piñero en Colombia por posición arancelaria

Año	Total FOB USD	Participación anual	Variación anual
2016	$ 9.768.208	25,19%	
2017	$ 10.567.300	27,26%	8,18%
2018	$ 9.227.882	23,80%	-13%
2019	$ 5.441.983	14,04%	-41,0%
2020	$ 3.766.255	9,71%	-30,8%
Total general	**$ 38.771.629**	**100,00%**	



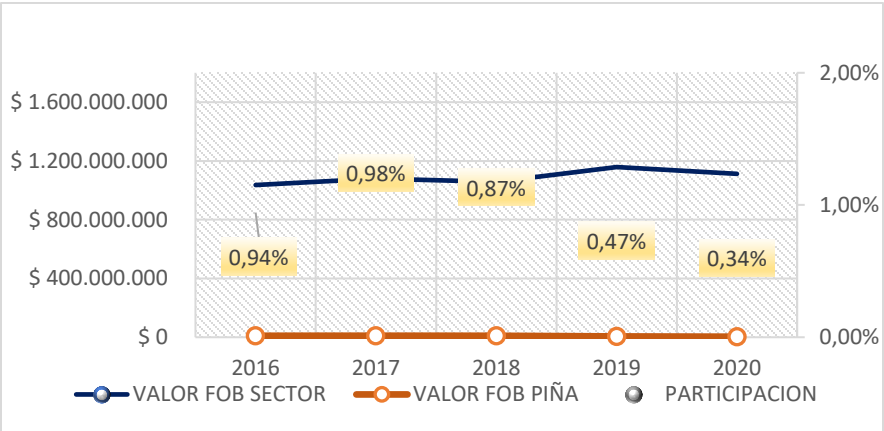
Miles de dólares

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (DANE, 2020)

El sector piñero en Colombia registra un total de USD 38.771.629, el valor exportado en 2017 representa el mayor valor exportado durante los últimos 5 años y este año tuvo una participación del 27%, las variaciones que ha tenido este sector y principalmente la piña para 2017 registro una variación positiva del 8,18%, sin embargo para 2018, 2019 y 2020 se registra una disminución considerable en el valor FOB exportado para este sector, el 2019 cerró con una disminución del 41% y 2020 con una disminución del 30%, estos índices negativos reflejan la situación económica mundial que se vivió para finales de 2019 y todo 2020 a causa de la pandemia mundial por Covid-19, las exportaciones considerablemente tuvieron una disminución como medida para evitar la propagación del virus y los resultados y cierre de 2020 reflejan esa situación.

Gráfica 11. Participación de la Piña en el sector de las frutas en Colombia

Año	Valor FOB sector	Valor FOB piña	Participación de la piña en el sector
2016	$ 1.036.041.523	$ 9.768.208	0,94%
2017	$ 1.079.111.121	$ 10.567.300	0,98%
2018	$ 1.057.840.603	$ 9.227.882	0,87%
2019	$ 1.158.487.473	$ 5.441.983	0,47%
2020	$ 1.111.549.750	$ 3.766.255	0,34%
Total general	**$ 5.443.030.470**	**$ 38.771.629**	**0,71%**



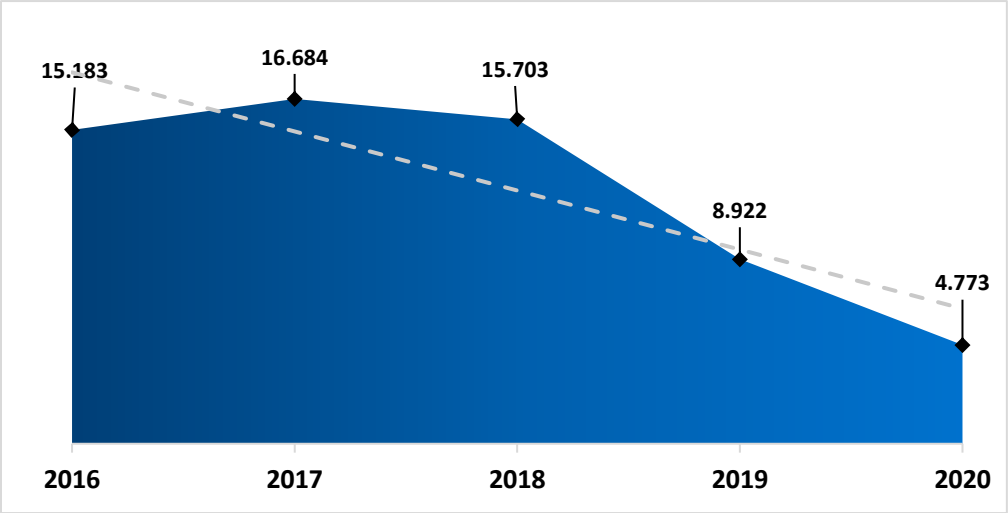
Miles de dólares

Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2020)

La participación de la piña en el sector de las frutas refleja una participación pequeña, la piña tiene una participación del 0,71% en el total exportado en este sector, el año 2020 cerró con una participación de 0,38% por razones evidentes y disminución del comercio mundial a raíz de la pandemia mundial, si la economía se estabiliza y se estabiliza el comercio mundial, es probable que Colombia logre subir los índices de exportación y superar el 1%, para esto es importante trabajar en tecnología, modelos eficientes en cada uno de los productores que les permitan ser más competitivos y generar una mayor participación.

Gráfica 12. Variación porcentual de las toneladas exportadas por Colombia

AÑO	TONELADAS	% VARIACION
2016	15.183	
2017	16.684	10%
2018	15.703	-5,9%
2019	8.922	-43,2%
2020	4.773	-46,5%
Total general	**61.264**	

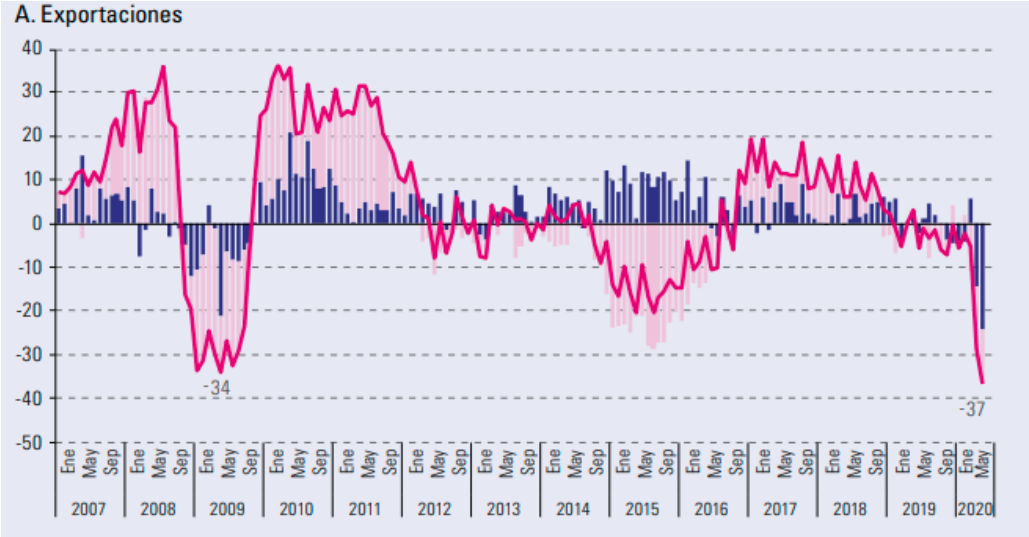


Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2020)

Después de un crecimiento del 10% en las toneladas exportadas por Colombia en el año 2017, el país inicia un periodo que se ha mantenido hasta la fecha, la disminución en las exportaciones y el impacto por los diferentes acontecimientos mundiales, las cifras reflejan

