

# **Identificación de mercados potenciales para la exportación de sandía colombiana**

Jhaider Agustín Calderón Ruiz

María Camila Ulloa Cely

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2020

# **Identificación de mercados potenciales para la exportación de sandía colombiana**

Jhaider Agustín Calderón Ruiz

María Camila Ulloa Cely

Directora

Diana Marcela Díaz Ariza

Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2020

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestro agradecimiento profundo a nuestra tutora Diana Marcela Díaz por su valiosa colaboración y orientación en el desarrollo de este, gracias a su conocimiento, ayuda y dedicación logramos culminar con éxito el proyecto.

Fue fundamental para nosotros ya que siempre estuvo motivándonos a mantener la constancia, esfuerzo y dedicación.

## **Resumen**

El objetivo del proyecto se orienta a la identificación de las oportunidades comerciales que tiene la sandía colombiana en el mercado internacional. El desarrollo del anterior proceso se dividió en tres etapas que permitieron el cumplimiento del principal objetivo. Como primera medida se llevó a cabo el análisis macro y micro del sector, subsector y producto, donde se observó detalladamente la producción con sus ventajas y desventajas, así mismo el consumo y el crecimiento, con el fin de conocer su capacidad productiva. En segunda instancia, se logró elegir el mercado potencial internacional más viable y con mejores condiciones para la exportación de sandía colombiana, teniendo en cuenta las variables de poder adquisitivo per cápita, índice de precios de importación, acuerdos comerciales y normatividad, población y cercanía geográfica de 4 países, donde gracias al modelo implementado Way Station y la matriz de ponderación aplicada, se comparó y determinó a Canadá como mejor opción para el proceso de exportación. Por último, se establecieron dos estrategias de penetración al mercado, la primera estrategia la distribución selectiva y la segunda el “pull” ya que la sandía debido a su publicidad y por ser una fruta exótica, hace que la población canadiense en su mayoría demande el producto, lo que conlleva a los distribuidores y minoristas a comprar el producto colombiano.

*Palabras clave:* Exportación de sandía, Canadá, sector hortofrutícola, mercado potencial, matriz de ponderación.

## **Abstract**

The objective of the project is aimed at identifying the commercial opportunities that Colombian watermelon has in the international market. The development of the previous process was divided into three stages that allowed the fulfillment of the main objective. As a first measure, the macro and micro analysis of the sector, subsector and product was carried out, where production with its advantages and disadvantages, as well as consumption and growth, were observed in detail, in order to know its productive capacity. In the second instance, it was possible to choose the most viable international potential market and with the best conditions for the export of Colombian watermelon, taking into account the variables of purchasing power per capita, import price index, trade agreements and regulations, population and geographic proximity from 4 countries, where thanks to the implemented Way Station model and the applied weighting matrix, Canada was compared and determined as the best option for the export process. Finally, two market penetration strategies were established, the first selective distribution strategy and the second the "pull" strategy, since watermelon, due to its publicity and because it is an exotic fruit, makes the Canadian population demand the product, which leads distributors and retailers to buy the Colombian product.

*Keywords:* Watermelon export, Canada, fruit and vegetable sector, potential market, weighting matrix.

## Tabla de contenidos

Introducción .....	11
Problema.....	13
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos.....	14
Justificación.....	14
Marcos de referencia .....	17
Estado del arte .....	17
Marco teórico .....	21
Modelo Way Station.....	21
Marco legal.....	22
Metodología de investigación .....	25
Capítulo I. Mercado nacional de Sandía .....	27
Comportamiento del mercado agrícola colombiano .....	27
Sector Agrícola.....	27
Producción.....	28
Comercio. ....	29
Subsector Hortofrutícola .....	30
Producción.....	31
Consumo interno. ....	31
Tendencias de consumo. ....	32
Comercio. ....	32
Sandia .....	33
Producción.....	33
Rendimiento. ....	33
Departamentos donde se concentra la producción de sandía. ....	34
Comercio Exterior. ....	34
Países a los que Colombia exporta Sandía. ....	35
Balanza Comercial. ....	35
Capítulo II. Elección del mercado más favorable para la exportación de sandía colombiana .....	36
Principales compradores de sandía en el mercado mundial .....	36

Principales vendedores de sandía a nivel mundial .....	37
Mercados potenciales para Colombia .....	37
Estados Unidos de América. ....	38
Alemania. ....	39
Reino Unido. ....	39
Canadá. ....	40
Selección del país destino para la exportación de sandía colombiana .....	41
Poder adquisitivo per cápita: .....	42
Índice de precios de importación: .....	42
Acuerdos comerciales y normatividad: .....	42
Población: .....	42
Cercanía geográfica: .....	42
Matriz de ponderación para la elección del mercado potencial .....	42
Análisis de resultados y definición del mercado objetivo .....	44
Capítulo III. Estrategias para ingresar al mercado seleccionado para la exportación de sandía colombiana .....	46
Normatividad legal y fitosanitaria .....	46
Estrategias de ingreso al mercado canadiense .....	47
Estrategia 1. ....	47
Estrategia 2. ....	47
Canales de distribución .....	47
Distribución física internacional .....	48
Descripción de rutas y modalidades del transporte en Colombia. ....	48
Empaque .....	48
Etiquetado .....	49
Clientes potenciales .....	49
Preferencias de los consumidores .....	50
Adaptación del producto .....	50
Documentos requeridos para la exportación de sandía .....	50
Apoyos institucionales- gubernamentales .....	51
Conclusiones .....	53

Referencias ..... 55

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Marco Legal aplicable al proyecto de investigación. ....	22
Tabla 2. Implementación de fuentes para el desarrollo del proyecto. ....	26
Tabla 3. Consumo interno Subsector Hortofrutícola. ....	31
Tabla 4. Países a los que exporta Colombia. ....	35
Tabla 5. Principales compradores de sandía en el mercado mundial. ....	36
Tabla 6. Principales vendedores de sandía a nivel mundial. ....	37
Tabla 7. Mercados potenciales. ....	38
Tabla 8. Matriz de ponderación. ....	44

## Lista de figuras

Figura 1. Producción de cultivos permanentes.....	28
Figura 2. Producción de cultivos transitorios.....	29
Figura 3. Principales frutas consumidas en Colombia. ....	32
Figura 4. Producción sandía. ....	33
Figura 5. Producción nacional de sandía.....	34
Figura 6. Flujograma canales de distribución para Canadá. ....	48

## Introducción

El presente trabajo hace referencia a la identificación de mercados potenciales para la exportación de sandía colombiana, debido a que Colombia es un país que posee una gran ventaja comparativa frente a diversos países del mundo, gracias a su amplia biodiversidad en el sector Hortofrutícola y a su ubicación geográfica. De acuerdo con la justificación del proyecto el sector hortofrutícola es el que más aporta al PIB del sector agropecuario, esto genera aportes al empleo debido a que involucra necesariamente mano de obra para su producción, por lo cual se genera la oportunidad de diversificar este sector y dar a conocer nuevos frutos exóticos al mercado internacional. El proyecto da cuenta de una investigación de mercados que de acuerdo con el objetivo general identifica las posibles oportunidades comerciales que tiene la sandía colombiana en el mercado internacional.

Mediante el modelo Way Station, el trabajo aporta en la planeación del proyecto de investigación y la solución al problema planteado, de esta forma se busca identificar el mercado más acorde, con una mayor oportunidad comercial para la exportación de sandía colombiana. Mediante la utilización de la metodología de investigación de enfoque mixto, se analiza y relaciona datos cuantitativos y cualitativos a través de una matriz de ponderación, donde se recolectan datos que permitan especificar e identificar variables significativas de los países potenciales de manera independiente; estas variables se miden y evalúan para determinar el factor competitivo de cada país, mejor adaptación de producto, entre otros. La evaluación y el análisis de los datos recolectados de cada país se hará por medio de una matriz de ponderación para la elección del mercado potencial, por medio del método de ordenación simple; esta matriz estará conformada por las siguientes variables: poder adquisitivo per cápita, índice de precios de importación, acuerdos comerciales y normatividad, población.

El trabajo se divide en cuatro partes. La primera se orienta al planteamiento del proyecto de investigación y los marcos referenciales. Luego, se realiza una descripción del mercado nacional donde se aborda comportamientos del sector agrícola, hortofrutícola y de la fruta como tal, abarcando información acerca de la producción, consumo interno y comercio en general. En la tercera parte, se elige el mercado más óptimo para la exportación del producto colombiano, identificando los principales importadores a nivel global y haciendo una breve descripción de los posibles mercados a los cuales se puede apuntar, se analizan los resultados y se selecciona el mercado ideal. Por último, se abordan algunas estrategias para ingresar al mercado seleccionado,

donde se realiza un análisis de la normatividad, canales de distribución, análisis de los clientes potenciales, documentación exigida en el país de destino y apoyos gubernamentales.

## Problema

Colombia es la 55° mayor economía de exportación en el mundo y la economía más compleja 53° de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica (ECI). (OEC, s.f.) En 2017, de acuerdo con el The Observatory of Economic Complexity Colombia exportó \$ 39,1 Mil millones e importó \$ 44,3 Mil millones, generando un saldo comercial de \$ 5,18 Mil millones negativo. Para este mismo año el PIB fue de \$ 314 Mil millones en el caso del PIB per cápita fue de \$ 14,5 Mil. En Colombia las principales exportaciones son petróleo crudo o minerales bituminosos (\$11,1 Mil millones), hullas; briquetas, ovoides y combustibles sólidos, café tostado o descafeinado; al igual que la cáscara y cascarilla de café; aceites de petróleo o de mineral bituminoso; y demás preparaciones, con un contenido de aceites de petróleo o de mineral bituminoso superior o igual al 70 % en peso, en las que estos aceites (\$2,06 Mil millones) y oro, incluido el oro platinado, en bruto, semilabrado o en polvo (\$1,45 Mil millones), de acuerdo a la clasificación del Sistema Armonizado (HS). (OEC, s.f.)

Adicional a esto, Nuestro país cuenta con las mejores condiciones topográficas esto hace que tenga gran variedad de zonas climáticas para realizar cultivos esto se debe a su condición de país tropical ubicado sobre la línea ecuatorial, adicional a esto nuestro territorio nacional se beneficia de iluminación solar todo el año lo cual es beneficioso ya que siempre hay todo tipo de cosechas. Nuestros cultivos crecen a alturas del nivel del mar hasta 2800 mt (9168 pies), altitudes que representan cerca del 95% del territorio nacional (Procolombia, s.f.). La variedad de ecosistemas donde contamos con siembras con más de 95 tipos de frutales y unas 42 especies de hortalizas, donde hay especies nativas, así como otras traídas de zonas ecuatoriales de diferentes lugares del mundo (Colombianos Panamá, 2017). Sus principales características son los colores, aromas, y sabores, por lo cual las frutas y hortalizas de nuestro territorio, sean de mejor calidad a comparación con otros países. En Colombia es conocido como el sector hortofrutícola; para el año 2017 el sector hortofrutícola genero exportaciones en más de 48 destinos en todo el mundo. Entre los países más exportados esta Holanda, con US\$61,8 millones de exportaciones, Estados Unidos, por US\$19,1 millones y Reino Unido, con exportaciones por US\$18,3 millones. (Procolombia, 2017) Entre estas frutas se encuentra la sandía como fruta exótica.

El departamento del Meta es el mayor productor de sandía, específicamente el municipio de San Martín. A comparación de los diferentes departamentos la producción es del 31,3%, Córdoba

lo sigue con el 29,4%, La Guajira con el 11,1%, Por otro lado, Sucre con 6,6%, Casanare con el 17,85% y los demás con el 17,6%. (Minagricultura, 2012)

Colombia está ubicada actualmente en el puesto 71 a nivel global en exportaciones de sandía (Trademap, s.f.). La sandia es un caso irregular en la introducción de mercados diferentes al nacional, a pesar de realizar exportaciones a diferentes países y los bajos costos de producción, existen falencias estructurales en el desarrollo del producto por parte de los productores para que este sea libre de plagas y enfermedades. Algunos de estos países como Cuba, que está ubicado en el tercer puesto de importadores del producto colombiano, pasan por alto algunas condiciones y permiten la exportación. (Legiscomex, s.f.)

En este sentido, es importante realizar un análisis de cuál es la manera más efectiva para la producción, logística y distribución para su posterior comercialización, teniendo en cuenta las exigencias de los diferentes mercados globales, brindando un producto de calidad y de esta manera competir en el mercado internacional. De esta manera, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las oportunidades comerciales que tiene la sandía colombiana en el mercado mundial?

### **Objetivo general**

Identificar las posibles oportunidades comerciales que tiene la sandía colombiana en los mercados internacionales.

### **Objetivos específicos**

- Realizar una descripción de la cadena de comercialización de la sandía incluyendo la caracterización del producto a exportar.
- Analizar los mercados potenciales para exportación de sandía sus requerimientos, poder adquisitivo per cápita, índice de precios de importación, acuerdos comerciales y normatividad, población y cercanía geográfica que se involucren en el proceso de exportación y comercialización de la sandía.
- Definir estrategias orientadas a llegar un mercado objetivo, que generen oportunidades en el proceso de exportación de Sandia.

### **Justificación**

Colombia es un país que posee una gran ventaja comparativa frente a diversos países del mundo gracias a su amplia biodiversidad en el sector agropecuario y a su ubicación geográfica, se genera

oportunidad de diversificar este sector y dar a conocer nuevos frutos exóticos al mercado internacional.

