

**PLAN DE EXPORTACIÓN DE ARANDANOS AZULES DE COLOMBIA A
ESTADOS UNIDOS**

**Proyecto integral de grado para optar al título de:
Especialista en Negocios Internacionales e Integración Económica**

IVAN DAVID IBARRA BRAVO

Orientador

Pedro Miguel Montero González

Político

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
ECONÓMICA**

BOGOTÁ

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., febrero de 2021

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro.

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigación.

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero.

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General.

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Dr. Marcel Hofstetter

Directora especialización en Negocios internacionales e Integración Económica.

Dra. Luz Roció Corredor Gonzáles

DEDICATORIA

A todos los productores emprendedores, que les han dado a nuestros productos colombianos unos valores agregados para su comercialización en el exterior.

AGRADECIMIENTOS

Gratitud a Dios y todos aquellos, que a partir de su colaboración y enseñanza me han dado las herramientas para poder lograr una meta más en mi formación profesional

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
OBJETIVOS	13
OBJETIVO GENERAL	13
OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
3. MARCO TEÓRICO	14
3.1. Fuerzas de Porter	14
3.1.1. <i>Poder de negociación del cliente</i>	15
3.1.2. <i>Poder de negociación del proveedor</i>	15
3.1.3. <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	15
3.1.4. <i>Amenaza de nuevo producto sustituto</i>	16
3.1.5. <i>Rivalidad entre competidores</i>	16
4. METODOLOGÍA	17
Tipo de investigación	17
Fuentes de información	17
5. MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL ARÁNDANOS AZULES	18
5.1. Mercado colombiano de arándanos azules	19
5.2. Mercado internacional de arándanos azules	21
5.3. Mercado Estadounidense de arándanos azules	23

5.4. Análisis teórico del mercado	26
6. PERFIL LOGÍSTICO	29
6.1. Tratado de libre comercio Colombia- Estados Unidos.	29
6.2. Transporte Internacional	30
6.2.1. <i>Transporte Aéreo</i>	30
6.2.2. <i>Transporte Marítimo</i>	31
6.3. Normatividad Exportación de Arándanos azules	33
6.4. Procedimiento Exportación de Arándanos azules	33
6.4.1. <i>Registro como Exportador</i>	34
6.4.2. <i>Ubicar partida arancelaria</i>	34
6.4.3. <i>Factura comercial</i>	34
6.4.4. <i>Visto bueno-Certificado del ICA</i>	34
6.4.5. <i>Certificado de Origen</i>	34
6.4.6. <i>Procedimientos Aduaneros</i>	35
6.5. Requisitos del empaque para la exportación	35
6.6. Documentos requeridos para el ingreso de mercancía a Estados Unidos	36
6.6.1. <i>Envió comercial</i>	36
6.6.2. <i>Envió de muestras sin valor comercial</i>	36
6.7. Condiciones que afectan el transporte y distribución de mercancías	36
6.8. Indicadores comercio transfronterizo	36
7. Estudio financiero	38

7.1. Viabilidad financiera	39
8.CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	41
BIBLIOGRAFIA	42
GLOSARIO	46
ANEXOS	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Panorama nacional de arándanos azules 2017	24
Figura 2: Históricos de producción de arándanos mundial 2015-2020	24
Figura 3: Exportación de arándanos por destino	25
Figura 4: Datos básicos economía de Estados Unidos	26
Figura 5: Precios en EE.UU. de los principales proveedores, en US\$/kg. (Campañas 2018/2019)	27
Figura 6: Importación de arándanos de Estados Unidos	28
Figura 7: Logistics Performance Index USA	31
Figura 8: Conexión de aerolíneas prestadoras de servicio a Estados Unidos	34
Figura 9: Conexión marítimas prestadoras de servicio a Estados Unidos	34
Figura 10: Empaque para exportación de arándanos	35
Figura 11: Indicadores comercio Transfronterizo	37

RESUMEN

La elaboración del presente trabajo está enfocado a la exportación de arándanos azules con destino a Estados Unidos, en este trabajo se podrán observar las oportunidades, los tramites y los diferentes pasos que se tienen que llevar para lograr con éxito la exportación de arándanos. Esto con el fin de aprovechar la gran oportunidad que este producto tiene en el mercado estadounidense, debidos al alto consumo que se tiene en este país de arándanos azules por sus beneficios a la salud, se pretende aprovechar las ventajas que tiene Colombia con Estados Unidos por medio del TLC que se tiene firmado desde el 15 de mayo del 2012.

Colombia es un país que tienen ventajas a nivel geográfico y de climas por esta razón se puede convertir en un gran productor y exportador de arándanos, por ser un producto relativamente nuevo. En Colombia desde el 2008 se empieza con el cultivo de arándanos, el cual ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años, lo cual le permite al país crear una proyección de convertirse en el décimo gran exportador de arándanos a nivel mundial, esto se debe a que en el país se puede cultivar y cosechar frutos durante todo el año, lo cual presenta una gran oportunidad a nivel internacional en las épocas que los grandes productores no estén en cosecha y atacar el mercado en esos momentos.