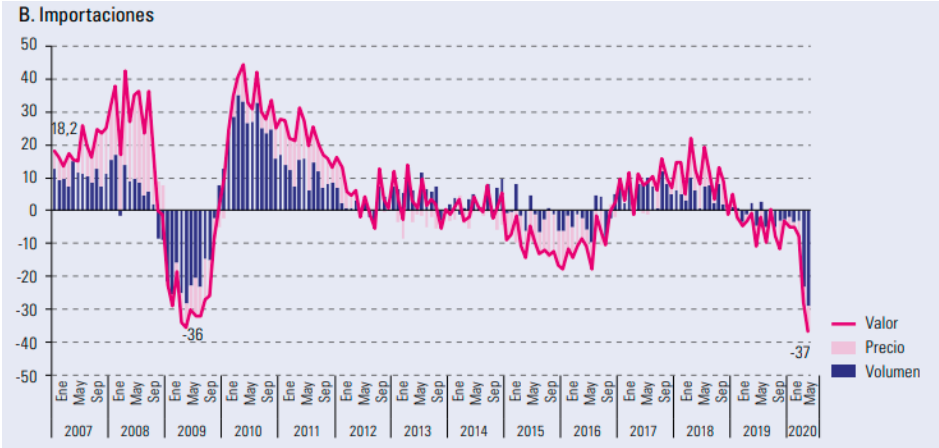
el panorama mundial y el impacto al sector piñero en Colombia, país que paso de exportar más de 16.000 toneladas en 2016 a 4.773 toneladas en 2020, con una disminución del 46,5% entre 2019 a 2020, la razones que explican esta impactante disminución están ligadas al impacto en el comercio mundial a causa de la rápida propagación de coronavirus y las medidas de los países como cierre de fronteras para evitar la propagación (CEPAL, 2020) la figura 9 y 10 exponen gráficamente el impacto en América Latina del comportamiento de exportaciones e importaciones de 2007 a 2020 comparando la crisis financiera de 2008, la crisis del petróleo en 2016 y pandemia mundial por Covid-19.

Ilustración 9. Comportamiento de las exportaciones en América Latina 2007-2020



CEPAL. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logistica.* CEPAL. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45877/S2000497_es.pdf

Ilustración 10. comportamiento de las importaciones en América Latina 2007-2020



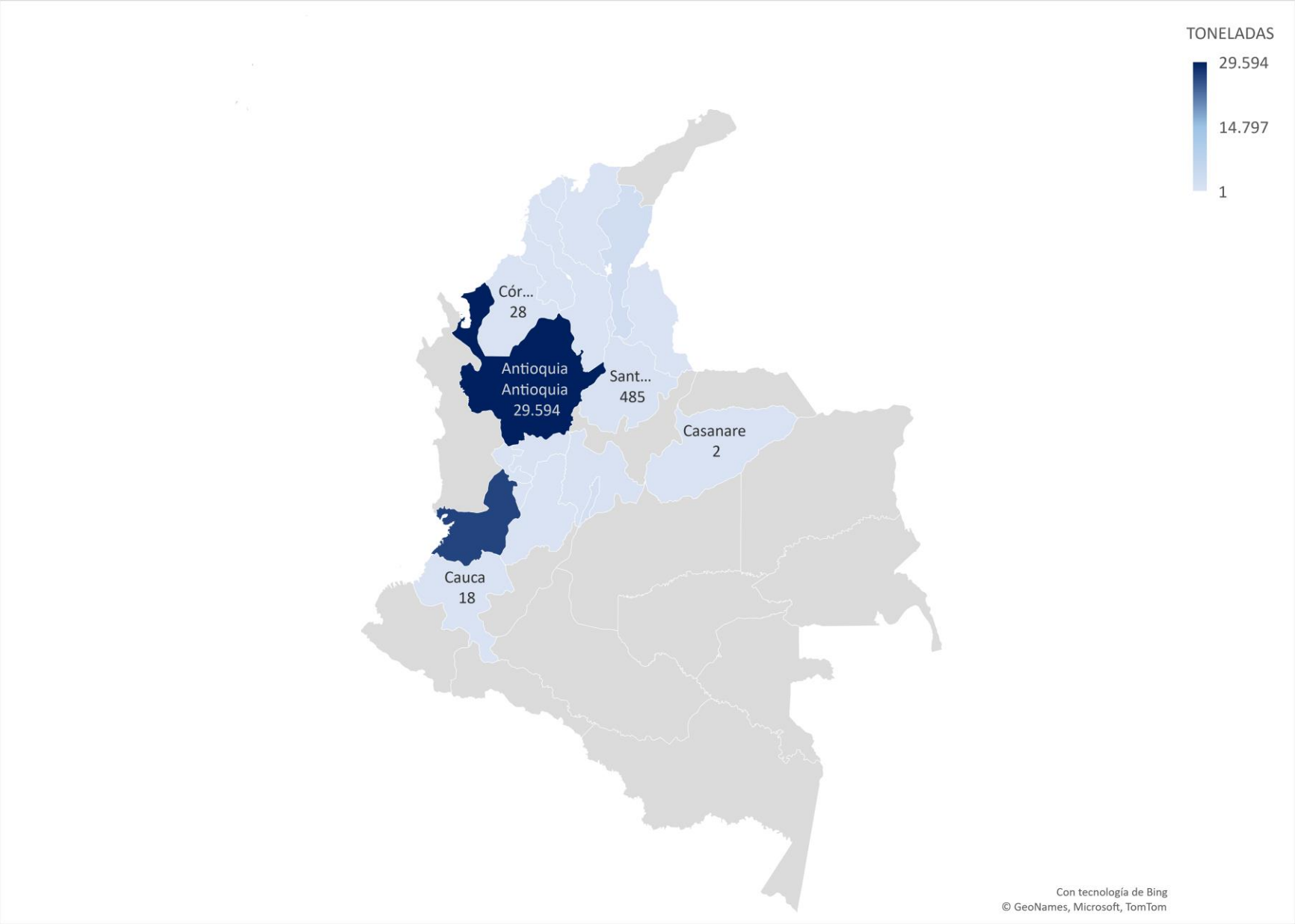
CEPAL. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logistica.* CEPAL. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45877/S2000497_es.pdf

Tabla 1. Origen de las exportaciones de Piña, por volumen exportado

Departamento	**Toneladas exportadas**	**Participación departamental**
Antioquia	29.594	48,30%
Valle del Cauca	26.311	42,95%
César	2.265	3,70%
Bogotá	1.511	2,47%
Cundinamarca	489	0,80%

Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2020)

Mapa 1. toneladas de piña exportadas por departamento2016 - 2020

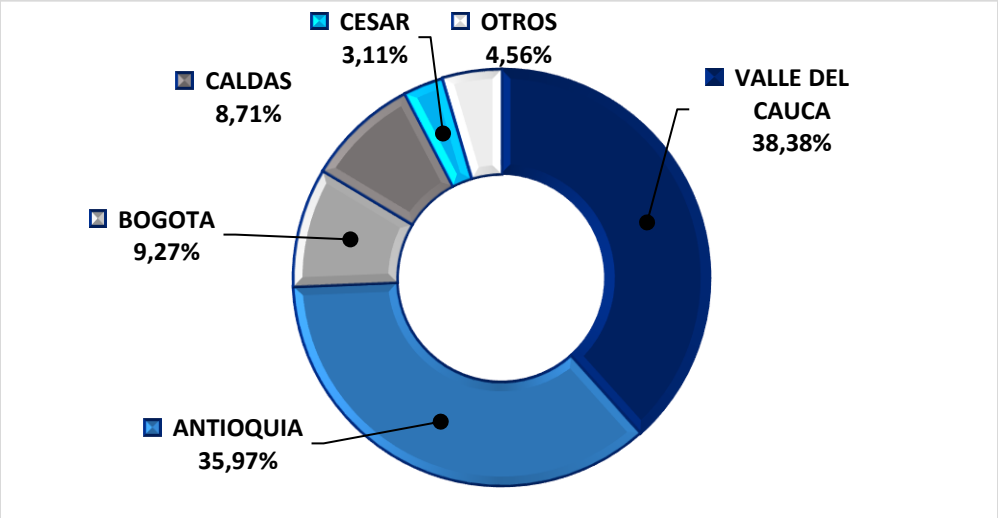


Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2020)

El mapa anterior señala los departamentos con mayor participación y toneladas cultivada para exportación, el top 5 incluye al departamento de Antioquia con 29.594 toneladas cosechadas y una participación del 48,3%, seguido por el Valle del cauca quien cosecho para los últimos 5 años un total de 26.311 toneladas y tiene una participación del 42,95%, otros departamentos que se ubicación en el ranking son Cesar, Bogotá y Cundinamarca de acuerdo a datos de (DANE, Microdatos y metados, 2020), los 2 principales departamentos con mayor producción ocupan el 91% del total cultivado por todos los departamentos.