Para el año 2017 el PIB creció al 1,8%, el sector agropecuario tuvo un porcentaje de 4,9%, convirtiéndose en un sector altamente contribuyente al crecimiento de la economía del país. Algunos productos como el café, el banano y las flores tuvieron condiciones especiales debido a la tasa de cambio permitiendo su aporte al PIB agropecuario, adicionalmente al crecimiento de productos relevantes del sector hortofrutícola como el aguacate, la piña y mango. También se resalta el crecimiento significativo de la producción de cultivos como: mora, y piña. (Asohofrucol, 2017)

El sector hortofrutícola demostró una tasa de crecimiento de 2.7%, aumentando en 25 mil hectáreas con respecto al año 2015, cambiando de 1 008 201 hectáreas en 2016 a 1 033 983 en el 2017. Así mismo, el aporte es de 44 249 nuevas hectáreas. (Asohofrucol, 2017)

Los sectores de producción lideran la lista las siguientes regiones: Centro, Pacífica Cafetera, con una participación del 57% de la producción Hortofrutícola de país, la cual equivale a 6,4 millones de toneladas. (Asohofrucol, 2017)

El sector hortofrutícola es el que más genera aportes al empleo debido a que involucra necesariamente mano de obra para su producción. En el 2017, se generaron 676 mil empleos directos, 33 mil empleos adicionales frente al registrado en el 2016 de 643 mil empleos directos. Las frutas y las hortalizas representan el 25% del total del empleo del sector agrícola y que el desarrollo de empleo directo en el sector de las frutas se diferencia del sector de las hortalizas por su significativa cifra de participación, como se señala en la siguiente tabla (ASOHOFRUCOL, Balance sector Hortofrutícola diciembre, 2017, pág. 9). Para el año 2017 el área hortofrutícola generó 1557 empleos en el sector agrícola del país con un aporte del 30%. (Asohofrucol, Balance sector Hortofrutícola Diciembre, 2017, pág. 9)

Uno de los departamentos que representa el sector frutícola es el Meta, este es el mayor productor de sandía en Colombia, específicamente en el municipio de San Martín el cual cuenta con una población 49,10% en hombres y 50,90% de mujeres. (Amaya, 2016) Aunque participan otros departamentos en la producción como Córdoba, La guajira, Sucre, Casanare y en los últimos años atlántico. (Dane, 2016)

Actualmente San Martín Meta cuenta con la Asociación De Productores Y Comercializadores de sandía del municipio de San Martín de los llanos Meta Asosandia, es aquella empresa asociativa

agrícola del sector de las cucurbitáceas, que comercializa la producción de sus asociados y de la región en general, con productos caracterizados por su alta calidad.

Las empresas frutícolas de diversos tamaños del sector se enfrentan a las grandes barreras para lograr un desarrollo integral en mercados extranjeros, por ende, se deben encontrar estrategias para mitigar el riesgo y superar estas barreras. Así mismo, obtener el desarrollo objetivo y la participación significativa en mercados. Por medio de investigación de mercados, análisis eficientes, identificación de oportunidades y adaptación al mercado internacional y a los estándares de calidad que se empleen.

El rendimiento de la producción de la sandía es en crecimiento constante gracias a que mientras pasa el tiempo hay más empresas productoras dispuestas a invertir en sus cultivos, hacerles mejoras y aportar al sector, Adicionalmente se están incentivando más áreas con las mismas condiciones climáticas para iniciar el proceso de cultivo y producción de Sandía en el país.

De esta forma, la internacionalización de la Sandía contribuirá a la diversificación de la exportación de Colombia, debido a que la pitahaya amarilla, granadilla, gulupa, maracuyá, tomate de árbol, y algunas frutas tropicales como, piña, papaya, limón Tahití, entre otros. (Procolombia, 2017) son algunos de los frutos más exportados y de los cuales depende la economía de este sector. Por ende, Colombia debe ampliar su oferta de frutos exóticos al mercado exterior y no generar dependencia de frutos específicos.

La producción y exportación de sandía trae consigo un avance económico y social, porque a través de este proceso se generan nuevos empleos en el país, mejores ingresos para los trabajadores y calidad de vida para los colombianos.

Así mismo, realizar una investigación detallada de mercado, permite identificar los aspectos más determinantes que deben tenerse en cuenta para el proceso de exportación de Sandía a mercados globales con un gran porcentaje de éxito. La exportación de este producto es determinante para la producción, el desarrollo y el crecimiento del sector, como también para la economía del país.

## Marcos de referencia

### Estado del arte

Encontrar una oportunidad comercial para un país como Colombia que logré implementar el proceso de exportación de Sandía, mejorar factores determinantes que contribuyen al avance, desarrollo y producción del sector, como también para la economía del país. Además del impacto generado a la sociedad también es bastante significativa la incorporación de estrategias como: el estudio y la penetración de un mercado internacional potencial que permite a los empresarios del sector aumentar su producción y así mismo los índices de empleo para los habitantes de la región a corto y largo plazo mejorando su calidad de vida. Por ende, el desarrollo de ventajas competitivas con relación a los frutos exóticos en el entorno internacional tiene un efecto hacia comportamiento de la balanza comercial de Colombia ya que presenta un déficit con el incremento de la cifra de exportaciones.

Con esta introducción el presente documento pretende mostrar los principales hallazgos, luego de la revisión y análisis de textos de diferentes bases de datos, estudios e investigaciones en torno a la sandía como fruto de tipo exportación, generando así nuevas organizaciones, nuevos socios estratégicos, empleo, apertura de nuevos mercados y consigo un avance económico y social del país.

De acuerdo con esto se cita el estudio realizado por Laquita (2016) denominado La gestión empresarial en la exportación de sandía (*Citrullus lanatus*) de las empresas de la región Tacna, Perú.

“Donde afirma que el comercio exterior beneficia a los países de distintas maneras. En primer lugar, existen beneficios derivados de un mejor uso de los recursos, ya que cada país puede especializarse en las mercancías que produce más eficientemente o para las cuales está mejor dotado”. (p. 8)

En el caso del Perú, empezó la apertura comercial se dio para los años 90, se consolidó como la política de estado que permitió aprovechar todos recursos naturales y el fortalecimiento de otros bienes y servicios producidos en el país para ser exportados; es importante tener en cuenta que una apertura comercial a diferentes países demanda tecnología, infraestructura y capacidad productiva siempre recalando la importancia de que se cuente con la experiencia.

En la investigación realizada por Acevedo, Ruiz y Monterrosa (2015) en su estrategia de exportación de sandía de Colombia a Japón, se identificó que la innovación e internacionalización

de productos poco exportados del país, surge una nueva oportunidad de negocio, como también genera el crecimiento significativo para el desarrollo y la economía de este con la diversificación de las exportaciones monótonas de la nación.

El comercio exterior beneficia a los países de distintas maneras. Existen beneficios de los recursos, y se hace la necesidad de que los países se especialicen en mercancías que produzca más eficientemente o que este mejor dotado.

El país como se mencionaba anteriormente cuenta con grandes condiciones topográficas se ven beneficiados de distintas formas con el comercio exterior.

De acuerdo con Mera y Mora en su Estudio de la factibilidad de la producción y comercialización de conserva de sandía en la provincia del guayas y su futura exportación a Holanda (2019), refiere que para los últimos años ha incrementado grandemente la demanda a nivel mundial de frutas llamadas o caracterizadas como frutas tropicales ya que en su gran mayoría son producidos en países en vía de desarrollo, la mayoría de estas frutas se consumen dentro del mismo país donde se producen y es solo a raíz de la demanda de los consumidores de los países desarrollados que se ha incrementado significativamente el comercio a nivel internacional.

Entre estas frutas se encuentra la sandía como fruta exótica; Colombia está ubicada actualmente en el puesto 71 a nivel global en exportaciones de sandía (TRADEMAP, s.f.). La sandía es un caso irregular en la introducción de mercados diferentes al nacional, a pesar de realizar exportaciones a diferentes países y los bajos costos de producción, existen falencias estructurales por parte de los productores para la creación de un producto final libre de plagas y enfermedades.

A partir de lo anterior es importante connotar lo descrito por Moo, Brito y Cuevas (2015), en el caso del estudio de la producción y comercialización de Sandía, donde muestra que ésta actualmente tiene una demanda fuerte, por lo cual hay una importante actividad para los productores, esto debido al fenómeno de la globalización que permite la apertura de mercados, intercambios de acuerdo a las condiciones y la tendencias cambiantes del mercado internacional u regional y así los indicadores de consumo son marcados de acuerdo a donde se demande el producto.

En el estudio de Espinoza, Orona, Narro y León, sobre los aspectos de producción, organización y comercialización del cultivo de la sandía en la comarca lagunera; para la revista mexicana de Agronegocios (2006), las exportaciones de sandía a nivel global entre los años 1995 - 2003 crecieron en promedio a 1.5 millones de toneladas anuales, la tasa media anual de crecimiento del

4.36% (FAO). Entre los principales exportadores en el mundo en del mayor al menor son: España, México, Grecia, Estados Unidos y Malasia cuyas ventas en total son alrededor del 61%. Las importaciones mundiales muestran un crecimiento anual de 3.28% anual durante los años 1995-2003. En el caso de la importación en orden de mayor a menor son Estados Unidos, Alemania, Canadá, Italia y los Emiratos árabes Unidos, cuyas compras externas en conjunto representan el 45 % del total mundial. (FAO).

De acuerdo a los datos consignados en el proyecto de investigación de Brito y Morán Análisis de las exportaciones de sandía ecuatoriana de la zona 5 y 8 hacia los mercados internacionales sustentables (2018), los 4 principales países exportadores de la fruta y competencia para el Ecuador son: México como el mayor exportador de sandía con un valor exportado en el año 2012 de \$270 639 miles de dólares, en el siguiente año 2013 la exportación se incrementó con un valor de \$ 319 232 miles de dólares, y disminuyó en el 2014 con un valor exportado de \$ 295 691 miles de dólares, en el año 2015 hubo un incremento en la exportación con valor de \$ 325 075 miles de dólares y finalmente en el 2016 hubo un aumento en la exportación con un valor de \$ 380.888 miles de dólares. Como podemos analizar este país es el mayor exportador de sandía en todo el mundo. En segundo lugar se ubica España como exportador de esta fruta tropical con un valor exportado en el año 2012 de \$ 267 717 miles de dólares, teniendo un aumento en su exportación el año siguiente 2013 con un valor de \$ 352 501 miles de dólares, en 2014 sin embargo tuvo una disminución con un valor exportados de \$ 306 277 miles de dólares, en el 2015 se recuperó la exportación con un valor de \$ 331 679 dólares y en el 2016 el valor de exportación de la sandía siguió aumentando con \$369 476 miles de dólares.

En tercer lugar exportador de sandía se encuentra Estados Unidos de América con un valor exportado en el 2012 de \$ 126 192 miles de dólares, en el año 2013 hubo un aumento del valor exportado con \$129 316 miles de dólares, en el 2014 hubo una disminución en las exportaciones con un valor de \$ 124 311 miles de dólares, para el año 2015 se recuperaron las exportaciones con un valor de \$125 613 miles de dólares y en el año 2016 sin embargo hubo una disminución del valor exportado de \$ 123 377 miles de dólares y por último en cuarto lugar se encuentra Italia como exportador de esta fruta no tradicional con un valor exportado en el 2012 de \$ 80 497 miles de dólares, en el 2013 aumentaron las exportaciones con un valor de \$ 88 653 miles de dólares, en el 2014 disminuyeron las exportaciones con un valor de \$69 674 miles de dólares, en el año 2015

aumentaron las exportaciones con un valor de \$70 135 miles de dólares y en el 2016 siguieron aumentando las exportaciones con un valor de \$84 807 miles de dólares.

De acuerdo con esto la sandía como fruto de tipo exportación, genera un avance económico y social para el país; de acuerdo con Muñoz y Tinoco (2017) en su análisis de la producción de sandías en la comuna pechiche, la productividad de una región es de suma importancia por diferentes motivos aparte de las ventajas que tienen de ser capaces de producir cada vez más. Aumentar la productividad incrementa las posibilidades de crecimiento y competitividad en los mercados agrícolas, y del beneficio que esto conlleva al ahorro y la distribución de la renta. Por otro lado, influye en las migraciones interregionales, y en el incremento de la productividad agrícola hace que la eficiencia en la distribución de los recursos escasos. Por lo que los agricultores se adapten a las nuevas tecnologías y aparezcan diferencias en la productividad, Con agricultores más productivos se incrementa el bienestar mientras que lo que no son productivos es probable que cierren sus explotaciones y busquen cualquier otra actividad más.

Sin embargo, la exportación es importante ya que se vincula a los beneficios sustanciales que los gobiernos y las empresas obtienen de esta actividad. Así lo afirma Laquita R (2016) en su tesis de maestría de agronegocios: A nivel gubernamental, la exportación crea economías con prosperidad social y desarrollo, adicional a esto del intercambio internacional que se crea para apoyar otras actividades en el ámbito económico, y del incremento de las diferentes oportunidades de empleo. En el ámbito empresarial, este contribuye a mejorar la innovación y el desarrollo; ya que se incrementa las habilidades organizacionales y directivas; y se diversifica el riesgo de la empresa, de la mano a las actividades en el mercado doméstico; facilitando así la mejor utilización de los diferentes recursos organizacionales; e incrementando las posiciones financieras y competitividad de la organización.

En cualquier parte del mundo, las frutas en general tienden a tener una aceptación bastante buena en el mercado, ya que todo tipo de consumidores está dispuesto a probar nuevos productos que beneficien su salud. Una de las ventajas más fuertes de este sector es que sus productos aportan beneficios a sus consumidores, todos los componentes de las frutas van en pro de la salud del ser humano, por ende, en cualquier mercado, la necesidad de encontrarse con variedad de frutas siempre va a ser alta, independiente de las características propias de la fruta. (Arteaga, 2018)

Para finalizar es importante recalcar que Colombia debe fortalecer la producción interna de sandía, y para ello es importante recurrir a estrategias encaminadas a fortalecer el tejido

empresarial del país. Teniendo en cuenta estrategias de desarrollo de los factores de competitividad, producción y comercialización a nivel internacional, generando políticas encaminadas a fomentar el desarrollo social por medio de oportunidades de crecimiento al sector agrícola, para que las puertas en el mercado exterior se abran y se despierte el interés por el producto colombiano.

### **Marco teórico**

El modelo de internacionalización Way Station permite implementar la planeación del proyecto de investigación y la solución al problema planteado, gracias a sus parámetros y características que van acorde con esta investigación. De esta forma, identificaremos el mercado más acorde, con una mayor oportunidad comercial para la exportación de sandía colombiana como se evidencia en los objetivos de la investigación, por medio de herramientas y factores que el modelo determina, siendo este el modelo más apto para aplicar a la investigación.

### **Modelo Way Station**

El modelo Way Station (Yip y Monti, 1998) tiene como objetivo planear y ejecutar el plan de internacionalización por medio de etapas y herramientas. Refuerza el planteamiento de la teoría Uppsala implementando la recolección de información y condiciones del sector o la empresa; cuando quiere internacionalizarse, recolecta conocimientos significativos que se usan para definir estrategias con base en ciertos recursos y una destinación de los mismos, “por esta razón el proceso de estudio en investigación debe ser previo a la primera exportación” (Yip y Monti, 1998).

Este considera la internacionalización como el proceso de desarrollo realizado en un tiempo determinado con un enfoque sustancial en el aprendizaje adquirido, Por medio de las etapas planteadas en el modelo que reflejan un compromiso relacionado con los mercados internacionales. Hace énfasis en la necesidad de tener el máximo conocimiento requerido del entorno y del mercado objetivo como factores de éxito para la internacionalización. La carencia de conocimientos importantes o de recursos puede ocasionar riesgos para la empresa e impediría su proceso de internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Los autores plantean el modelo en diversos enfoques o etapas (Ways Stations) que determinan las variables significativas que inciden y afectan en el proceso de internacionalización. Sin embargo, para el proyecto de investigación se van a implementar las siguientes 4 etapas:

- **Motivación y Planeación Estratégica:** Es importante buscar información significativa para el desarrollo constante de la planeación estratégica de las empresas.

- Investigación de mercados: Conocer el mercado objetivo y sus condiciones, está relacionado con las condiciones y la situación en que se encuentre los mercados seleccionados.
- Selección de mercados: Una vez se identifique el mercado, el cual será asertivo cuando se adapte con la estrategia planteada. La información se enfatiza en las características del país, competencias del sector, oportunidades y variables descriptivas de la demanda.
- Selección del modo de entrada: La forma de ingreso al país destino debe ser la más conveniente para el sector o la empresa. Factores determinantes como el grado de control, recursos, capacidades que influyan el proceso directamente, para identificar la estrategia de ingreso (integran exportaciones, subsidiarias, joint ventures licenciamientos, franquicias, etc.)

De acuerdo con Johanson y Vahlne (1990) la identificación del mercado y el interés comprometedor con el mismo son factores determinantes aumentar la participación en los mercados internacionales. La importancia de entender este modelo es que la falta de conocimientos acerca de los mercados objetivos es una barrera que afecta de manera directa el desarrollo del proceso de internacionalización, por ende, si los conocimientos son amplios y relevantes, el nivel preparación para la internacionalización es mayor (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

### **Marco legal**

A continuación, destacaremos diferentes normas, leyes, decretos, resoluciones, circulares expedidas por las diferentes entidades nacionales asignadas para la supervisión y control de estas; aplicables a este proyecto de investigación, para la exportación de la Sandía de acuerdo con los objetivos planteados al inicio del proyecto.

Tabla 1.

*Marco Legal aplicable al proyecto de investigación.*

<b>Ley 6 del 30 de junio de 1992 / Artículo 69</b>	Se adicionó el Artículo 507 del Estatuto Tributario, El objeto de va dirigido a los exportadores creando un Registro Especial.
<b>"Artículo 1º:</b>	Desde el 1 de enero de 1993, Es indispensable los requisitos para los exportadores, que deseen solicitar devoluciones u compensaciones de saldos del impuesto de las ventas generadas por las distintas operaciones realizadas desde tal fecha, y así la

	inscripción al Registro Nacional de Exportadores previo a la realización de las operaciones que dan derecho a devolución.
<b>Resolución 437 / 1 de abril de 1993</b>	Se establece el procedimiento para la inscripción ante Proexport, encargada de definir los diferentes trámites para las exportaciones.
<b>Decreto 2788 / 31 de agosto 2004</b>	<b>1. Registro como exportador.</b> La reglamentación creada por el El gobierno nacional del Registro único Tributario (RUT), su trámite especificando la exportación. Por otro lado la Resolución 8346 de 2004 sustentada en la circular externa 062 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
	<b>2. Investigación de mercado y localización de la demanda potencia.</b>
	<b>3. Ubicación de la posición arancelaria.</b> La DIAN como único ente autorizado, es aquel que determina las diferentes posiciones arancelarias de acuerdo a los consignado en el Artículo 236 del Decreto 2685 de 1999 y a los Artículos 154 al 157 de la Resolución 4240 del 2000.
	<b>4. Procedimiento ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.</b>
	a) Registro de productores nacionales. Oferta exportable y solicitud de determinación de origen. b) Firma digital que se tramita en Certicámaras.
	<b>5. Procedimiento de vistos buenos.</b> Este trámite se realiza ante el registro INVIMA en cuanto cuando se exportan alimentos perecederos.
<b>6. Procedimientos aduaneros para despachos ante la DIAN.</b> Aclarados los términos de negociación (INCOTERMS) se debe acercar a la DIAN del aeropuerto más cercano para solicitar clave de acceso a la plataforma muisca para el posterior diligenciamiento de la solicitud de embarque.	

	<p>7. Medios de pago. Carta de crédito, letras avaladas, garantías Standby, entre otras o BANCOLDEX que regula el pago oportuno de la mercancía.</p> <p>8. Procedimientos cambiarios. Reintegro de divisas.</p>
<b>Resolución No. 001806 2004</b>	Se dan las disposiciones para el previo registro y manejo de los diferentes predios de producción de las frutas para su posterior exportación y el registro de los exportadores
<b>Resolución 1965 de 1989 del ICA –</b>	Procesos y definiciones para la exportación de frutas frescas
<b>Circular postal SOE 041 de 21 de noviembre de 1991 del INCOMEX;</b>	Exportaciones de frutas y hortalizas con destino a la comunidad económica europea

Nota. Tabla elaborada por autores del proyecto con información tomada del Estatuto Tributario; Incomex; Acevedo A; Ruiz Juan C; Monterrosa O; (2015) Estrategia de Exportación Sandía a Japón.

## **Metodología de investigación**

Conforme a los objetivos planteados en este proyecto de investigación el método a aplicar es mixto, que se entiende como: “El enfoque mixto es un proceso que recauda, analiza y relaciona datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio o una investigación para responder al planteamiento de un problema” Hernández., Fernández., Baptista,P., (2006), *Metodología de la investigación*, Iztapalapa México D.F; Mc Graw Hill. El proceso de recolección de datos y su respectivo análisis es indispensable para identificar el mercado objetivo para la exportación de la sandía colombiana. Requiere de los dos enfoques que permiten a través de métodos cuantitativos como matrices de ponderación para los factores evaluados, además analizar información cualitativa como la cultura o el comportamiento de los habitantes de los países postulados. Por ende, el tipo de preguntas de investigación implementadas integran los dos métodos para medición numérica, análisis estadístico, y procesos de interpretación claves que se puedan aplicar para obtener una investigación de mercados más asertiva.

El proyecto de investigación es descriptivo ya que se pretende recolectar datos basado en teorías, proyectos, trabajos e informes relacionados con el sector, que permitan especificar e identificar variables significantes de los países potenciales de manera independiente, estas variables son medidas y evaluadas para determinar sus factores de ventaja competitiva, mejor adaptación de producto, entre otros aspectos relevantes para el desarrollo de la investigación.

La evaluación y el análisis de los datos recolectados de cada país se hará por medio de una matriz de ponderación para la elección del mercado potencial. Este se realizará por el método de ordenación simple: el cuál es el método de ponderación de variables que consiste en ordenar los criterios de mayor a menor importancia de acuerdo con su opinión, así mismo después se le otorga la mayor puntuación al primero y la menor al último. (Azanar, 2012; Guijarro, 2012). La matriz estará conformada por las siguientes variables: poder adquisitivo per cápita, índice de precios de importación, acuerdos comerciales y normatividad, población y cercanía geográfica, que dará como resultado el país con mayor viabilidad para el proceso de exportación de sandía colombiana.

La información para el desarrollo de los objetivos específicos del proyecto para la comercialización y exportación de la sandía a los países potenciales más aptos se realizará por medio de fuentes secundarias como:

Tabla 2.

*Implementación de fuentes para el desarrollo del proyecto.*

<b>Implementación de fuentes para el desarrollo del proyecto</b>	
Realizar una descripción de la cadena de comercialización de la sandía incluyendo la caracterización del producto a exportar.	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Instituto Colombiano Agropecuario Asohorfrucol Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola
Analizar los mercados potenciales para exportación de sandía sus requerimientos, acuerdos, preferencias, comportamientos, canales de promoción y distribución, la competencia, barreras y tratados que puedan ser relevantes y de provecho, que se involucren en el proceso de exportación y comercialización de la sandía.	Legiscomex Procolombia Trademap Indexmundi Ministerio de comercio, industria y turismo Dane
Definir estrategias orientadas a llegar un mercado objetivo, que generen oportunidades en el proceso de exportación de Sandía.	Legiscomex Procolombia Trademap

Nota: Tabla elaborada por autores del proyecto.

## **Capítulo I. Mercado nacional de Sandía**

La sandía hace parte del subsector hortofrutícola, en este sentido el presente capítulo se orienta a describir, en primer lugar, el comportamiento general del sector agrícola, el subsector hortofrutícola y dar cuenta de aspectos de producción, consumo y comercialización de la sandía; esto a fin de contextualizar el producto sobre el cual se realizará la exploración de mercados más adelante.

### **Comportamiento del mercado agrícola colombiano**

Colombia es conocido como el quinto país más grande en extensión, con una superficie continental de 1 115 000 km<sup>2</sup> el cual tiene una ubicación privilegiada en el norte del cono sur de América, (Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2012). Por su ubicación estratégica contamos con grandes beneficios por ser un país tropical, por lo cual contamos con una gran variedad de pisos térmicos y gracias a esto podemos obtener recursos naturales renovables y no renovables como carbón, cobre, esmeraldas, hierro, el níquel, gas natural, oro, petróleo, plata y platino, así como una abundante flora y fauna. (OCDE, 2015). Esto coloca el país en una posición muy competitiva a nivel mundial.

### **Sector Agrícola.**

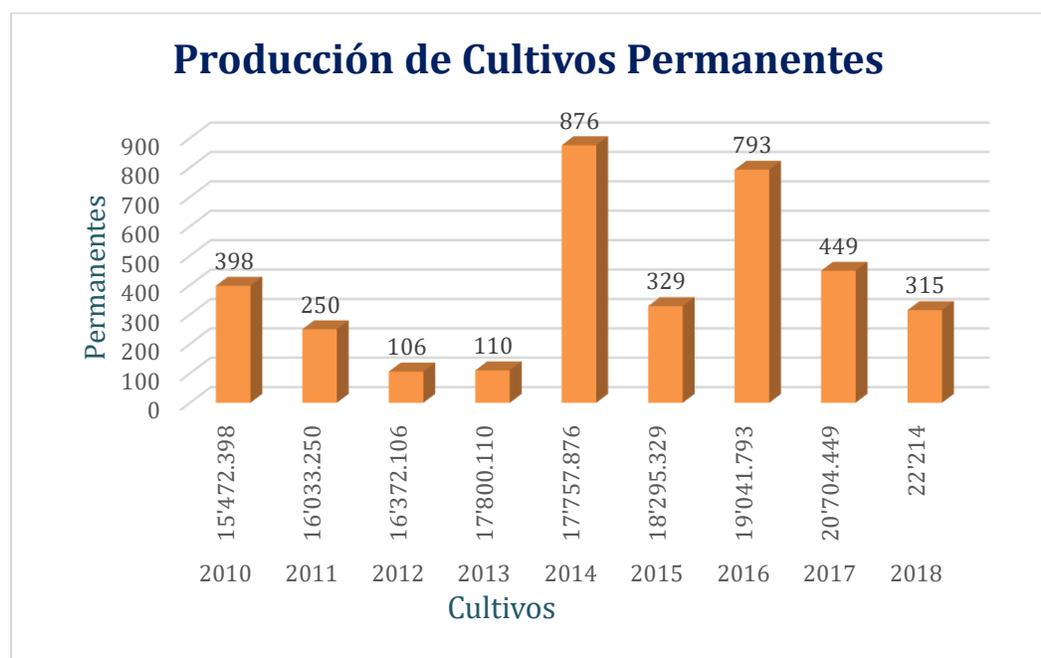
La producción agrícola es determinante para el crecimiento de la economía en un país como Colombia, ya que una de las ventajas es que está dispersa por toda la geografía colombiana y no concentrada en lugares específicos lo que permite una gran diversidad de productos para satisfacer la demanda, de acuerdo con las diferentes necesidades de los consumidores. Siguiendo a Perfetti (2012) Colombia se ubica en el puesto 25 entre 223 países con potencial de expansión del área agrícola sin afectar el área de bosque natural, lo que hace del país una de las naciones con mayor potencial de expansión de tierras para uso agrícola a nivel planetario. Por otro lado, gracias a los diferentes avances que se han venido materializando en desarrollo científico y tecnológico, el acceso a las diferentes ayudas productivas y financieras ofrecidas por el gobierno nacional y de sus diversas entidades, se ha fortalecido la infraestructura por lo cual Colombia se encuentra entre los principales exportadores y proveedores en Latinoamérica de frutas exóticas (Procolombia, 2018). Se cuenta con una gran oferta de legumbres y hortalizas frescas, generando un gran interés en el mercado internacional. El desarrollo del sector obedece a la producción de frutas y hortalizas frescas ; para las hortalizas, la industria cuenta con 37 productos hortícolas generando alrededor de 300.000 empleos en 29 departamentos del país, los más destacados en especial el ñame y la

cebolla. En el caso de la producción de frutas se tienen dos grupos: frutas exóticas como, gulupa, maracuyá, granadilla, pitahaya amarilla, uchuva, tomate de árbol y aguacate, y frutas tropicales como mango, papaya, piña y limón tahití, que son los productos con más demanda en el mercado internacional.

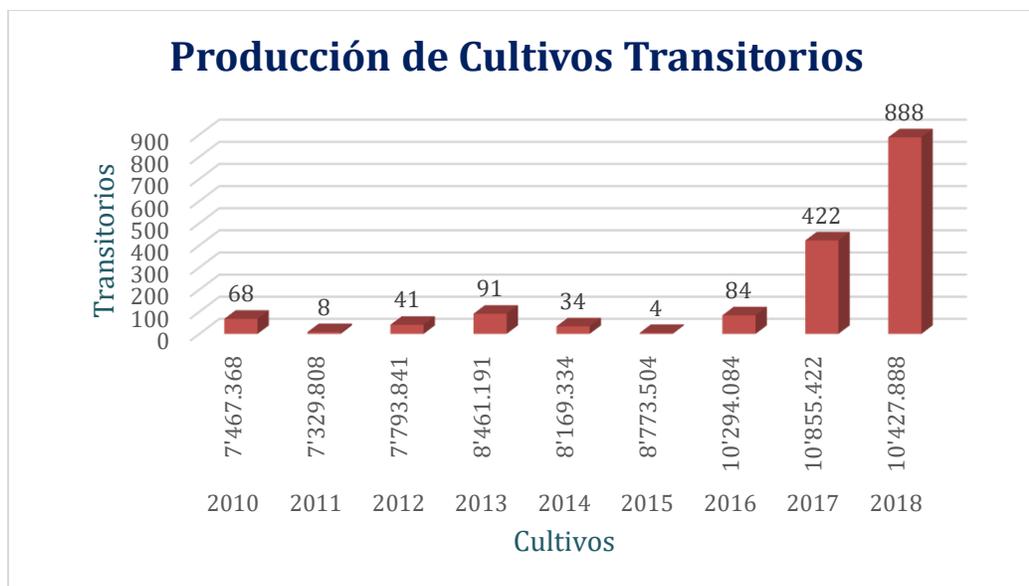
### Producción.