Gráfica 13. Valor exportado y participación por departamento

DEPARTAMENTO	VALOR EXPORTADO	% PART.
VALLE DEL CAUCA	14.881.168	38,38%
ANTIOQUIA	13.946.956	35,97%
BOGOTA	3.594.222	9,27%
CALDAS	3.376.954	8,71%
CESAR	1.204.867	3,11%
OTROS	1.767.462	4,56%



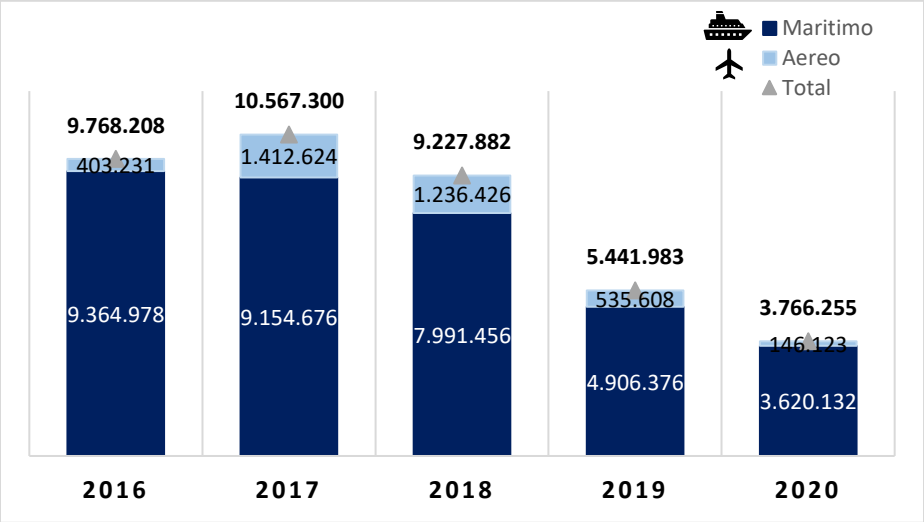
Miles de dólares

Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2020)

En Colombia 5 departamentos abarcan el 95,44% de las exportaciones de piña, el departamento que más participación tiene es el Valle del Cuaca, seguido por Antioquia, Bogotá tiene una participación de 9,27% aun cuando las condiciones climáticas no son las adecuadas para el cultivo de piña, esta participación se da porque existen distintas empresas localizadas en la capital colombiana que compran el fruto a otros productores de otros departamentos y en el proceso logístico la piña es exportada desde Bogotá por lo cual en los registros de exportaciones quien se lleva la participación es Bogotá

Gráfica 14. Valor FOB exportado por modo de transporte para la salida de mercancías

Año	Valor FOB marítimo	Participación del modo marítimo	Valor FOB aéreo	Participación del modo aéreo	Total general
2016	$ 9.364.978	96%	$ 403.231	4,13%	9.768.208
2017	$ 9.154.676	87%	$ 1.412.624	13,37%	10.567.300
2018	$ 7.991.456	87%	$ 1.236.426	13,40%	9.227.882
2019	$ 4.906.376	90%	$ 535.608	9,84%	5.441.983
2020	$ 3.620.132	96%	$ 146.123	3,88%	3.766.255
Total	**$ 35.037.618**	**90%**	**$ 3.734.011**	**9,63%**	**38.771.629**

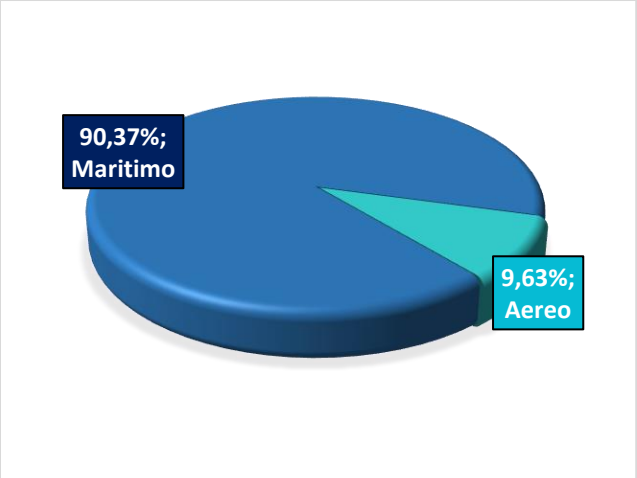


Miles de dólares

Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2020)

La exportación de piña en Colombia por sus condiciones y la venta a países geográficamente lejos, requieren exportación por modo marítimo y aéreo, en total durante los últimos 5 años se han exportado cerca de USD 35 millones por modo marítimo y un poco más de USD 3 millones por modalidad aérea, el porcentaje de participación de las exportaciones aéreas han llegado a representar un máximo de 15% dentro del total exportado, la modalidad que más se usa es marítima por temas logísticos es menos costoso enviar mercancías por medio marítimo que aéreo aunque esto signifique un aumento significativo en el tiempo de tránsito.

Gráfica 15. Participación global por modo de transporte 2016 -2020



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (DANE, 2020)

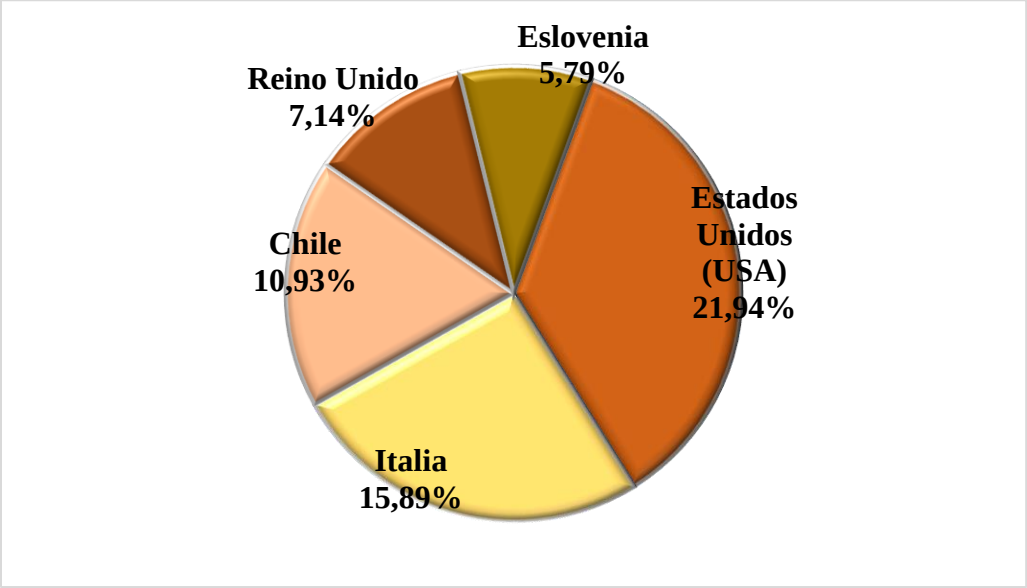
La participación de las exportaciones marítimas de piña ocupan el 90,37%, y un valor FOB de USD 35.037.618 mientras que las exportaciones aéreas representan un 9,63% y un valor FOB de USD 3.734.011, no se evidencian exportaciones por modo terrestre, generalmente las exportaciones por esta vía de transporte se generan cuando se exportan productos a países vecinos con fronteras terrestres, en el caso de la piña Colombiana el país

más cercano que compra este producto es Chile pero no es posible transportar las frutas por vía terrestres pues los tramos son largos.