En las últimas dos décadas Colombia ha vivido dos períodos de crecimiento excepcional, separados por el inicio de la Gran Recesión en los Estados Unidos en el año 2008: el primero aproximadamente se da desde el año 2003 al 2007, donde logró una tasa de crecimiento del 5,5 %. (Eafit, 2015). En ese periodo Colombia se posicionó como una de las economías emergentes con el mejor nivel de desempeño de acuerdo con Robert Wart (2009); para el segundo período comprendido desde el año 2010 al 2014, logró una tasa media de crecimiento del 4.8 % lo que logro reducir la pobreza monetaria del 41,6 % (en junio de 2009) al 28,2 % (en junio de 2015), (Eafit, 2015); alcanzar un coeficiente de inversión (FBKF/PIB) del 0,291; y elevar sus reservas internacionales de un nivel de 25 355,7 millones de dólares en diciembre de 2009 (10.8 % del PIB) a 47 323,1 en diciembre de 2014 (12,5 % del PIB). (Banco Mundial, 2010, p. 93)

La producción agrícola en los últimos años evidencia una tendencia creciente, que representa estabilidad económica en el sector con la ausencia de variaciones atípicas.



**Figura 1.** Producción de cultivos permanentes. MinAgricultura (2019).



**Figura 2.** Producción de cultivos transitorios. MinAgricultura (2019).

### Comercio.

A mediados de los años 80 los productos agrícolas eran los principales en el país, donde la exportación de bienes y servicios solo era del 54%. Tras la crisis económica mundial en el periodo 2008 - 2009 y la temporada de lluvias que se presentó el valor de las exportaciones agrícolas descendió, afectando drásticamente a la producción agrícola. En consecuencia, la apreciación de la divisa durante el periodo 2008 asociado al mayor valor de las materias primas, influyó en el rendimiento del sector agrícola. La interacción de los mercados a nivel internacional fue escasa, para las exportaciones e importaciones, aún con la libertad que se llevó a cabo en los aranceles agrícolas (United Nations, 2017). De acuerdo con el DANE, solo en 2017 las exportaciones agropecuarias (agrupando agropecuario, ganadería, caza y silvicultura, según clasificación CIU) obtuvieron representación del 7.1%, correspondiente a \$2 678 millones de dólares, en relación con el total de los demás sectores económicos del Colombia (total \$37 815 millones de dólares) (DANE, 2018).

En el 2017 Estados Unidos se considera como el principal destino para las exportaciones de Colombia, con participación del 29,9% del total exportado. Los otros 5 países en orden de importancia son los siguientes: México (4,1%), Ecuador (3,9%), Perú (2,9%), Japón (1,5%), y Bélgica y Alemania con porcentaje de participación (1,3%), (DANE, 2018a). Adicionalmente, la cantidad de importaciones agroalimentarias en el PIB del sector agrícola continúa elevada en comparación con la cantidad de importaciones totales en el PIB total (28% frente a 16%). Las

cifras reportadas por el DANE, únicamente en 2017 las importaciones agropecuarias (agrupando agropecuario, ganadería, caza y silvicultura, según clasificación CIIU) obtuvieron una representación del 4,9%, con relación al total de los demás sectores de la economía colombiana, equivalente a \$2 269,3 millones de dólares, (DANE, 2018b). Las importaciones de Colombia fueron provenientes de Estados Unidos (26,1%), siendo este el país #1; continuó su orden en las compras a nivel internacional desde China (19%), México (7,5%), Brasil (5%), Alemania (4,1%) y Japón (2,7%). La balanza comercial del sector agropecuario de 2016 es deficitaria con exportaciones de 6998 miles de millones de pesos, e importaciones con valor de 7219 miles de millones de pesos, indicando un déficit de 221 mil millones de pesos. Adicionalmente, para el año 2000 hasta el año 2007, las cifras de comercio exterior del sector agropecuario, indican el superávit comercial en Colombia. A partir del año 2008, el comercio exterior colombiano, evidencia una variable de tendencia, de superávit a déficit, excluyendo los años 2009, y 2010 debido a que la relación fue positiva para el sector agrícola.

### **Subsector hortofrutícola**

El subsector abarca desde la producción de productos naturales de origen agropecuario como frutas frescas, vegetales y granos, hasta la transformación industrial de productos como compotas, enlatados, mermeladas, jugo, pulpas, salsas, entre otros. De acuerdo con esto se clasifica en dos grandes grupos de la cadena. El sector netamente agrícola, que está comprendido por actividades de cosecha, cuidado y control, recolección y tratamiento para el cultivo del producto; por el otro lado, el sector agroindustrial que comprende la transformación y generación de valor agregado (Flórez Martínez, 2012). Con base a esto, se da a conocer parte de la cadena productiva hortofrutícola en el cual se identificó el flujo de material.

El Subsector hortofrutícola es de vital importancia en el país, este hace una gran contribución al crecimiento de la economía nacional debido a su gran amplia variedad de productos dispuestos para satisfacer las necesidades del mercado, gracias a nuestras grandes condiciones topográficas ya mencionadas anteriormente. Productos como el banano, uchuva, gulupa, granadilla son privilegiados ya que de acuerdo con MinAgricultura (2019) por el gran aporte que hacen al PIB agropecuario, por otro lado, algunos productos relevantes como el aguacate la piña, lima acida y mango han generado un gran dinamismo del subsector hortofrutícola.

### **Producción.**

El comportamiento de la hortofruticultura presenta un crecimiento significativo para el año 2018, tanto a nivel nacional como internacional. Algunos productos, tanto como el área sembrada y la producción, con el transcurso de los años han experimentado crecimiento de las tasas al total de frutas y hortalizas (10% vs 3%).

De acuerdo con Asohofrucol (2018) la producción hortofrutícola en Colombia aumentó a una tasa de 1,1% anual, pasando de 10,7 millones de toneladas en el 2017 a 10,8 millones de toneladas en el 2018.

Por otro lado, hablando de las áreas donde se cultiva los productos, la región Cafetera, Centro y Pacífica encabezan la lista las regiones, con un 57% de la producción hortofrutícola nacional, lo cual equivale a 6,4 millones de toneladas. Los departamentos que más sobresalen son Antioquia, Córdoba, Meta, Santander y Valle del Cauca, en donde se repunta el 41% de la producción total.

### **Consumo interno.**

Para el año 2017 se estimó que el consumo diario por habitante fue de 248 gramos diarios, el consumo recomendado por la FAO es de 400 gramos diarios, lo cual está por debajo del rango normal (Asohofrucol, 2017). Analizando las cifras con los años anteriores para el año 2016 fue menor con 1,12%, para el año 2015 con un 5,85% más alto. Se evidencia que con el paso de los años ha ido incrementando la demanda en el consumo de frutas, lo cual refleja un mayor potencial para el subsector.

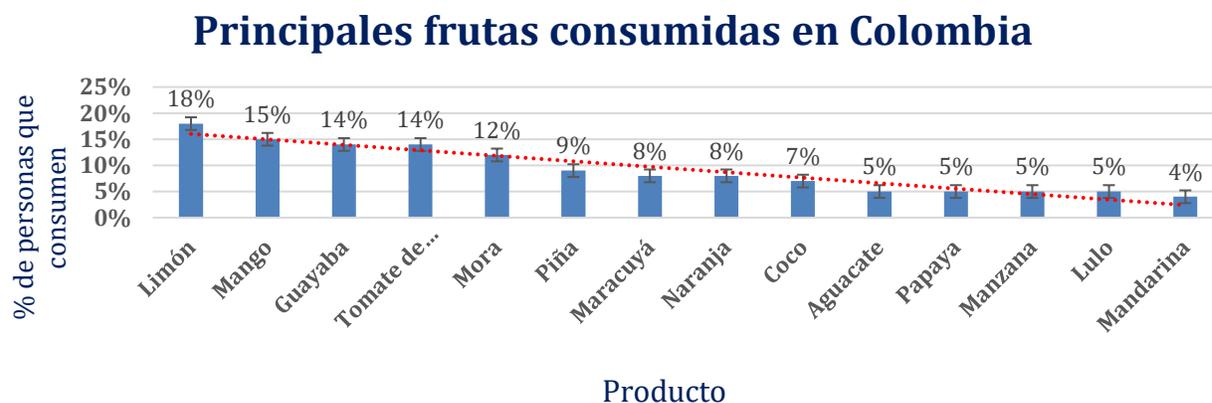
Tabla 3.

#### *Consumo interno Subsector Hortofrutícola.*

<b>AÑO</b>	<b>PRODUCCIÓN (MILES DE TON)</b>	<b>CONSUMO APARENTE (MILES DE TON)</b>
2013	9,564	9,803
2014	9,46	9,669
2015	9,675	9,82
2016	10,61	10,706
2017	10,725	10,765

Nota: Tabla realizada por integrantes del proyecto con información de Asohofrucol - DIAN (2018).

**Tendencias de consumo.** De acuerdo con el Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras, elaborado por la FAO y Ministerio de Salud y Protección Social (2017), se registra cuáles son las frutas más demandadas por los habitantes a nivel nacional entre las cuales se destacan el limón, el mango, la guayaba, el tomate de árbol y la mora, excluyendo el banano; por otro de lado los departamentos donde más se consumen productos frutícolas son San Andrés, Sucre, Bolívar, Quindío y Risaralda.



**Figura 3.** Principales frutas consumidas en Colombia. Perfil nacional de consumo de frutas y verduras FAO y Ministerio de Salud y Protección Social (2017).

### Comercio.

La dinámica del sector hortofrutícola a nivel internacional se caracteriza por las tendencias de consumo saludable y funcional, adicionalmente a la búsqueda de productos con valor agregado, ecológicos, éticos y con responsabilidad social. Prestando atención a la trazabilidad y sostenibilidad en la oferta de los diferentes mercados, de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Desde una perspectiva macro regional, a nivel continental, con un 74% Asia es uno de los principales proveedores de productos hortofrutícolas, seguidos Europa, América Latina y el Caribe con el 10% y 9% de participación. En la sectorización de frutales y hortalizas, el primero es más apetecido para mercado global, y luego las verduras que acumulan cerca del 40 % de la producción mundial total.

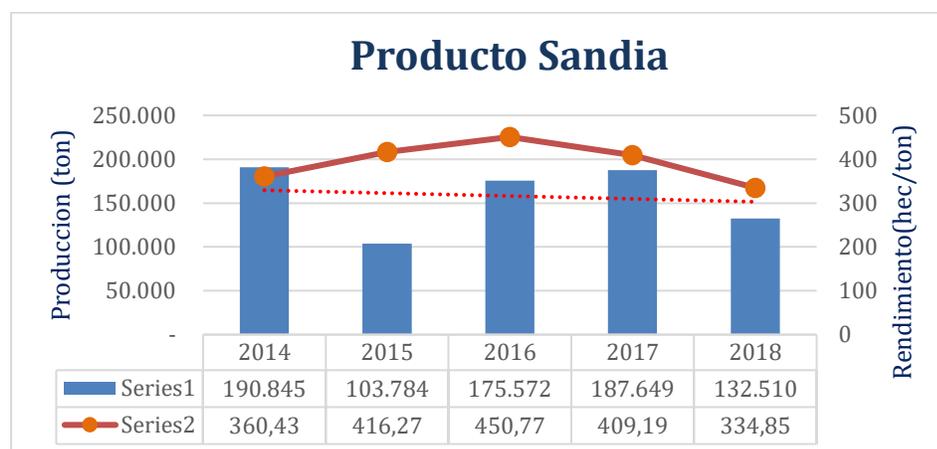
China, India, Turquía, Italia, Egipto, España, Brasil, México y la Federación Rusa son los principales países productores de hortalizas frescas y procesadas con aproximadamente 52 millones de hectáreas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR, 2012).

De acuerdo con la organización de las Naciones Unidas para la Agricultura, la producción de frutas a nivel mundial ha experimentado crecimientos sostenidos durante los últimos años; el valor de la producción frutícola ha incrementado desde 1990 a una tasa del 10.7% anual. Floréz, D (Citado en Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR, 2012). La balanza comercial para el último año en términos de valor fue positiva; entre el periodo comprendido entre enero a diciembre 2018 se registró un valor de USD 58 millones de dólares, esta tasa de cambio que favoreció el intercambio; pero en términos de cantidad en la balanza comercial fue deficitaria, ya que se realizó más operaciones de importación que exportación con alrededor de 53 mil toneladas. Pero a pesar de lo anterior, se presenta una mejora en la balanza comercial frente al año 2017.

## Sandía

### Producción.

**Rendimiento.** El rendimiento de la sandía a nivel nacional es calculado con la división de la producción representada en toneladas y el área representada en hectáreas, el periodo de tiempo utilizado son datos de los últimos 5 años de cada región productora de sandía, como se puede observar en la figura 4.

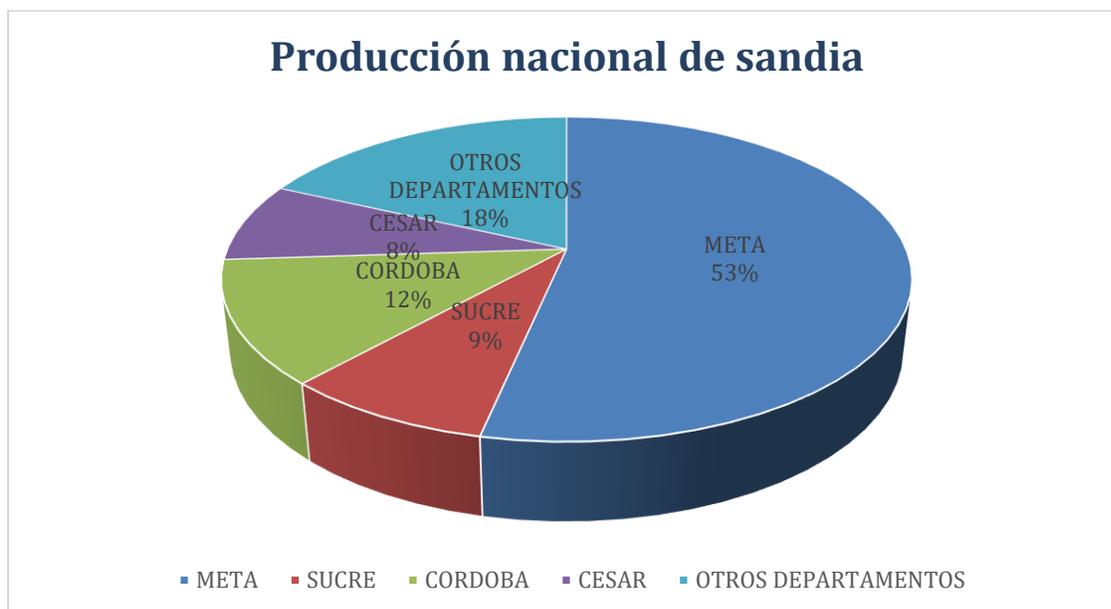


**Figura 4.** Producción sandía. Agronet (2020).

El rendimiento al igual que la producción de sandía en Colombia los últimos 5 años ha sido variable, a partir del 2016 la tendencia es decreciente, debido a que la producción nacional desde entonces ha dependido del departamento del Meta, ya que los productores de este sector cuentan con la ventaja de tecnificación relacionada a los sistemas de riegos que protegen sus cultivos en temporadas de sequías y control de plagas, a diferencia de los otros departamentos productores de sandía que no cuentan con esta tecnificación y su producción ha disminuido de manera

significativa (Agronegocios,2018), afectando el rendimiento de la producción nacional de sandía y del sector como se puede evidenciar en la Figura 4.

#### **Departamentos donde se concentra la producción de sandía.**



**Figura 5.** Producción nacional de sandía. Agronet (2020).

La participación de los departamentos productores de sandía como se evidencia en la gráfica n. es liderada en el 53% por el departamento del Meta convirtiéndose este en la fuente principal para el desarrollo y el progreso de la sandía en Colombia, la participación de los otros departamentos es menor debido a que aún no cuentan con el proceso de tecnificación que optimice y acelere los procesos en su producción.

#### **Comercio exterior.**

Actualmente Colombia está ubicada en el puesto 103 a nivel global en exportaciones de sandía de acuerdo con TradeMap (2020). Con base a este motor de búsqueda, la sandía es un caso irregular en la introducción de mercados diferentes al nacional, porque a pesar de que se han realizado exportaciones a diferentes países, las excelentes condiciones topográficas que poseemos y los bajos costos de producción, presentamos grandes falencias estructurales y tecnológicas por parte de los productores para el desarrollo de un producto libre de plagas y enfermedades (DNP, 2018). La siguiente tabla plasma los países que han importado el producto durante los últimos cinco años.

### Países a los que Colombia exporta Sandía.

Tabla 4.

*Países a los que exporta Colombia.*

PAIS IMPORTADOR	VALOR EXP (USD)/ AÑO 2014	VALOR EXP (USD) /AÑO 2015	VALOR EXP (USD) /AÑO 2016	VALOR EXP (USD) /AÑO 2017	VALOR EXP (USD) /AÑO 2018
<b>Aruba</b>	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>99</b>
<b>Curazao</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>64</b>

Nota: Tabla elaborada por integrantes del proyecto con información obtenida de (Trademap, 2020).

Los países a los cuales Colombia exporta sandía son Aruba y Curazao, según el periodo de tiempo evaluado en el año 2017 no hubo exportación a estos países por plagas que los productores no pudieron controlar en sus cultivos.

#### **Balanza comercial.**

La balanza comercial de la sandía en Colombia es superavitaria, puesto que el producto no es importado de ningún país y sus exportaciones para los últimos 5 años han tenido participación en mercados internacionales como Aruba y Curazao siendo el más representativo el año 2018, como lo indica la tabla 4.

En resumen, se identifica que la Sandía pertenece al subsector hortofrutícola, el cual realiza un gran aporte al PIB del sector Agrícola con un 10,3%, (Minagricultura, 2019). Gracias a la posición geográfica de Colombia se identificó que las frutas exóticas del país son apetecidas en el mercado global, adicional del rico valor nutritivo y de sus propiedades físicas como el color, olor y sabor con las que estas cuentan y una amplia gama de beneficios saludables para el consumo humano. Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas que le están apostando a la internacionalización de la sandía tienen que enfocarse en la producción con estándares de calidad y tecnificación en los procesos para mantenerse a la vanguardia en el mercado y generar una competitividad significativa.

## Capítulo II. Elección del mercado más favorable para la exportación de sandía colombiana

El presente capítulo hace referencia a la participación y contextualización de la sandía a nivel mundial y su proceso de internacionalización según el modelo Way Station, planteado como referente teórico. Este modelo propone planear y ejecutar el proceso de internacionalización por medio de 4 etapas que permiten determinar las variables significativas que afectan o inciden en la investigación. A continuación, las etapas del modelo: 1. Motivación y Planeación Estratégica, 2. Investigación de mercados, 3. Selección de mercados, 4. Selección del modo de entrada. Todas las etapas son importantes para que el proceso de internacionalización sea más efectivo. Sin embargo, de acuerdo con el modelo, la investigación de mercados es una etapa crucial en el proceso, ya que permite identificar los mercados potenciales, conocer sus condiciones y la situación en que se encuentran, con el objetivo de comparar y relacionarlos con el producto, a través de la matriz de ponderación con su respectivo análisis, que facilitará desarrollar la tercer y cuarta etapas del modelo.

### Principales compradores de sandía en el mercado mundial

Las frutas a nivel internacional tienen una gran aceptación, ya que en la actualidad los consumidores están optando por un estilo de vida más saludable. Por ende, buscan productos naturales que beneficien su salud y las propiedades de las frutas van en pro de la salud del ser humano con sus ricos beneficios proteicos. Así que cualquier mercado, tiene la necesidad de colocar a demanda una gran variedad de estos productos en sus grandes superficies.

La identificación de los países con mayor demanda de sandía facilita la elección del mercado potencial que beneficia a Colombia en el proceso de exportación y comercialización del producto.

Tabla 5.

*Principales compradores de sandía en el mercado mundial.*

PAIS COMPRADOR	VALOR IMPORTADO (USD) / AÑO 2014	VALOR IMPORTADO (USD) / AÑO 2015	VALOR IMPORTADO (USD) / AÑO 2016	VALOR IMPORTADO (USD) / AÑO 2017	VALOR IMPORTADO (USD) / AÑO 2018
<b>EEUU</b>	330.642	360.846	376.257	348.991	359.044
<b>Alemania</b>	196.885	205.014	209.973	229.184	337.872
<b>Francia</b>	77.399	87.194	92.807	118.224	144.843
<b>Países Bajos</b>	92.038	70.854	84.359	98.518	125.047

<b>Canadá</b>	114.165	117.798	114.699	114.583	115.817
<b>Reino Unido</b>	323.680	250.683	268.211	297.149	329.148

Nota: Tabla elaborada por integrantes del proyecto con información obtenida de (Trademap, 2020).

Según las cifras de la tabla 5. Los principales países compradores de sandía en el periodo (2014-2018) están ubicados en Norteamérica con Estados Unidos y Canadá y en el continente europeo con Alemania, Francia y Países Bajos. Países como Canadá y Estados Unidos son mercados con demanda elevada, adicionalmente su ubicación geográfica favorece a los exportadores colombianos de sandía con relación a los costos que requiere el proceso. Sin embargo, el objetivo del capítulo es estudiar detalladamente los mercados potenciales y elegir el más favorable para Colombia.

### Principales vendedores de sandía a nivel mundial

Los productores colombianos deben tener conocimiento previo acerca de la competencia internacional del producto, específicamente los principales vendedores de sandía que se encuentran en la tabla 6.

Tabla 6.

*Principales vendedores de sandía a nivel mundial.*

PAIS VENDEDOR	VALOR EXPORTADOR (USD) / AÑO 2014	VALOR EXPORTADOR (USD) / AÑO 2015	VALOR EXPORTADOR (USD) / AÑO 2016	VALOR EXPORTADOR (USD) / AÑO 2017	VALOR EXPORTADOR (USD) / AÑO 2018
<b>España</b>	646.422	632.925	710.157	694.817	873.700
<b>México</b>	481.179	514.006	511.313	431.711	429.279
<b>Países bajos</b>	313.351	240.097	237.025	273.502	303.274
<b>EEUU</b>	283.434	273.928	270.763	276.625	282.636
<b>Irán</b>	236.373	152.041	169.735	179.843	226.843

Nota: Tabla elaborada por integrantes del proyecto con información obtenida de (Trademap, 2020).

El principal exportador de sandía es España el cual tiene una participación determinante para el año 2018 con 873 300 USD frente a los demás países principales, sin embargo, según la tabla 6 Colombia enfrenta un gran competidor que es México debido a que se encuentra en el mismo continente al igual que Estados Unidos de América.

### Mercados potenciales para Colombia

Los países fueron elegidos teniendo en cuenta los valores más elevados de importación durante

el periodo 2014 - 2018 de acuerdo con la tabla 5, donde se evidencian los principales compradores de sandía. A partir del cuadro se evaluará mediante la matriz de ponderación las variables que determinan el país potencial para Colombia.

Tabla 7.

*Mercados potenciales.*

MERCADOS POTENCIALES	
PAÍS	TOTAL VALOR IMPORTADO (2014-2018)
Estados Unidos de América	1.775.780
Alemania	1.178.928
Reino Unido	1.468.871
Canadá	577.062

Nota: Tabla elaborada por integrantes del proyecto con información obtenida de (Trademap, 2020).

#### **Estados Unidos de América.**

Estados Unidos está ubicado al norte del continente americano, entre Canadá y México. Es un país con gran extensión geográfica, tiene un total de 9 629 091 km<sup>2</sup> y maneja 4 diferentes husos horarios, la población es de 308 745 538 habitantes (CIA The World Factbook, 2020); Su PIB per cápita \$59 531 66 USD (Fondo Monetario Internacional, 2018), Adicionalmente, es una república federal democrática y los poderes se dividen en Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Actualmente Colombia y Estados Unidos poseen el acuerdo de promociones comerciales (TLC), aprobado el 12 de octubre de 2011 por el congreso de los Estados Unidos.

En el análisis realizado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio Agro cadenas Colombia (2005), se identificó oportunidades de exportación para frutas y hortalizas. De acuerdo con este las posibilidades de exportación de frutas de Colombia a Estados Unidos son amplias, gracias a la gran oferta que podemos ofrecerles y la preferencia de nuestros productos exóticos por sus distintas características. El mango, el melón, la piña y la sandía son atractivas y podría tener posibilidades de exportación desde Colombia, que esta se realice dependería de que

se negocie la admisibilidad a dicho mercado y se estudie la competitividad del producto colombiano frente al de otros proveedores ya posicionados en este mercado.

Para introducir frutas a Estados Unidos en cualquier puerto, existen ciertas normas fitosanitarias, se exige la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) recomendadas para productos de origen primario en este caso el sector agrícola y interviene el Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal de Estados Unidos (APHIS)

### **Alemania.**

Alemania se encuentra ubicado en Europa su capital Berlín; miembro de la Unión Europea desde 1951, es un estado social y democrático de derecho, su forma de gobierno es la república parlamentaria y federal. Su extensión geográfica abarca 357 022 km<sup>2</sup> y posee un clima templado. Cuenta con 83 019 200 de habitantes (2019) habitantes (CIA The World Factbook, 2020), el PIB per cápita es de US\$ 52 801. (Fondo Monetario Internacional, 2018),

Actualmente Colombia cuenta con el tratado de libre y comercio con la Unión Europea el cual entró en vigor en el año 2013, este acuerdo es de suma importancia ya que contamos con una relación preferencial y permanente. Alemania es el cuarto destino de las exportaciones no minero-energéticas de Colombia hacia la Unión Europea. Colombia exportó US \$262 millones en 2011 y US \$193,9 millones de acuerdo con información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). Entre enero y julio de 2013 las ventas externas llegaron a US \$114,4 millones.

De acuerdo con la Tabla No 7 Alemania con 1 178 928 USD. es uno de los más grandes importadores de sandía en el mundo, ya que su población ha registrado un cambio importante en sus hábitos de consumo saludables por lo cual las frutas y hortalizas ocupan un lugar importante, adicional a esto las frutas no tienen ningún proceso de preparación lo cual es fácil de consumir en cualquier momento en gran parte gracias al poder adquisitivo que tiene su población y sus estilos de vida saludable. (Fresh and fruits and vegetables, 1995, pag77)

De acuerdo con Guidelines for exporters of selected fruits and vegetables to the German market (1995, pág. 5) Alemania es el mayor importador agrícola del mundo y el segundo importador de frutas y verduras siendo así el objetivo estratégico de muchos países proveedores de estos productos primarios, entre ellos se destacan Holanda, España, Italia, Francia y Bélgica.

### **Reino Unido.**

Ubicado al noroeste de Europa su capital es Londres, es un estado unitario comprendido por cuatro naciones constitutivas: Escocia, Gales, Inglaterra e Irlanda del Norte (Oratlas, 2017). Su

extensión geográfica es de 244 820 km<sup>2</sup> (Oratlas, 2017). Es una monarquía parlamentaria y su jefe de estado es la reina Isabel II; es la quinta economía más importante del mundo con un PIB per cápita de \$47 068 USD (Fondo Monetario Internacional, 2018), fue el primer país industrializado y fuerte potencia mundial durante el siglo XIX y XX (Ferguson, 2004).

Los países de la Unión Europea por su gran extensión y por su cantidad de gente son los mayores consumidores de fruta del mundo. Esto debido a la tendencia del siglo XXI con los estilos de vida saludable, De acuerdo con Procolombia (S,F) Las importaciones de frutas exóticas se concentran principalmente en el norte de Europa (Holanda, Alemania, Francia, Bélgica y el Reino Unido). Gracias al acceso que tienen a los diferentes productos y el alto poder adquisitivo de los consumidores, las principales ciudades son las que presentan los mayores consumos, sin quedarse atrás el resto del continente. Como se observa en la tabla No 7 el Reino Unido importó \$1 468 871 USD de sandía proveniente de diferentes partes del mundo.

El Reino Unido tras la firma del Brexit abandonó la condición de estado miembro de la Unión Europea el 31 de enero del 2020 de acuerdo con Blasco (2020). Por lo cual el año anterior Colombia, Ecuador y Perú firmaron el instrumento por el cual se mantendrían las relaciones comerciales con este país. Sin embargo, el acuerdo debe cumplir con el trámite correspondiente en el Congreso de la República y la Corte Constitucional. De acuerdo con el Ministerio de comercio industria y turismo (2018), uno de los sectores que más importa al Reino unido es el agrícola ya que se vendieron US\$ 284 millones, lo cual representa el 72 % de las ventas totales con este país y el 13,6 % de las exportaciones agrícolas a toda la Unión Europea. Los principales exportados a este país fue aguacates, azúcar, banano, café y flores.