Gráfica 16. Principales destinos para la piña exportada por Colombia 2016 - 2020

País	Total FOB USD	% participacion
Estados Unidos (USA)	8.506.066	21,94%
Italia	6.162.084	15,89%
Chile	4.239.431	10,93%
Reino Unido	2.766.406	7,14%
Eslovenia	2.244.249	5,79%
Países Bajos	2.182.451	5,63%
España	2.067.689	5,33%
Portugal	1.518.744	3,92%
Bélgica	1.396.759	3,60%
Alemania	1.379.385	3,56%

Miles de dólares



Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2020)

Las exportaciones de piña colombiana tienen como destino los países de Estados Unidos al cual se exporta el 21,94%, Italia compra el 15,89%, Chile registra compras de 10,93%, Reino Unido una participación de 7,14% y Eslovenia 5,79%, Colombia llega a Europa, América del Norte y América del sur con las exportaciones de piña para sus 3 clientes principales.

Tabla 2. Destinos de piña colombiana 2016-2020

País	Total FOB exportado	% Participación
Estados Unidos	8.506.066	21,94%
Italia	6.162.084	15,89%
Chile	4.239.431	10,93%
Reino Unido	2.766.406	7,14%
Eslovenia	2.244.249	5,79%
Países Bajos	2.182.451	5,63%
España	2.067.689	5,33%
Portugal	1.518.744	3,92%
Bélgica	1.396.759	3,60%
Alemania	1.379.385	3,56%

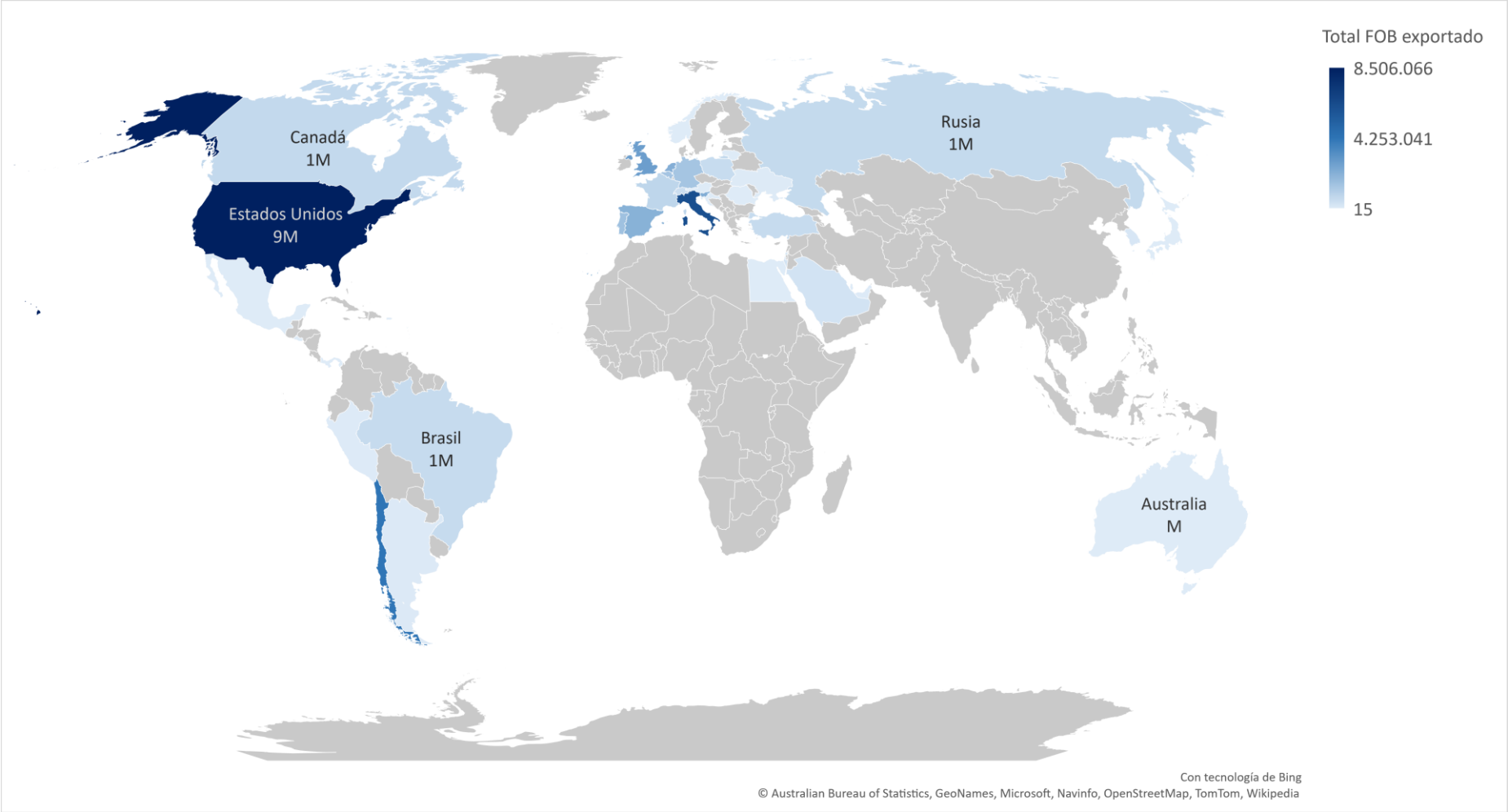
Miles de dólares

Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2020)

Los 10 principales importadores de piña ocupan un 83,73% del total exportado por Colombia, el cliente principal es Estados Unidos, seguido por Italia en Europa y un cliente de la región, Chile, el cual compra un 11% de las exportaciones de Piña.

El mapa 2 señala los países con mayor volumen de compras de piña a Colombia, los países en azul oscuro registran compras entre USD 8 a 4 millones, los países con un tono mas claro representan compras de USD 4 a 2 millones y finalmente se evidencian los países con compras entre USD 2 millones a 15 mil .

Mapa 2. Destinos de las exportaciones de piña colombiana 2016 - 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2020)

Las exportaciones de Colombia al mundo para el producto clasificado bajo el código 804300000, ha significado aportes positivos y crecimiento logrando exportación y adquisición de clientes además de estados Unidos principal importador para la piña colombiana actualmente compra USD 9 millones, la figura 20 ilustra gráficamente las exportaciones de Colombia y los principales destinos, Desde 2015 a 2019 Colombia ha exportado piña a 35 países, el total de exportaciones es de USD 38.771 con 61.264 toneladas enviadas a diferentes países.

Tabla 3. Top 20 empresas exportadoras de piña 2016-2020

RAZON SOCIAL EMPRESA	VALOR FOB EXPORTADO		% PART.
BENGALA AGRÍCOLA S.A.S.	$	12.844.357	33,13%
C.I. UNION DE BANANEROS DE URABA S.A. - UNIBAN	$	9.908.900	25,56%
AGRICOLA GUAPA S A S	$	3.181.161	8,20%
FLP PROCESADOS SAS	$	2.817.003	7,27%
SUCESORES DE JOSE JESUS RESTREPO Y CIA S. A. CASA LUKER S. A	$	1.691.705	4,36%
SERO COLOMBIA S.A.S.	$	1.510.148	3,89%
SAVANNAH CROPS S.A.S.	$	1.133.665	2,92%
C.I. FLP COLOMBIA S.A.S.	$	773.841	2,00%
C.I. ELIXIR S.A.S	$	742.595	1,92%
FRUANDES FRUTOS DE LOS ANDES S.A.S	$	658.704	1,70%
FRESH PRODUCTS & LOGISTICS S.A.S.	$	399.686	1,03%

DE HOY S.A.S SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL	$	382.835	0,99%
PRIME FOODS S.A.S	$	287.326	0,74%
INVERSIONES PASTO VERDE S.A.S.	$	274.902	0,71%
ETATECH SAS	$	180.521	0,47%
CATTLEYA FRUITS S.A.S.	$	152.143	0,39%
ALIMENTOS NARANJA VERDE S.A.S.	$	131.134	0,34%
HEAVEN'S FRUITS SAS	$	119.468	0,31%
CI PINEAPPLE EXPORT S.A.S.	$	110.619	0,29%
WOLF & WOLF LATIN AMERICA S. A	$	91.332	0,24%

Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2020)

En total son 161 empresas colombianas que registran exportaciones de piña desde 2016 a 2020, en su mayoría las empresas se dedican a la producción y comercialización de frutas frescas y productos que pertenecen al capítulo 08, Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías, según la nomenclatura arancelaria establecida por la Dian, en la tabla anterior se evidencia el top 20 de las compañías que registran el mayor índice de participación en la exportación de piña, la tabla 1 muestra las 20 empresas con mayor participación en el mercado de la piña en Colombia, estas 20 empresas registran el 96,44% de participación y un valor FOB de USD $38.771.629, mientras que las 141 demás empresas de la lista tienen una participación del 3,56%.

Las exportaciones de piña están focalizadas en los departamentos con mayor área cultivada como se evidencia en el análisis de las exportaciones a nivel nacional, existe un alto potencial de crecimiento para este sector en Colombia que se puede desarrollar tomando modelos exitosos de buenas prácticas agrícolas y tecnificación como el caso de Costa Rica, principal exportador de piña a nivel mundial.

3. ANALISIS DE LA EMPRESA

5.1 Agrícola Santana de los Llanos SAS

Agrícola Santana de los Llanos S.A.S., fundada en el año 2007 es una empresa dedicada al cultivo y comercialización de piña fresca Variedad MD2 "Santana Gold" y venta de semilla certificada de piña variedad MD2. (Resolución ICA N° 00011453 DEL 06 – 09 – 2016 y certificación ICA de Buenas Prácticas Agrícolas), desarrolla sus actividades en el predio Brisas del Caja (propio) ubicado en la vereda El Jagüito de Tauramena Casanare con un área de 26.5 has, las oficinas localizadas en el Centro del municipio de Tauramena.

3.1 Desarrollo de la actividad

La empresa tiene un total de 15 hectáreas cultivadas de piña Gold MD2 – Golden, las cuales producen un poco más de 80 toneladas para el mercado, la producción del fruto después de la siembra se obtiene a los 15 meses, luego de recogido el fruto inician procesos de fertilización del terreno para la resiembra de semilla, la cual se obtiene del fruto, pues cada fruto genera entre 2 y 3 semillas, de las cuales el 50% se emplea para nueva siembra y el 50% restante para ventas a los agricultores.

La compañía ha logrado un crecimiento y posicionamiento gracias a la calidad de su producto y a la variedad Gold MD2, “Santana Gold” variedad conocida principalmente por su aroma y sabor con notas más dulces que las demás variedades, esta variedad tiene gran acogida en el mercado mundial lo que la convierte en un fruto más comercial y con más oportunidades en el mercado, “es de gran aceptación a nivel mundial para su consumo” (DANE, Principales características del cultivo de la Piña (Ananas comosus L.), 2017)

Reconocimientos como el certificado (BPA) buenas prácticas agrícolas del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, además de la certificación de sus cultivos como predio exportador de fruta fresca, convierten a Agrícola Santana de los Llanos en la primer compañía en lograr dicha distinción en el departamento de Casanare, (ICA, 2017) , la compañía formó parte de la Misión Comercial Especializada en Piña a Costa Rica, la cual buscó un acercamiento a este líder mundial de producción y exportación de piña, con el fin de adaptar nuevas prácticas en el agro negocio de la piña, la misión fue liderada por la cámara de comercio de Casanare (CCC) y su oficina de internacionalización. (Casanare, 2017)entre sus acercamientos a la expansión, Agrícola Santana hace parte de la iniciativa creada por la Cámara de Comercio de Casanare para crear el primer clúster de Piña en Casanare que ha generado estrategias en conjunto con los agricultores y entidades que impulsan el sector en la región y el país. (Prensa Libre Casanare, 2015)

5.3 Misión

Colocar en el mercado, piña Gold de excelente calidad, frescas y enteras, en trocitos, en pulpa y deshidratadas, de buen sabor y color, a precios competitivos, con disponibilidad permanente y en cantidades suficientes, para que nuestros clientes siempre nos prefieran por nuestra calidad, sostenibilidad y precio; contaremos con las mejores tierras para cultivarlas,

la mejor tecnología y un talento humano excepcional, somos respetuosos del medio ambiente y nuestros clientes quedarán satisfechos al adquirir nuestro producto por la forma en que le servimos, contaremos con los medios idóneos y adecuados para hacer nuestras entregas al consumidor final da manera oportuna.

5.4 Visión

Producir las mejores frutas tropicales y las mejores semillas, tendremos los mejores canales de comercialización, seremos innovadores en la agroindustria con proyección internacional.

5.5 Tipos y variedad de piñas

Tabla 4. Variedades y tipos de piña

IMAGEN	NOMBRE COMERCIAL	CARACTERISTICAS
	Cayena Lisa	Es una planta mediana con hojas largas y espinas, el fruto es de forma tubular, la cascara es anaranjada y amarilla, es muy usada en la industria gracias a su alto contenido de agua, cultivada en el Valle del Cauca y Caldas.
	Perolera	Es la variedad más común en Colombia, por su resistencia y sabor se cultiva y distintos departamentos, sus hojas no tienen espinas, la forma del fruto es cubica y es usada en la agroindustria por su alto contenido en jugo.
	Manzana	Este tipo de piña es una mutación de la perolera, el color de la cascara es rojizo, se cultiva principalmente en el departamento de Risaralda, es más propensa a deterioro por manipulación y transporte.

	Gold MD2 - GOLDEN	Se conoce también como piña Gold o Golden, este tipo de piña contiene mayores componentes que las demás variedades, es un fruto más pequeño, es considerada como la variedad con mejor tipo de aroma y sabor, es muy apetecida a nivel mundial para consumo y con la mayor oportunidad en el mercado exterior.
	Española Roja	Esta variedad tiene hojas largas y espinosas, tiene figura alargada en forma de barril, su piel tiende a ser naranja, se cultiva en algunas islas del Caribe, principalmente en Cuba y Puerto Rico.
	Victoria	Es un fruto pequeño, tiene una alta demanda en la gastronomía mundial, su peso no supera el kilo, se produce principalmente en la zona del océano Indico en Sudáfrica y Mauricio, es muy sensible y propensa a plagas que pueden afectar su exportación y consumo.
	Champaka	Es una variedad mejorada de la Cayena Lisa, se caracteriza por la poca producción de hijuelos (réplicas de la planta que nacen en los tallos de la planta)
	Azucaron	Esta variedad de piña es la que más resiste a situaciones climáticas difíciles, es muy resistente a la sequía y su tallo posee muchas espinas
	Castilla	Este tipo de fruto contiene hojas grandes llenas de espinas

Fuente: Elaboración propia con datos e imágenes de (DANE, Principales características del cultivo de la Piña (Ananas comosus L.), 2017)**;** (Agrotendencia, 2002) y (UNCTAD, 2014)

Existe gran variedad de piñas cultivadas a nivel mundial, algunas son derivadas y contienen grados de fibra y más propiedades, pueden ser más resistentes y propensas a la manipulación, en colombia los tipos de piñas que se cultivan son; Perolera, Cayena Lisa, Manzana y en los últimos años el producto de exportación, la variedad MD2 Golden.

El tipo de piña Gold MD2 es cultivado y comercializado por Agrícola Santana de los Llanos, el 100% de sus cultivos está compuesto por Piña MD2, también conocida como piña Dorada o Golden Pineapple, además del fruto la compañía también comercializa la semilla de piña Gold MD2, cada semilla es detalladamente seleccionada a partir de la cosecha de la fruta MD2, con la finalidad de eliminar las plantas que demuestren no cumplir con las características deseadas y esperadas y así poder garantizar un buen producto para una próxima cosecha de calidad.