### **Canadá.**

Canadá es el segundo país más grande del mundo después de Rusia con una extensión geográfica de 9 984 670 km<sup>2</sup> (CIA The World Factbook, 2020); se encuentra ubicada en América del Norte, es una Monarquía parlamentaria federal, su capital es Ottawa; a causa de sus precipitaciones climáticas es uno de los países con menos densidad poblacional del mundo; de acuerdo Statistics Canadá (2018) el último censo fue de 37 067 011 habitantes. El PIB per cápita es de US\$ 49 775 (Fondo Monetario Internacional, 2018)

Actualmente existe el acuerdo comercial entre Canadá y Colombia firmado el 21 de noviembre del 2008 y entró en vigor el 15 de agosto del 2011. De acuerdo con Procolombia (2011) Canadá es una de las naciones más ricas del mundo, miembro del G8 y de la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. Su desempeño económico se fundamenta en el sector servicios (78%), seguido por industria (20%) y agricultura (2%).

La agricultura es determinante ya que como se mencionó anteriormente la producción en Canadá es solo del 2%, lo cual es beneficioso para la economía colombiana, ya que con el TLC vigente con este país se tiene acceso libre de aranceles para la oferta exportable; en este sentido se cuenta con el 98% libre de acceso al mercado de Canadá donde las frutas y hortalizas tienen libre acceso en casi todas las líneas arancelarias. Gracias a esto entre los dos países hay un ambiente comercial favorable ya que en Colombia se tiene presencia de varias compañías canadienses.

La sandía es uno de los productos más apetecidos por los habitantes canadienses; como se observa en la tabla No 7 sus importaciones fueron de \$ 577 062 USD desde el periodo comprendido entre el 2014 - 2018. De acuerdo con Procolombia (2011) los consumidores canadienses son un caso particular ya que están envejeciendo por lo cual buscan productos saludables; adicionales a esto el incremento de los niveles de ingreso y el cambio demográfico por la cantidad de inmigrantes de diferentes sitios del continente hace que aumente la demanda.

### **Selección del país destino para la exportación de sandía colombiana**

El proceso para llevar a cabo la selección del mercado potencial de acuerdo con los países seleccionados en este capítulo debe ser específico en los aspectos de evaluación para analizar con precisión las estrategias claves que se pueden aprovechar y de esta manera reducir el riesgo a la hora de tomar decisiones, garantizando que la penetración del mercado potencial sea asertiva. Adicionalmente, los aspectos que se van a evaluar se recopilan mediante la investigación y el estudio de información proveniente del comercio internacional con el fin de elaborar la matriz de ponderación y obtener los resultados buscados.

Según modelo way station el cual fue elegido como base de este proyecto, y como lo indica en la sección de investigación de mercados este tiene como objetivo identificar y determinar la mejor opción de los mercados potenciales que beneficie al exportador colombiano y que así mismo se relacione con su producto de manera idónea.

Villalobos (2006) plantea que, si ya un país es importador de productos de la nacionalidad del exportador o de productos similares de otras procedencias, se puede considerar un mercado accesible, habría que conocer en qué forma y en qué condiciones. Los criterios que deben

considerarse en el análisis de los condicionantes económicos de los mercados estadísticamente interesantes para el proceso de internacionalización deben ser los siguientes:

#### **Poder adquisitivo per cápita.**

El poder adquisitivo per cápita es un indicador económico que sirve para comparar el nivel de vida entre diversos países, mediante el Producto interno bruto per cápita con relación al costo de vida en cada país.

#### **Índice de precios de importación.**

Es un índice que registra el aumento o la disminución de los precios de los bienes y servicios importados en un país.

#### **Acuerdos comerciales y normatividad.**

El acuerdo firmado entre los dos países reduce y elimina parcial o total los aranceles de comercialización de productos, lo cual hace que este producto que ingresa a alguno de estos países sea más económico para su comercialización; en el caso de la normativa vigente, existen ciertas políticas fitosanitarias que impiden u regulan el ingreso de ciertos productos al país.

#### **Población.**

La población permite medir el nivel de proyección y consumo de un país, ya que una mayor población requiere mayor cantidad de un producto.

#### **Cercanía geográfica.**

La cercanía geográfica como variable determina costos de transporte logística y otros aspectos que puedan incidir en la comercialización y exportación de un producto. (pp. 98).

### **Matriz de ponderación para la elección del mercado potencial**

Esta matriz es una herramienta que permite la selección de diversas opciones teniendo en cuenta la ponderación y la aplicación de los criterios determinados. Permite implementar alternativas para tomar una decisión, determinar problemas, encontrar oportunidades o debilidades, así mismo tomar decisiones frente al tema evaluado.

La matriz de selección es también conocida como una matriz de priorización, consisten en una técnica de clasificación jerárquica que permite evaluar alternativas, problemas, proyectos potenciales o soluciones propuestas basadas en dimensiones de calidad o un criterio específico (McCain, 2011).

Pasos para la elaboración de la matriz de ponderación

- Ingresar los países con sus respectivos datos en cada variable determinada.

- Escoger el porcentaje correspondiente para cada variable dependiendo de su nivel de importancia (sobre 100%).
- Convertir todos los datos a la misma unidad (porcentaje), ya que la unidad de medida es diferente para cada variable.
- Cada variable va a obtener una puntuación de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto.
- Multiplicar la calificación por el valor de importancia que se le dio a la variable, posterior se suman los valores de cada país de manera horizontal.
- Identificar el valor mayor de los resultados.

El método de la ordenación simple: es el método de ponderación de variables que consiste en ordenar los criterios de mayor a menor importancia de acuerdo con su opinión, así mismo después se le otorga la mayor puntuación al primero y la menor al último. (Azanar, 2012; Guijarro, 2012). De acuerdo con la definición anterior del método aplicado, se asignará el porcentaje de importancia para aplicar a cada de variable analizada, las cuales se escogieron de acuerdo a su relevancia mínima o máxima a la exportación de sandía colombiana. Por ende, se asigna un 29 % a la variable acuerdos comerciales y normatividad, siendo el porcentaje más elevado puesto a que esta variable tiene gran incidencia y ventaja en el proceso de comercialización del producto, la cercanía geográfica cuenta con el 23% de importancia gracias a costos de distribución y logística internacional que representa cada destino.

Por otro lado, la variable habitante se medirá con el 18% teniendo en cuenta que tiene como fin relacionar la posible cantidad de consumidores, adicionalmente el crecimiento y el consumo de sandía en cada país. Por último, se encuentran las variables Importación de sandía la cual identifica la aceptación que tiene el producto en cada país y la cantidad que consumen sus habitantes. Así mismo, el PIB per cápita que determina la capacidad que tienen los habitantes de cada país para acceder a los bienes nacionales e importados con un porcentaje del 15 %.

El impacto de estas variables en cada país de exportación, definirá las condiciones en las que se encuentra, ventajas, desventajas y la relación comercial que se pueda ejercer entre el producto y los países escogidos.

Tabla 8.

*Matriz de ponderación.*

Mercados potenciales	PIB per capita			Importaciones de sandía (USD)			Acuerdos comerciales y normatividad			Habitantes			Cercanía geográfica Km2 (línea recta)			Ponderación
	Valor Importancia 15%			Valor Importancia 15%			Valor Importancia 29%			Valor Importancia 18%			Valor Importancia 23%			
	Valor	Puntuación	%	Valor	Puntuación	%	Valor	Puntuación	%	Valor	Puntuación	%	Valor	Puntuación	%	Total %
EEUU	59.532	5	75%	1.775.780	5	75%	TLC, APHIS.	1	29%	308.745.538	5	90%	4,22	3	69%	<b>3</b>
Alemania	52.801	4	60%	1.178.928	4	60%	TLC UE.	3	87%	83.019.200	4	72%	9.229	1	23%	<b>3</b>
Reino Unido	47.068	2	30%	1.468.871	3	45%	Pendiente.	1	29%	67.747.826	3	54%	8,378	3	69%	<b>2</b>
Canadá	49.775	3	45%	577.062	2	30%	TLC.	5	145%	37.067.011	2	36%	6,387	5	115%	<b>4</b>

Nota: Tabla elaborada por integrantes del proyecto con base a información obtenida de cada país.

### **Análisis de resultados y definición del mercado objetivo**

Como observamos en la Tabla No. 8, los resultados obtenidos de los 4 mercados seleccionados buscando la identificación del mercado potencial para la exportación de Colombia dieron como resultado el país más opcionado, en este caso Canadá. El resultado de ponderación obtenido fue de 4, donde la variable que más influyó fue el acuerdo comercial firmado con ellos, el cual permite la exportación sin restricción alguna desde Colombia de productos Hortofrutícolas, adicional a esto, es uno de los países más cercanos el cual disminuye notoriamente los costos de transporte, seguido de Estados Unidos con 3 puntos de ponderación. Se puede observar que era uno de los países más opcionados por la cercanía geográfica y por sus otras atractivas variables, pero esto se vio afectado ya que de acuerdo a la información colocada en el desarrollo del país el ingreso de productos hortofrutícolas está regulado por el (BPA) Buenas Prácticas Agrícolas recomendadas para productos de origen primario en este caso el sector agrícola e interviene el Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal de Estados Unidos (APHIS) sustentado en la regulación SPS de Alimentos para exportación a Estados Unidos (Procolombia, 2017).

Países como Alemania y Reino Unido que, aunque cuentan con un margen poblacional mucho mayor al del resto de los países y un PIB per cápita proporcional, la variable de cercanía geográfica no fue el mejor, por ende, se obtuvo un puntaje mucho más bajo con 3 y 2 respectivamente. Reino Unido se ve afectada por la variable de Acuerdos comerciales y normatividad ya que, de acuerdo con el desarrollo del país, la puesta en marcha del Brexit genera incertidumbre sobre la relación comercial ya que se debe esperar el acomodo del mercado a la nueva situación.

En conclusión, es importante aclarar que esta matriz proporciona mediante su metodología unas

cifras claves para la selección del mercado potencial para la exportación de sandía colombiana. Analizados los resultados se puede llegar a la conclusión que con la ponderación de la cercanía geográfica, la normatividad y los acuerdos comerciales, seguido de la importancia del PIB per cápita, los habitantes y las importaciones del producto a nivel mundial, se escoge al mercado Canadiense como el país más viable para realizar el desarrollo del tercer capítulo del proyecto con el fin de dar cumplimiento al tercer objetivo específico del proyecto, “Definir estrategias orientadas a llegar un mercado objetivo, que generen oportunidades en el proceso de exportación de sandía”.

### **Capítulo III. Estrategias para ingresar al mercado seleccionado para la exportación de sandía colombiana**

De acuerdo con el desarrollo del segundo capítulo del proyecto, el país seleccionado es Canadá, debido a que este mercado ofrece diferentes oportunidades que contribuirán al crecimiento de la economía de Colombia y con esto generar un mayor desarrollo. La ventaja más importante del acuerdo comercial vigente con este país es el acceso preferencial del 98% de nuestra oferta exportable, a un mercado potencial de 37 millones de habitantes con uno de los PIB per cápita más altos, su cercanía geográfica y su potencial de importadores de sandía, que de acuerdo con la tabla No 7 ocupa la posición e 4 a nivel mundial.

En este capítulo se presentarán algunas estrategias para ingresar al mercado canadiense de acuerdo con la cuarta etapa del modelo de internacionalización seleccionado Way Station: selección de modo de entrada, y se dará cumplimiento al tercer objetivo específico de este trabajo definiendo estrategias orientadas para ingresar al país seleccionado generando oportunidades en el proceso de exportación

Se analizarán requisitos de entrada del producto referente a normatividad legal y fitosanitaria para el ingreso de mercancías procedentes de Colombia a este país, estrategia para el transporte y entrada del producto al mercado, canales de distribución, preferencias del consumidor canadiense, documentos requeridos y apoyo por entidades privadas o públicas para el desarrollo de la exportación.

#### **Normatividad legal y fitosanitaria**

De acuerdo con Legiscomex (2011) Canadá cuenta con normas para el ingreso de productos hortofrutícolas, se debe contar con una licencia autorizada por la Agencia de Inspección de Alimentos (CFIA). Es el organismo encargado de la regulación de la comercialización de productos para el consumo, estableciendo requisitos para la importación como lo son: el permiso de importación, los certificados fitosanitarios y el cumplimiento de las normas de etiquetado y rotulado. Este regula el ingreso de productos frescos, para el consumo directo de la población, y por otro lado los utilizados como insumos para la realización de productos. De acuerdo con Canadian Food Inspection Agency (2011) los productos hortofrutícolas deben cumplir con ciertos estándares como lo son tamaño, color y madurez fisiológica y demás normas técnicas y de salubridad de los productos.

## Estrategias de ingreso al mercado canadiense

### Estrategia 1.

La opción más favorable para posicionar el producto en el mercado canadiense es por medio a las plazas o puntos de venta, a través de las cuales se puede dejar el producto en disposición para el consumidor final, en este sentido es importante: ubicar el producto en los puntos de venta más convenientes para la sandía colombiana (estrategia de distribución selectiva).

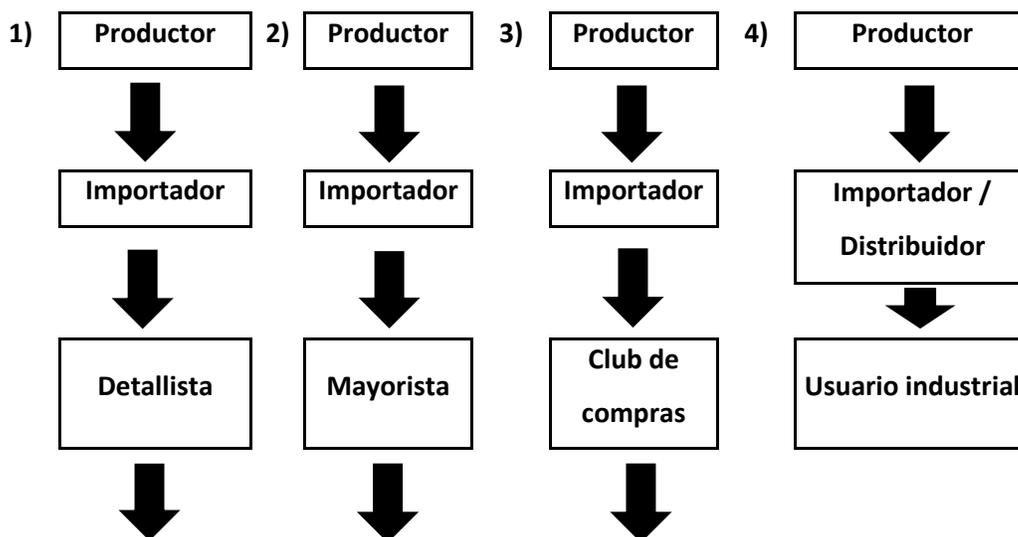
La primera estrategia que se utilizará será de distribución selectiva. De acuerdo con esta la empresa acepta limitar voluntariamente su disponibilidad del producto con el fin de reducir sus costes de distribución y obtener una mejor cooperación de sus distribuidores. (Canales de distribución y logística, 2012, PG 62) El objetivo de esta estrategia es encontrar los productos en grandes superficies, almacenes o puntos de venta específicos; posicionándolo en estas superficies dará un valor agregado de exclusividad para encontrarlos en determinados lugares.