5.6 Estructura arancelaria para el producto

La piña cosechada y distribuida por Agrícola Santa de los Llanos está clasificada en la sección II, Capítulo 08 Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías, partida 0804 Dátiles, higos, piñas (ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos, Subpartida 0804.30 Piñas (ananás) 0804.30.00.00.

Tabla 5. Estructura arancelaria del producto

Estructura arancelaria		
Seccion	II	Productos del reino vegetal
Capitulo	8	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías
Partida	804	Dátiles, higos, piñas (ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes,
Subpartida	0804.30	Piñas (ananás)
Codigo	0804.30.00.00	Piñas (ananás)

Fuente: Elaboración propia con datos de (DIAN, 2005)

4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Aproximación de Agrícola Santana de los Llanos a la internacionalización

Con 14 años en el mercado de la piña, Agrícola Santana de los Llanos ha logrado reconocimientos y certificaciones que le permiten acercarse y estar preparado para enfrentar los retos de la internacionalización aprovechando sus ventajas; el cultivo y comercialización de la piña variedad MD2 Golden le permiten posicionarse como un gran actor en el contexto departamental y nacional del sector de la piña, a continuación se detallan los logros de la compañía y resultados de la búsqueda de mejora continua para la expansión:

- Integración de Clúster de piña en la región de Casanare, esta iniciativa de la cámara de comercio de Casanare en 2015 le permitió a Agrícola Santana un mayor posicionamiento en la región y cooperación entre las demás empresas y cultivadores del furto, el clúster genero beneficios importantes para los integrantes como charlas de conferencistas internacionales destacados en el sector, además del desarrollo de talleres y conferencias continuas para incentivar a los integrantes en la búsqueda de

estrategias y mejora, el primer taller desarrollado se conoció como “Caminos para impulsar estrategias de producción y comercialización competitiva de la piña”, en esta conferencia se trataban temas como; líneas de estrategias para incentivar un clúster en la región, experiencias de comercialización de pequeños productores, oportunidades de transferencia tecnológica para la transformación de piña en Casanare con la Unión Europea. (Prensa Libre Casanare, 2015)

- Misión comercial del departamento de Casanare en Costa Rica, la misión desarrollada y liderada por la cámara de comercio de Casanare en 2017 fue una aproximación a la expansión por parte de Agrícola Santana y demás empresas que cultivan el fruto además de un acercamiento para evidenciar los procesos tecnificados por Costa Rica, país líder en la producción y exportación de piña en el mundo, la misión comercial permitió conocer los procesos y la cadena de valor que emplean grandes compañías con cultivos de hasta 1200 hectáreas de piña MD2 Gold los cuales cuentan con certificaciones importantes y procesos tecnificados que sirven de modelo para los productores del departamento de Casanare. (Casanare, 2017)
- Certificación como primer predio exportador de fruta fresca y certificado BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) de Casanare, Agrícola Santa logra en el año 2017 la certificación por parte del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) esto lo posiciona como la compañía líder en el mercado casanareño además de contar con buenas prácticas agrícolas en sus cultivos lo cual le permite ser competitivo y poder realizar operaciones en el mercado exterior, la compañía logro un cumplimiento de todas las normas que le permiten garantizar la calidad de sus frutas y producción de alimentos sanos para el mercado.

Para la obtención del certificado la compañía tuvo que ser evaluada en los siguientes aspectos; Instalaciones, equipos, utensilios y herramientas; personal, componente ambiental, manejo de suelos, selección del material de propagación, nutrición de plantas, protección del cultivo, trazabilidad, registro, planes y procedimientos; y soportes documentales. (ICA, 2017)

5. RUTA DE INTERNACIONALIZACION

a) Inteligencia de mercados

Resultados de la matriz de selección de mercados

En el análisis y ejecución de la inteligencia de mercados se evidencian una serie de variables y resultados que permitieron identificar cual es el país idóneo y que se adapta a los objetivos de la compañía Agrícola Santana en su proceso de expansión, en la matriz de mercados se analizan indicadores y datos de tres países, Chile, Estados Unidos e Italia los cuales registran mayores índices de relación comercial en el sector de la piña en Colombia, en la matriz se analizan 7 variables las cuales son;

- Factores económicos
- Indicadores demográficos
- Transporte
- Comercio exterior
- Competencia
- Barreras comerciales
- Mercado

Cada variable está compuesta por una subvariable (ver anexos) la cual permite identificar y ponderar la importancia de la variable en la decisión y elección del país

La selección inicial para el análisis de estos tres países (Chile, Estados Unidos, Italia) se dio por diferentes razón; la primera hace referencia a que Chile es el país más cercano a Colombia en distancia geográfica y el primero en la región que más volumen de piña importa, Estados Unidos es un país con oportunidades para un mercado como la piña además porque se posición como el principal importador y segundo exportador a nivel mundial pues compra a grandes volúmenes materiales (frutas) para ser transformadas y posteriormente sacarlas del país con mayor valor agregado, finalmente se seleccionó Italia pues es el primer país de Europa en la lista de compradores de piña Colombiana, de esa manera los tres países pertenecen a Europa, América del Norte y América del Sur haciendo énfasis en analizar oportunidades en distintos continentes y regiones

Para el análisis y selección del mercado objetivos se analizaron las siguientes variables, las cuales tienen mayor relevancia y sobre las cuales se puede realizar la toma de decisiones objetiva;

- Población
- Idioma
- Días de tránsito (distancia)
- Importaciones mundiales del producto 2019
- Importaciones del producto desde Colombia 2019
- Participación de Colombia en las importaciones del país analizado

Tabla 6. Resultados de la matriz de selección de países, año 2019

	Chile	**Italia**	**Estados Unidos**
Población (habitantes)	19.107.216	60.483.973	328.231.337
Importaciones de piña (miles de dólares)	$ 14.643	$ 117.982	$ 714.394
Posición de Colombia como proveedor del producto	7	4	8
Valor FOB exportado por Colombia (miles de dólares)	13	875	1.538
Participación (% del total de importaciones)	0,09%	0,74%	0,22%

Fuente: Elaboración propia con datos de (TradeMap, 2020)

En la tabla 5 se visualizan los datos recolectados para variables que tienen un grado de incidencia alto en la toma de decisiones, la población en el caso de Chile es un poco ms de 19 millones de habitantes, para Italia según (BANCO MUNDIAL, 2021) la población supera los 60 millones de habitantes y en el caso de Estados Unidos la población es superior a 300 millones, partiendo de que los 3 países son grandes consumidores de piña, Estados Unidos e Italia se ubican en el top de 10 de mayores importadores para el producto 0804.30.00.00 Piñas (ananás) según (TradeMap, 2020), mientras que Chile se encuentra en la posición 20, a mayor población se evidencia un incremento en el consumo, aun cuando la población de Chile representa un 32% de la población Italiana y un 6% de la población estadounidense es un mercado potencial en consumo de piña y con una tendencia creciente para las frutas tropicales como la piña (PROCOLOMBIA, 2010), además se ubica como el mayor importador de Piña en Latinoamérica.

Es importante tener en cuenta la posición y participación de Colombia como proveedor del producto, para el caso de Chile la participación de Colombia en 2019 fue de

0,09% y fue el país número siete al cual se le compro Piña, aunque podría pensarse que por la poca distancia psicológica entre Chile y Colombia la relación bilateral para el producto podría ser más fuerte, sin embargo se deben tener en cuenta los demás productores y competidores de la región como se evidencia en el grafico 4 (cuatro) Exportadores de la región y participación de Colombia en el mercado mundial, en el cual se evidencia la participación de los competidores y productores de piña en la región, Costa Rica, Ecuador, México, Honduras y Guatemala tienen un mayor porcentaje de participación y mayor volumen de exportaciones que Colombia, en el caso de Estados Unidos el valor FOB exportado por Colombia es superior al exportado hacia Italia y Chile, Colombia cerró el año 2019 en la posición ocho, con una participación del 0,22% en la compras totales por Estados Unidos, mayor importador de piña a nivel mundial adquiriendo el 27,74% del total del comercio mundial para este producto. En el caso de las exportaciones a Italia en 2019 Colombia fue el cuarto proveedor de Piña con una participación de 0,74% y aunque en valor FOB exportado fue inferior a Estados Unidos se debe considerar la importancia de tener vía libre en un país de la Unión Europea, lo que puede generar la facilidad para ingresar a demás países de la Unión Europea y con esto lograr la expansión de la compañía y presencia del país, visto desde el punto estratégico hacer parte del top 5 de proveedores para un país genera más posibilidades de escalar y lograr mayor participación dado el número menor de competidores y demás países proveedores del mismo producto al mismo país.

Tabla 7. Análisis de ventajas y desventajas por país

	Chile	Italia	Estados Unidos
Ventajas	• Menores costos logísticos • Tiempos de transito cortos • Geográficamente cerca a Colombia • Cultura e idioma similar	• Segunda fruta de mayor consumo • Tendencia de consumo por frutas tropicales • Oportunidad de expansión en la Unión Europea	• Principal importador de piña a nivel mundial • País con mayor PIB percápita • Mercado creciente
Desventajas	• Poca población • Participación de Colombia no es significativa	• Mayor tiempo de transito • Costos logísticos • Mercado exigente (cumplimiento de normas y certificaciones)	• Gran cantidad de proveedores • Participación de Colombia no es significativa • Mercado exigente (cumplimiento de normas y certificaciones)

Fuente: Elaboración propia con datos de (PROCOLOMBIA, 2021) y (TradeMap, 2020)

Con base en el grafico anterior y analizando las ventajas y desventajas en cada país, se evidencia que la mejor opción es Italia, país de Europa con gran oportunidad para las frutas tropicales ofrecidas por colombia y en especial la piña, la decisión de seleccionar este país se basa en las variables ya mencionadas las cuales permitieron analizar cada país desde diversos puntos además de las oportunidades generadas a raíz de fortalecer las relaciones bilaterales con este país y por ende con la Unión Europea.

b. Propuesta de internacionalización

Para definir la propuesta de internacionalización aplicada a Agrícola Santa de los Llanos SAS se realizó un cuadro comparativo el cual permitía analizar variables, así como ventajas y desventajas de aplicar las teorías, a continuación, se detalla el análisis y toma de decisiones de acuerdo con la capacidad de la compañía

Con base en la tabla 8 y analizando cada una de las variables se identifica que el modelo que se adapta a las necesidad y estado actual de agrícola Santana es la teoría de redes, esta teoría es definida y se enfoca en la importancia de la red como motor principal para la expansión de la compañía, en el caso de agrícola Santana, la compañía integra diferentes grupos enfocados en el desarrollo y crecimiento del sector, actualmente conforma el clúster de piña en la región de Casanare, ha hecho parte de misiones comerciales para visitar cultivos y adaptar tecnología Costarricense a los procesos colombianos, agrícola santana trabaja en conjunto con la cámara de comercio de Casanare en pro del desarrollo y constante mejora de sus productos y procesos.

La selección de la teoría de redes está orientada al desarrollo internacionalización de las pymes, Agrícola Santana es una empresa pequeña con una capacidad de escalar y de crecimiento significativo gracias a sus buenas prácticas que ha logrado desarrollar a lo largo de sus años como empresa constituida en el mercado colombiano.

Tabla 8. Variables relevantes para la selección del modelo de internacionalización

	ENFOQUE DE LA TEORIA							
	ECONOMICA			**PROCESO**			**REDES**	
	Ventaja monopolística	**Paradigma OLI - teoría ecléctica de Dunning**	**Modelo de competitividad - Michael Porter**	**Modelo de Uppsala**	**Ciclo de vida del producto de Vernon**	**Modelo de Innovación**	**Teoría de Redes**	**Choice of entry mode**
Ventajas	Desarrolla una única ventaja propia	Desarrollo y conocimiento de propiedad, localización e internalización de la empresa, integra distintas teorías	Empresas más competitivas, por ende, más productivas. Analiza las 5 fuerzas del mercado	Experiencia en la actividad desarrollada, reduce la incertidumbre en cada etapa, no requiere montos grandes de inversión, conocimiento del mercado	Permite conocer en qué etapa se encuentra el producto y prepararse para los cambios	Desarrollo de procesos de innovación en todos los procesos, genera dinamismo, proceso cambiante	Desarrollo de la red, contactos desarrollados por la compañía	Diferentes modos de expansión
Modo de entrada	IED	IED	IED	Forma gradual de ingreso a nuevos mercados, distancia psicológica entre países	Desarrollo etapas del producto	Desarrollo e innovación	Miembros de la red	Exportación, acuerdos, Joint Venture, Subsidiarias de propiedad absoluta
Tamaño de la empresa	Multinacional	Multinacional	Diseñado para adaptarse al tamaño de cualquier compañía	Empresas locales	Diseñado para cualquier tamaño de empresa	PYMES	PYMES	Dependiendo del modo de entrada aplica para Multinacional y PYME
Desventajas	No incluir variables importantes en el desarrollo de la única ventaja	Requiere un grado alto de inversión, expone la empresa posicionada, si no se cumple una ventaja al 100% no es posible escalar o alcanzar las demás ventajas	No contempla oligopolios ni modelos proteccionistas	Incertidumbre y riesgo, probabilidad baja de lograr a etapa 4 debido a condiciones climáticas de los demás países que puedan alterar el sabor del fruto	No es constante la permanencia en nuevos mercados	Imitación, adaptación, innovación tecnológica, la internalización depende de la expansión de la red	Bajo nivel y expansión de la red	

Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

- El crecimiento del mercado piñero en los últimos años ha aumentado considerablemente, la siembra y comercialización en el mercado mundial de una nueva variedad de piña evidencia la constante mejora y compromiso de los países productores, sin embargo, es importante tener consideraciones como las acontecidas en 2020 y el impacto de la pandemia mundial en el comportamiento del comercio mundial.
- La tecnología y los constantes procesos de mejora en el sector deben ser la variable determinante para la generación de competitividad en los productores colombianos con el fin de llevar productos de calidad al exterior y que sean atractivos en los mercados extranjeros, el apoyo de los estados es indispensable y la destinación de recursos enfocados en capacitación e implementación de proyectos para pequeños productores en la búsqueda de certificaciones y reconocimientos para tener el aval de exportación, además de generar productos enfocados en las tendencias de consumo como productos saludables y con bajo impacto en el medio ambiente se convierte en la generación mercados atractivos para la inversión extranjera y financiación de proyectos de expansión.

7. RECOMENDACIONES

- Las oportunidades para la piña han tenido crecimientos significativos en los últimos años, alianzas e implementación de acuerdos comerciales entre países han permitido un mayor dinamismo para las exportaciones del sector piñero, por lo cual se deben reforzar los proyectos para impulsar a exportación e incentivar diseños de mejora en los agricultores y empresas exportadoras
- Aunque las cifras en 2020 generen resultados negativos para gran parte de los países es importante no perder las alianzas ya establecidas con el fin de mantener las relaciones bilaterales entre países, analizar cifras del mercado mundial en condiciones normales y con esto prepararse para las tendencias
- Colombia cuenta con un potencial de crecimiento significativo que puede generar expansión con el manejo adecuado y la implementación de modelos exitosos como el caso de los cultivos de Costa Rica.
- Los gobiernos trabajan en conjunto con entidades sociales y alimentarias en búsqueda de implementar modelos y aumentar el consumo de productos naturales y frutas a diario, cada productor debe aprovechar la oportunidad y trabajo desarrollado por entidades gubernamentales basado en el consumo de frutas, pues esto permitirá un incremento en ventas dado el aumento de consumo.