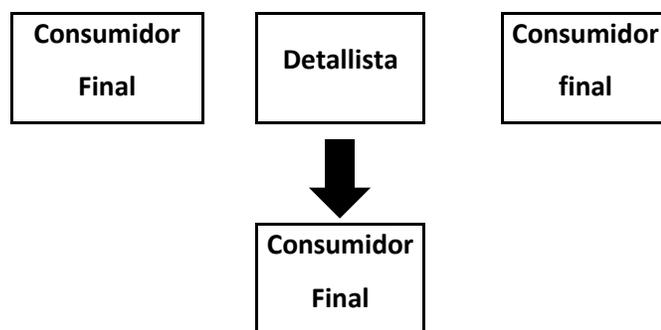
### Estrategia 2.

La segunda estrategia que se utilizara es “pull” ya que debido a su publicidad y ser una fruta exótica, hace que la población canadiense general demande el producto lo que lleva a los distribuidores y minoristas a comprar el producto colombiano.

### Canales de distribución

La cadena de distribución está conformada por importadores, distribuidores, mayoristas y supermercados. El exportador colombiano podrá vender a cualquiera de estos dependiendo las relaciones y la capacidad de cada uno. Por lo tanto, es importante que el distribuidor tenga sus propios canales de distribución o alianzas con empresas que le tercerice este.





**Figura 6.** Flujograma canales de distribución para Canadá. Elaboración propia (2020).

Llegando al final de la cadena de distribución se encuentran las pequeñas tiendas especializadas y supermercados de grandes superficies donde estos representan el volumen de venta de alimentos más alto en Canadá (Impulso exterior, SF); de acuerdo con este, los mayores distribuidores finales de las frutas exóticas son las tiendas independientes o especializadas y tienen más variedad de estas frutas. En el caso de los puntos de venta, estos no importan directamente debido al poco volumen manejado y a que no tienen facilidad de bodegaje, por lo cual importan de los grandes mayoristas. Los supermercados generalmente también compran a importadores-mayoristas cuando se trata de frutas exóticas.

### **Distribución física internacional**

#### **Descripción de rutas y modalidades del transporte en Colombia.**

Para poder comercializar el producto se hace necesario el transporte marítimo con el uso de contenedor, por lo cual se realiza el análisis de puertos del país destino. Actualmente Canadá cuenta con 200 puertos y subpuertos distribuidos a lo largo de sus costas; la mayoría están dotados con una infraestructura especializada en el manejo de diferentes tipos de mercancías. De acuerdo a la cercanía y accesibilidad marítima los servicios regulares de transporte marítimo desde Colombia se centralizan principalmente en los puertos del este: Halifax (Nueva Escocia), Montreal (Quebec) Puerto salida: Cartagena Puerto destino: Toronto

### **Empaque**

Se permite no más del 5% de la cantidad o peso de la sandía que no satisfaga los requerimientos con respecto al tamaño, pero que tenga un peso unitario mínimo de 1,5 kg. La uniformidad es muy importante por esto el contenido de cada paquete debe ser uniforme en coloración y características y contener solamente sandías del mismo origen, variedad y calidad.

Generalmente las sandías se empaquetan de la siguiente manera: Se utilizará el primer tipo de empaque; cajas para sandía mini o baby las cuales son de 16 kilos por cada caja, se empaquetan entre

6 y 8 sandías de 2 kilos aproximadamente. La sandía no se puede envasar, es decir, se maneja a granel por lo tanto es conveniente acondicionarla con papel libre de sustancias tóxicas, para garantizar su adecuada conservación. Es importante que el producto no sobresalga del envase. El empaque debe garantizar que todo el producto quede debidamente protegido. En el caso del material a utilizar para el empaque (en caso del cartón), debe cumplir con ciertas condiciones, estar nuevo, limpio y ser de calidad para disminuir daños al producto. Se puede utilizar materiales, como papel o sellos, deben cumplir con las especificaciones comerciales impreso y etiquetados con tinta y pegamentos no tóxicos para el producto.

Los envases utilizados en el empaque deben cumplir con ciertas especificaciones técnicas estar libres de materiales, olores extraños, buena higiene, ventilación y resistencia y así cumplir con los protocolos de calidad requeridas para asegurar un manejo y distribución apropiados.

### **Etiquetado**

Los empaques deben llevar la información en el mismo lado, legible, escrita de forma indeleble y visible desde el exterior:

- Identificación: Nombre del productor, razón social y dirección, quien es el emparador, exportador o distribuidor registrado para el uso de la marca.
- Naturaleza del producto: En dado caso que el producto no sea visible desde afuera, cada empaque debe ir etiquetado con el nombre del producto.
- Origen del producto: Es importante que el producto lleve el país de origen y la región donde se cultivó.
- Especificaciones comerciales: Debe llevar la clasificación del producto de acuerdo con su calidad el peso neto.

### **Clientes potenciales**

De acuerdo con Trademap las siguientes empresas son importadoras de frutas y verduras de los diferentes países, con énfasis en productos exóticos. Por lo tanto, son los distribuidores a los principales supermercados y tiendas del mercado canadiense. Es importante tener en cuenta que algunos importadores venden directamente a los supermercados y a algunas tiendas pequeñas ya que son importadores-mayoristas. Principales empresas importadoras de frutas frescas y congeladas.

- Bayshore: [www.bayshorevegetableshippers.ca](http://www.bayshorevegetableshippers.ca)
- Burnac Produce Ltd: [www.burnacproduce.com](http://www.burnacproduce.com)

- Loblaws: [www.loblaws.ca](http://www.loblaws.ca)
- Metro: [www.metro.ca](http://www.metro.ca)
- Vegpak Produce Ltd: [www.vegpakproduce.com](http://www.vegpakproduce.com)

### **Preferencias de los consumidores**

De acuerdo con “*Industry Canada’s Office of Consumer Affairs*” (OCA), *Consumer Trend Report (Informe de Tendencias del Consumidor)*, las preferencias de consumo son:

- Los canadienses son consumidores potenciales.
- Los supermercados de grandes superficies son 24/7
- Los cambios en los mercados minoristas de Canadá afectan las opciones de los consumidores y los patrones de compra.
- La tecnología de autoservicio en las tiendas aumenta la eficiencia, control y la independencia de búsqueda de información del producto.
- Los hábitos de compra y la información personal se almacenan en un sistema informático que se utiliza para la comercialización personalizada.

### **Adaptación del producto**

Por lo general el consumidor canadiense tiene una buena aceptación consumiendo frutas y vegetales, ya que la avanzada edad de la población en su mayoría es más consciente en la aplicación de estilos de vida saludables con el cuidado de su salud por medio de una alimentación saludable.

Las tendencias en el consumo que afectan la demanda de las frutas son: Una preferencia para alimentos sanos y seguros, aumento de consumo de fruta y verdura, creciente interés en productos orgánicos y creciente interés en productos exóticos y étnicos.

Asimismo, las frutas exóticas como lo es la sandía han ganado mucha popularidad en los últimos años, que se venden en supermercados, pero sobre todo en puntos de ventas más chicos donde mucha gente pasa, como estaciones de trenes y gasolineras.

El cliente final le gusta el tipo de producción “just-in-time” o justo a tiempo, que se basa en una entrega de productos muy bien programada.

### **Documentos requeridos para la exportación de sandía**

La documentación requerida por el país de destino es de vital importancia en el proceso de exportación de sandía colombiana, para no cometer errores en el proceso de exportación, disminuir costos y riesgos, adicionalmente garantizar la confiabilidad del importador.

A continuación, y tomado de “*Manual para la Exportación a Canadá Décima Edición 2013*”

El rango de documentos requeridos para la exportación a Canadá:

- Conocimiento de Embarque o Guía Aérea de Carga: Es el contrato de transporte que debe ser emitido por la transportadora marítima o aérea también representado en un recibo. Concede el título a los productos y las copias firmadas, estos son los derechos del propietario sobre la mercancía.
- Certificado de Origen (Formulario A): La CBSA (La Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá) Se requiere el certificado de origen para identificar la procedencia de los productos y con esto determinar la tasa aplicable de aranceles aduaneros.
- Factura proforma.
- Factura Comercial: El exportador la utiliza para cobrar el valor del producto al comprador canadiense. Los exportadores pueden utilizar sus propios formularios, debe incluir información importante como fecha de emisión, nombre, dirección del comprador y del vendedor, consecutivo de contrato, descripción de la mercancía, precio unitario, número de unidades por empaque, peso total y condiciones de entrega y pago.
- Permisos de Exportación: Se debe cumplir con los permisos y normatividad aplicable exigida por el país del exportador.
- Certificados de Inspección: De acuerdo con la reglamentación de Canadá los certificados fitosanitarios y demás certificados requeridos para el ingreso de mercancía, deben expedirse en ICA (Instituto colombiano agropecuario).
- Lista de Empaque: Debe ser anexada a la factura comercial.

### **Apoyos institucionales- gubernamentales**

El sector productor de sandía recibe apoyo de entidades privadas y públicas con el fin de incentivar el desarrollo, crecimiento y la exportación del producto.

El ICA reúne a productores, agremiaciones y entidades del sector, con el fin de darle prioridad a la vigilancia de esta especie frutal (sandía). El gerente del ICA en el Meta, Henry William Hernández, invitó a los productores, asociados en Asosandía a organizar el sector y a establecer excelentes actividades agrícolas en sus predios, con el objetivo de dar un valor agregado al producto que permita la especialización de mercados en Colombia a nivel nacional e internacional. (ICA, 2016).

Adicionalmente, Colombia cuenta con una entidad encargada de promover las exportaciones del país y una de las funciones principales de Procolombia es, brindar información de oportunidades comerciales y ofrecer programas de formación y adaptación de una oferta exportable o que sea potencialmente exportable de los programas y regiones que faciliten los procesos de exportación. (Procolombia, 2020)

De acuerdo con lo anterior los productores de sandía colombiana cuentan con el apoyo del gobierno y de entidades privadas, que les permite asesorarse y tener un respaldo mayor en temas financieros, así mismo lograr el éxito del proceso de exportación brindado la seguridad y calidad necesaria como exportador al importador, incentivando el sector y la economía del país.

## Conclusiones

Con el desarrollo de este proyecto se llevó a cabo el análisis del sector hortofrutícola en Colombia y el gran impacto que ha tenido a lo largo de los años; este por sus grandes ventajas en la producción de frutas exóticas, ha posicionado al país como uno de los más atractivos en la exportación de este tipo de productos, se dio a conocer la dependencia que tenemos en la exportación de ciertos productos mencionados en el desarrollo del proyecto, por lo cual se hace indispensable apostar a la comercialización de productos de la gran variedad que ofrece el sector, por lo cual la investigación se centró en el análisis de los mercados potenciales para la exportación de sandía.

Actualmente en Colombia se tiene una alta producción de sandía, especialmente en el departamento del Meta, gracias a la característica de ser un país tropical, esto hace que los procesos de producción y comercialización de este producto generen oportunidades para el crecimiento del sector, ofreciendo diversificación de frutos tropicales al mercado internacional, supliendo las necesidades de algunos países y satisfaciendo a los consumidores. Para ello la aplicación del modelo teórico Way Station, fue la base del desarrollo de este proyecto de investigación para la comercialización de la Sandía a un mercado objetivo.

Dando cumplimiento al primer objetivo específico descrito en el primer capítulo se concluyó e identificó que la sandía pertenece al subsector hortofrutícola, el cual realiza un gran aporte al PIB del sector Agrícola con un 10,3%, (Minagricultura, 2019). Gracias a la posición geográfica de Colombia se identificó que las frutas exóticas del país son apetecidas en el mercado global, adicional del rico valor nutritivo y de sus propiedades físicas como el color, olor y sabor con las que estas cuentan y una amplia gama de beneficios saludables para el consumo humano. Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas que le están apostando a la internacionalización de la sandía tienen que enfocarse en la producción con estándares de calidad y tecnificación en los procesos para mantenerse a la vanguardia en el mercado y generar una competitividad significativa. Así mismo en el segundo capítulo, se da solución al segundo objetivo específico a través de la implementación de la matriz de ponderación con las variables de evaluación desarrolladas y con una breve descripción, se realizó la elección del mercado más óptimo para la exportación del producto colombiano, donde se tomaron los principales importadores a nivel global y se realizó el análisis de cada uno de ellos; se pudo llegar a la conclusión que con la ponderación de la cercanía geográfica, la normatividad y los acuerdos comerciales, seguido de la

importancia del PIB per cápita, los habitantes y las importaciones, el mercado canadiense es el país más viable para la exportación de sandía colombiana.

Para finalizar dándole cumplimiento al tercer objetivo desarrollado en el capítulo tres, con Canadá como el país más óptimo para la exportación del producto, se concluye que este mercado ofrece diferentes oportunidades que contribuirán al crecimiento de la economía de Colombia, su ventaja más importante es el acuerdo comercial vigente con este país, con un acceso preferencial del 98% de la oferta exportable, a un mercado potencial de 37 millones de habitantes, con uno de los PIB per cápita más altos, su cercanía geográfica y su potencial de importadores de sandía que, de acuerdo con la tabla No 7, ocupa la posición 4 a nivel mundial.

Por ende, se concluye que es aquí donde Colombia puede darse a conocer como un país exportador de este producto, enfocándose en mercados altamente consumidores de sandía, para lo cual se hace necesario la implementación de mejores técnicas de control de calidad, a fin de dar cumplimiento a las normas fitosanitarias necesarias y la tecnificación de procesos, para cumplir con las diferentes condiciones para el ingreso del producto al mercado canadiense.