8. BIBLIOGRAFIA

Abasolo, I. A. (1991). *Un analisis empirico de los determinantes de la especialiacion productiva y comercial de Euskadi.* Documento de investigacion, Universidad de Lancaster. Obtenido de file:///C:/Users/auxcompras/Downloads/Dialnet-UnAnalisisEmpiricoDeLosDeterminantesDeLaEspecializ-273494.pdf

Agrotendencia. (2002). *Agrotendencia TV*. Obtenido de https://agrotendencia.tv/agropedia/contacto/

Aguilar, I. (2002). Planteamientos básicos del enfoque OLI y nuevas estrategias de las corporaciones transnacionales. (B. U. Puebla, Ed.) *Revista de la facultad de Economía - BUAP*, 15. Recuperado el 03 de Octubre de 2020, de http://www.eco.buap.mx/aportes/revista/24%20Ano%20VIII%20Numero%2024,%20Septiembre-Diciembre%20de%202003/05%20Plantaemientos%20basicos%20del%20onfoque%20OLI%20y%20nuevas%20estrategias%20de%20las%20coorporaciones%20transnacionales-Isaias%20Aguilar%20Huerta

Baker & McKenzie. (2015). *International Joint Ventures HandBook .* Manual , Baker & McKenzie International. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de http://www.iberglobal.com/files/2016-2/international_joint_ventures_handbook.pdf

BANCO MUNDIAL. (2021). *DATABANK*. Recuperado el 2021, de https://datos.bancomundial.org/

BBC. (2016). *BBC MUNDO*. Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160118_china_peor_crecimiento_economico_25_anual_bm

Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). *The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms.* Journal of International Business Studies. doi:https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783

CANAPEP. (2018). *Camara Nacional de Productores y Exportadores de Piña*. Obtenido de https://canapep.com/

Cann, O. (2016). *World Economic Forum* . Obtenido de https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad

Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramirez, C. A. (2006). *Teorías de internacionalización.* Investigativo, Grupo de investigación Politecnico Gran Colombiano, Bogotá. Recuperado el 03 de Octubre de 2020, de file:///C:/Users/Lrojas/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130.pdf

Casanare, P. L. (2017). A Costa Rica misión comercial casanareña especializada en piña. *A Costa Rica misión comercial casanareña especializada en piña*. Recuperado el 01 de Marzo de 2021, de https://prensalibrecasanare.com/casanare/26124-a-costa-rica-misiun-comercial-casanaresa-especializada-en-pisa.html

Casson, M. (1987). *THE ECLECTIC PARADIGM OF INTERNATIONAL PRODUCTION.* Journal of International Business Studies. JSTOR. Recuperado el 01 de Octubre de 2020, de file:///C:/Users/Lrojas/Downloads/Dunning1988_Article_TheEclecticParadigmOfInternati.pdf

Castro, A. M. (Julio de 2009). *Universidad del Rosario.* Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3787/01248219-2009-55.pdf?sequence=1

CEPAL. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logistica.* CEPAL. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45877/S2000497_es.pdf

DANE. (2017). *Principales características del cultivo de la Piña (Ananas comosus L.).* Bolentin mensual , DANE. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_Insumos_dic_2016.pdf

DANE. (2020). *DANE*. Obtenido de https://sitios.dane.gov.co/anda-index/

DIAN. (2005). *Consulta por estructura arancelaria.* Obtenido de https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces#

DIAN. (02 de Julio de 2019). *Sistema Unico de Información normativa.* Recuperado el 13 de Octubre de 2020, de Decreto 1165 de 2019: http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618

Dunning, J. (1988). *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions.* (Vol. 19). Journal of International Business Studies. doi:https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372

Duran, J. J. (2005). *Teoría de la Economía y Dirección de la Empresa Multinacional, La empresa multinacional española : estrategias y ventajas competitivas.* Madrid, España. Obtenido de file:///C:/Users/auxcompras/Downloads/63720-Texto%20del%20art%C3%ADculo-87412-1-10-20071016.pdf

Fernandez, E. (2005). *Estrategia de innovación.* España. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=258419

Garcia , G. A. (2015). *Joint Venture, generalidades y clasificación.* Tesis, Universidad Nacional Autonoma de Mexico. Recuperado el 10 de Noviembre de 2020, de https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3984/27.pdf

Gomez, E., & Gonzalez, G. (2011). *Proceso de internacionalizacion de empresas del area metropolitana de Bucaramanga.* Revista lebret, Bucaramanga. Obtenido de file:///C:/Users/Lgarcia/Downloads/Dialnet-ProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresasDelAreaMetr-5983161.pdf

Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment.* Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Economics. Obtenido de https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/27375

ICA. (23 de Agosto de 2017). *"Santana" primer predio exportador de fruta fresca y certificado en BPA en Casanare*. Obtenido de Instituto Colombiano Agropecuario : https://www.ica.gov.co/noticias/agricola/santana-primer-predio-exportador-de-fruta-fresca

Johanson , J., & Mattsson, L.-G. (2015). Internationalization in industrial systems. A network approach. En J. Johanson, M. Lars-Grunnar, & P. Macmillan (Ed.), *Knowledge, Networks and Power.* Londres. doi:https://doi.org/10.1057/9781137508829_5

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *"The internationalization of the firm. Four swedish cases"* (Vol. 12). Londres: London School of Economics: Journal of management studies. Recuperado el 2020, de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x

Kindleberger, C. (1969). *American business abroad six lectures on direct investment.* New Heaven. Recuperado el 12 de Enero de 2021, de http://let.iiec.unam.mx/node/737

Lalanda, P. (2015). *AvantForum.* Obtenido de https://avantforum.com/la-innovacion-en-el-proceso-de-internacionalizacion-por-pedro-lalanda/

Ortega, S. M. (1999). *La estrategia de internacionalización de la empresa : factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español.* Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=172402

Parola, F., Satta, G., Persico, L., & Di Bella, E. (2013). *Entry mode choices in international markets: examining the antecedents of service firms' strategies.* International Journal of Globalisation and Small Business, Genoa. doi:10.1504/IJGSB.2013.050483

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations.* Obtenido de https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations.* New York. Obtenido de https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=189

Prensa Libre Casanare. (2015). La próxima semana se lanza Clúster de Piña en Casanare. *La próxima semana se lanza Clúster de Piña en Casanare*. Recuperado el 01 de Marzo de 2021, de https://prensalibrecasanare.com/casanare/14597-la-pruxima-semana-se-lanza-clster-de-pisa-en-casanare.html

PROCOLOMBIA. (2010). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de https://procolombia.co/chile/oportunidades-de-negocio-en-chile

Procolombia. (2020). *PROCOLOMBIA*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2020, de https://procolombia.co/

PROCOLOMBIA. (2021). Obtenido de https://www.colombiatrade.com.co/noticias/5-frutas-exoticas-colombianas-que-no-puedes-dejar-de-probar

Rajadell, M. (2003). *Creación de empresas.* Barcelonna, España. Obtenido de https://www.marcialpons.es/libros/creacion-de-empresas/9788483016732/

Rialp, A. (1999). *Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura.* Universidad Autonoma de Barcelona. Informacion comercial Española. Recuperado el 31 de Octubre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/277272099_Los_enfoques_micro-organizativos_de_la_internacionalizacion_de_la_empresa_una_revision_y_sintesis_de_la_literatura

Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets.* New York: Lexington Books. Recuperado el 08 de Noviembre de 2020

Semana, R. (2013). Obtenido de https://www.dinero.com/empresas/articulo/la-competitividad-vista-michael-porter/178505

TradeMap. (2020). *TradeMap*. Obtenido de https://www.trademap.org/

Trujillo, M., Diego Rodriguez, Alexander Guzman, & Gisele Becerra. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalizacion de empresas.* Universidad del Rosario. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf;jsessionid=ECD4235F85DBF1B089781BAA0715A77C?sequence=1

UNCTAD. (2014). *INFOCOMM PIÑA.* ONU, Ginebra. Recuperado el 02 de Febrero de 2021, de https://unctad.org/es/system/files/official-document/INFOCOMM_cp09_Pineapple_es.pdf

Vernon, R. (1966). *International Investment and International Trade in the Product Cycle* (Vol. 80). Oxford University Press. doi:https://doi.org/10.2307/1880689