## Referencias

- Acevedo A; Ruiz Juan C; Monterrosa O; (2015) Estrategia de Exportación Sandía a Japón; (Trabajo de grado, Universidad de la Salle) recuperado de [http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18164/11082330\\_2015.pdf?bgsequence=1](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18164/11082330_2015.pdf?bgsequence=1)
- Amaya, C. (2016). El Meta en Cifras 2016; Intranet Meta. Recuperado de: [https://intranet.meta.gov.co/secciones\\_archivos/597-72514.pdf](https://intranet.meta.gov.co/secciones_archivos/597-72514.pdf)
- Arteaga, F., (2018). Patrón estacional de las exportaciones peruanas de la sandía hacia Ecuador durante los años 2014 – 2017. (Trabajo de grado título profesional, Universidad Cesar Vallejo). Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/32182>
- Asohofrucol (2018) Balance del sector hortofrutícola 2018; recuperado de [http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE\\_DEL\\_SECTOR\\_HORTIFRUTICULTURA\\_2018.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE_DEL_SECTOR_HORTIFRUTICULTURA_2018.pdf)
- Asohofrucol; (2017). Balance sector hortofrutícola 2017; Asohofrucol; Recuperado de [http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE\\_SECTOR\\_HORTIFRUTICOLA\\_DICIEMBRE\\_2017.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE_SECTOR_HORTIFRUTICOLA_DICIEMBRE_2017.pdf)
- Asohofrucol; (2017). Balance sector Hortofrutícola Diciembre. Obtenido de Tabla 7. Empleos directos generados por el subsector Hortofrutícola: [http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE\\_SECTOR\\_HORTIFRUTICOLA\\_DICIEMBRE\\_2017.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE_SECTOR_HORTIFRUTICOLA_DICIEMBRE_2017.pdf)
- Asohofrucol; (2017). Balance sector Hortofrutícola Diciembre. Obtenido de Tabla 8. Empleos indirectos generados por el subsector Hortofrutícola (En miles): [http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE\\_SECTOR\\_HORTIFRUTICOLA\\_DICIEMBRE\\_2017.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE_SECTOR_HORTIFRUTICOLA_DICIEMBRE_2017.pdf)
- Ayca, O (2014). Análisis de los factores de la producción de sandía (*Citrullus lanatus* L.) y su efecto en la rentabilidad del productor en el sector Los Palos, Región – Tacna. (Trabajo de grado para el título profesional de ingeniero de economía agraria, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna). Recuperado de [http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1697/342\\_2014\\_ayca\\_cohaila\\_or\\_fcag\\_economia\\_agraria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1697/342_2014_ayca_cohaila_or_fcag_economia_agraria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Aznar, J. y Guijarro, F. (2012). *Nuevos métodos de valoración: modelos multicriterio (2a. ed.)*. [e-book]. Recuperado de : <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouncsp/reader.action?docID=3211636>
- Banco, M. (2010). Informe sobre el desarrollo mundial 2010, Agricultura para el desarrollo. Washington, D.C.: worldbank.org.
- Beleño, I (2018) Cultivo y producción de patilla en Colombia; Recuperado de:
- Blasco, L, (2020) bbc.com; Brexit | Reino Unido abandona la UE: qué pasará ahora y cuáles son los retos más urgentes para los británicos.
- Brito C; Morán C; (2018) Análisis de las exportaciones de sandía ecuatoriana de la zona 5 y 8 hacia los mercados internacionales sustentables; (Trabajo de grado) recuperado de [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30309/1/BRITO%20CHRISTIAN%20Y%20MORAN%20CINTHIA\\_ANAL.EXPO.SANDIA.SUST..pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30309/1/BRITO%20CHRISTIAN%20Y%20MORAN%20CINTHIA_ANAL.EXPO.SANDIA.SUST..pdf)
- Canadian Food Inspection Agency (2011) Manuales de inspección de frutas; recuperado de: [www.inspection.gc.ca/food/fresh-fruits-and-vegetables/quality-inspection/fruit-inspection-manuals/eng/1303664761014/1303664813684](http://www.inspection.gc.ca/food/fresh-fruits-and-vegetables/quality-inspection/fruit-inspection-manuals/eng/1303664761014/1303664813684)
- CIA, (2020) The World Factbook; search 2020; from <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence>
- Cicco, Antonella (1995) Fresh and fruits and vegetables. A survey of the Netherlands and other major markets in the European Union CBI, pag 77
- Commonwealth Secretariat (1991) Guidelines for exporters of selected fruits and vegetables to the German market Op. Cit pag 5
- DANE. (2016). Censo Nacional Agropecuario 2014; Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-10-produccion/10-presentacion.pdf>
- DANE. (2018). Comercio Internacional en Colombia: Exportaciones. Retrieved March 9, 2018, from <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comerciointernacional/exportaciones>
- DNP; Villanueva, D; (2018) Estudios sobre Bioeconomía; “Análisis sector agrícola y pecuario”; Departamento Nacional de planeación (DNP) Recuperado de [https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%201\\_Análisis%20sector%20agrícola.pdf](https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%201_Análisis%20sector%20agrícola.pdf)

- Erick V; Garcés M; (2017). Análisis de la producción y comercialización de sandía y su impacto en el desarrollo socioeconómico en el cantón jipijapa de los periodos 2015 al 2017. (trabajo de grado de pregrado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta.); Recuperado de <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/28/1/ULEAM-ADM-0001.pdf>
- Espinoza, J; Orona, I; Narro, J; & León, M; Aspectos sobre producción, organización de productores y comercialización del cultivo de la sandía en la comarca lagunera; Revista mexicana de agronegocios [en línea]. 2006, x (19), [fecha de Consulta 19 de septiembre de 2019]. ISSN: 1405-9282. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14101910>
- Ferguson, Niall (2004). Empire, The rise and demise of the British world order and the lessons for global power. Basic Books
- Flórez, D. (2013) Análisis de tendencias para la cadena hortalizas – producto ají. consumo, demanda, mercado internacional e investigación en Colombia; citado de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR. (2012). Congreso General Asohofrucol. Medellín Recuperado de [https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/11908/75748\\_65950.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/11908/75748_65950.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Florez; M, (2012) Ciencia y tecnología agropecuaria; recuperado de <http://revistacta.agrosavia.co/index.php/revista/article/view/247>
- FMI, (2020) Fondo Monetario Internacional, recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/GFSR/Issues/2019/10/01/global-financial-stability-report-october-2019>
- Fondo monetario internacional (2018) Report for Selected Countries and Subjects; recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=48&pr.y=7&sy=2018&ey=2018&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=156&s=NGDPD%2CPPPDPD%2CNGDPDPC%2CPPPPC&grp=0&a=>
- Hernandez,R., Fernandez,C., Baptista,P., (2006), Metodología de la investigación, Iztapalapa México D.F; Mc Graw Hill.
- Holzkopf, M (Agosto de 2019). La producción de sandía de EE. UU Recuperado de: <https://www.agronegocios.co/agricultura/el-departamento-de-meta-es-la-despensa-de-patilla-con-2125-hectareas-sembradas-2737240>

<https://www.freshplaza.es/article/9138203/la-produccion-de-sandia-de-ee-uu-se-ve-afectada-por-el-tiempo/>

ICA (2016). El ICA acompaña a productores de sandía en la admisibilidad de sus productos en el exterior; Instituto colombiano agropecuario; Recuperado de : <https://www.ica.gov.co/noticias/todas/2016/el-ica-acompana-a-productores-de-sandia-en-la-admi>

Impulso exterior (S.F) Canadá; recuperado de

[http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id\\_=64\\_14](http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=64_14)

Industry Canada's Office of Consumer Affairs (SF); Consumer Trend Report (Informe de Tendencias del Consumidor) recuperado de: <https://ic.gc.ca/eic/site/oca-bc.nsf/eng/ca02084.html>

Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1990), "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7 (4).

Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12. Kindleberger, C.P. (1969), *American Business Abroad*, Yale University Press, New Haven

Laquita, R., (2019) La gestión empresarial y su impacto en la exportación de sandía (*Citrullus lanatus*) de las empresas de la Región Tacna, año 2016. (Proyecto de grado para obtener el título de Maestría de agronegocios, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Escuela de Posgrado) Recuperado de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3721>

Legiscomex (SF) Normatividad canadienses para tener en cuenta; recuperado de [https://www.legiscomex.com/Documentos/normatividad\\_canadiense](https://www.legiscomex.com/Documentos/normatividad_canadiense)

LEGISCOMEX. (s.f.). Mi mercado; Recuperado de <https://www.legiscomex.com/ReporteDetallado/IndexMiMercado/?id=21&CodTipoInterca mbio=1&CodPais=169&CodSector=11&CodProducto=575&CodEmpresa=2B2A6ED2-B642-4BE5-8BC4 E30D2DADF718&CodReporte=0&Categoria=1&pfecha=2019-06-30&ptipBusqueda=P&pEmpBus=&CodRegion=2>

M Xix, F Javier, EE Brito Estrella, VB Cuevas Albarrán., (2015) Caso de estudio de la producción y comercialización de Sandía de la comunidad de Puerto Arturo, Quintana Roo. Pasado, presente y futuro de las regiones en México y su estudio. 20° Encuentro Nacional sobre

Desarrollo Regional en México. Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/2933/1/Eje5-174-Moo-Brito-Cuevas.pdf>

*Manual para la Exportación a Canadá Décima Edición 2013* (S.F) Recuperado de: [https://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2014/manual\\_exportacion\\_a\\_canada.pdf](https://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2014/manual_exportacion_a_canada.pdf)

McCain, C. (Junio de 2011). *Quality Progress*. Recuperado de: <http://asq.org/quality-progress/2011/06/back-to-basics/volviendo-a-los-fundamentos-una-herramienta-de-mucha-ayuda.html>

Mera, E; & Mora, E; (2019). Estudio de la factibilidad de la producción y comercialización de conserva de sandía en la provincia del guayas y futura exportación a Holanda; (Trabajo de grado) recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/41352>

MinAgricultura (2019) MinAgricultura resalta aumento del PIB agropecuario del 2.6% en el tercer trimestre; Ministerio de agricultura y desarrollo rural, Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-resalta-aumento-del-PIB-agropecuario-del-2-6-en-el-tercer-trimestre.aspx>

Minagricultura, (2012). Anuario estadístico de frutas y hortalizas 2007-2011 y sus calendarios de siembras y cosechas; Minagricultura; Recuperado de <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio Agrocadenas Colombia (2005) La cadena de cultivos ecológicos en Colombia; Recuperado de [http://fundacion-tucanes.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/produccion\\_ecologica.pdf](http://fundacion-tucanes.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/produccion_ecologica.pdf)

Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2012). Política nacional para la gestión integral de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos. Bogotá D.C.

Muñoz K; Tinoco G;, (2017) Análisis de la producción de sandías en la comuna pechiche de chanduy para el diseño de un centro de acopio para la exportación (Trabajo de grado para optar por el título de ingeniería en comercio exterior) Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/18635/1/TESIS-FINAL-KAREN-MU%c3%91OZ-GABIELA-TINOCO-07-03-17.pdf>

OCDE. (2015). Revisión de la OCDE de las Políticas Agrícolas: Colombia 2015. Evaluación y Recomendaciones de Política.

OEC. (s.f.). The Observatory of Economic Complexity. Obtenido de The Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/es/profile/country/col/#Exportaciones>

- Oratlas, (2017) Libro mundial de hechos, Reino Unido; recuperado de <http://www.oratlas.com/libro-mundial/reino-unido/geografia>
- Perfetti, J. B. (2012). Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia. Recuperado de [fedesarrollo.org](http://www.fedesarrollo.org): [http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC\\_Web.pdf](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC_Web.pdf)
- Plá Barber, J., y Suárez Ortega, S.M. (2001), “¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora”, ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, Vol. 52 (Enero-Abril).
- Procolombia (2017) Proexport; Regulación SPS de Alimentos para exportación a Estados Unidos, recuperado de: [https://tlc-eeuu.procolombia.co/sites/default/files/regulacion\\_sps\\_de\\_alimentos\\_para\\_exportacion\\_a\\_los\\_estados\\_unidos.pdf](https://tlc-eeuu.procolombia.co/sites/default/files/regulacion_sps_de_alimentos_para_exportacion_a_los_estados_unidos.pdf)
- Procolombia (S;F) Reino Unido, frutas frescas; recuperado de <https://www.colombiatrader.com.co/oportunidades-de-negocio/reino-unido-frutas-frescas>
- Procolombia, (2011) ABC del TLC con Canadá; recuperado de <https://procolombia.co/archivo/abc-del-tlc-con-canada>
- Procolombia, (2018). Frutas exóticas, obtenido de <https://procolombia.co/frutas-exoticas-0>
- Procolombia. (2017). Hortofrutícola, Descripción del Sector. Recuperado de <https://www.inviertaencolombia.com.co/oficinas-en-el-exterior/125-hortofruticola/579-descripcion-del-sector.html>
- Procolombia; (2020). Objetivos estratégicos; Recuperado de: <https://procolombia.co/nosotros/que-es-procolombia/mision-y-vision>
- Procolombia; (s.f.). Sector hortofrutícola 2016; Recuperado de [https://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR\\_HORTOFRUTICOLA\\_2016.pdf](https://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR_HORTOFRUTICOLA_2016.pdf)
- Robert Wart (2009) Brics and Bicis; The economist; obtenido de <https://www.economist.com/the-world-in-2010/2009/11/26/brics-and-bicis>
- Rojas, A. (2017). Invertir en frutas y hortalizas colombianas. Recuperado de: <https://www.colombianospanama.com/articulos-colombianos-en-panama/invertir-en-frutas-y-hortalizas-colombianas.html>

- SIB. (2018). Sistema de Información sobre Biodiversidad de Colombia. Retrieved February 25, 2018, from <https://www.sibcolombia.net/>
- Statistics Canadá (2018). Recuperado de: <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1710000901>. Consultado el 26 de septiembre de 2018. Falta el |título= (ayuda)
- Trademap. (s.f.). Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2018 Producto : 0807 Melones, sandías y papayas, frescos; Recuperado de: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0807%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0807%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1)
- Trademap. (s.f.). Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2014-2018 Producto : 0807 Melones, sandías y papayas, frescos; Recuperado de: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0807%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0807%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)
- Trademap. (s.f.). Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2014-2018 Producto : 0807 Melones, sandías y papayas, frescos; Recuperado de: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0807%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0807%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)
- Trujillo M., Rodríguez D., Guzmán A., Becerra G. (2006) Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas (documento de investigación) Universidad del Rosario Bogotá DC, Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf;jsessionid=958E9492A66B448EFAD7D660CA088F04?sequence=1>
- United Nations. (2017). UN Comtrade Analytics - Trade dashboard. Retrieved March 11, 2018, from <https://comtrade.un.org/labs/data-explorer/>
- Velásquez, E; (2012) Canales de distribución y logística; recuperado de: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Canales\\_de\\_distribucion\\_y\\_logistica.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Canales_de_distribucion_y_logistica.pdf)
- Villalobos, L.R. (2006). *Fundamentos de comercio internacional*. [e-book]. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouncsp/reader.action?docID=3228921>

Yip, G.S., Monti J. A., & Gómez, J; (1998). The Way Station Model of Internationalization: Explaining the Success of Newly Internationalizing Firms. Ciber Working Paper Series (98-7).