Palabras clave: exportación, arándano azul, TLC, FDA, comercio internacional, marketing.

ABSTRACT

The purpose of this work is to explain the export of blueberries to the United States, in this work you will be able to observe the opportunities, the procedures and the different steps that must be taken to achieve the successful export of blueberries. All this to take advantage of the great opportunity that this product has in the US market, due to the high consumption of blueberries in this country for its health benefits, it is intended to take advantage of the advantages that Colombia has with the United States, for means of the FTA that has been signed since May 15, 2012.

Colombia is a country that has advantages at a geographical and climatic level, for this reason it can become a large producer and exporter of blueberries, as it is a relatively new product. Since 2008, Colombia has started with the cultivation of blueberries, which has had an exponential growth in recent years, which allows the country to create a projection of becoming the tenth largest exporter of blueberries worldwide, this is because in the country it is possible to grow and harvest fruits throughout the year, which presents a great opportunity at the international level in times when large producers are not in harvest and enter the market at those times.

Keywords: export, blueberry, FTA, FDA, international trade, marketing.

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este proyecto se debe identificar por qué la exportación de arándanos azules y por qué hacia Estados Unidos, debido a lo anterior, se debe realizar una investigación a fondo de cómo se encuentra Colombia en el mercado de arándanos y como se encuentra Estados Unidos en el consumo, producción e importaciones de arándanos.

Se debe realizar un estudio de mercado viendo las oportunidades que se tienen con respecto a las exportaciones de arándanos azules, las cuales tienen unas expectativas muy altas debido a las ventajas geográficas y climáticas que el país tiene por esta razón las expectativas para este proyecto son muy altas. También se analizará el perfil del país de exportación en este caso Estados Unidos, para poder identificar como podemos llegar a impactar ese mercado, qué se necesita para llegar al mercado y cómo generar un valor agregado en el momento de la comercialización del producto. Para finalizar se desarrolla un análisis financiero con una proyección a 5 años, con el fin de observar si el proyecto generará una viabilidad financiera con dicha exportación.

Los arándanos azules producidos en Colombia tienen una gran ventaja debido que se pueden cosechar y cultivar en todo el año, ubicando a Colombia como un próximo gran exponente de arándanos a nivel mundial, debido a esta ventaja se podría lograr tener unos beneficios económicos muy altos a la hora de comercializar y realizar la exportación de nuestros arándanos, en la época que los grandes productores no tienen producto.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un plan de exportación de arándanos azules, a partir de la normativa aduanera vigente para la exportación y comercialización a Estados Unidos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un estudio de mercado de los arándanos en Colombia y en Estados Unidos.
- Realizar el perfil logístico de exportación para arándanos azules de Colombia, para establecer los requerimientos de exportación exigidos por el mercado de Estados Unidos.
- Desarrollar el estudio financiero para evaluar la viabilidad del proyecto en una proyección a cinco años.

3. MARCO TEÓRICO

Para lograr el proceso de internacionalización de una empresa, se deben analizar muchos puntos de vista los cuales pueden ser un punto a favor o en contra, dependiendo la empresa y el personal humano que la integra. Muchas veces las empresas no se internacionalizan por miedo, poco conocimiento o simplemente por falta de conocimiento. Las siguientes teorías nos enfocan en un punto donde la globalización nos abre un mundo de oportunidades que generalmente no analizamos.

3.1. Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es una teoría muy importante en los negocios tanto locales como internacionales, fue escrita por Michael Porter en 1979, muestran que el potencial de una empresa se divide en cinco fuerzas, lo cual nos permite hacer un análisis de cómo se puede impactar un mercado, como se puede solucionar un problema mediante el estudio e identificación de las adversidades y situaciones que se generan con el día a día en cada proyecto o empresa.

Aplicando esta teoría nos permite tener una visión mayor de los diferentes puntos que se deben tener en cuenta al momento de empezar a comercializar un producto. Se debe tener en cuenta que son muchos factores los que necesita un proyecto o empresa para llegar a el éxito tanto en el mercado local como internacional. Mediante las cinco fuerzas de Porter generamos un análisis del entorno empresarial en el que se encuentra cada empresa tanto a nivel de; proveedores, clientes, nuevos entrantes y competidores. Las cinco fuerzas de Porter son:

3.1.1. Poder de negociación del cliente

Los clientes siempre van a ser el objetivo final de la empresa, debido a que son los consumidores a los que queremos llegar e impactar, por esa razón la empresa tiene que pensar mucho en su comunicación e impacto a este grupo, dominando el marketing, la innovación, calidad y precio en los productos. Este es un factor muy importante por la razón que los clientes pueden escoger entre las diferentes empresas, por ello se debe tener muy en cuenta esta primera fuerza.

3.1.2. Poder de negociación del proveedor

Los proveedores son vitales para cada negocio que se tiene, son los que suministran la materia prima que necesitamos para estar presentes en el mercado, esto nos lleva a ver y analizar qué tan flexibles, cómodos y amigables se pueden hacer los términos de negociación con ellos, se considera que se debe llevar una relación estable y duradera, para mejorar tanto la viabilidad del negocio como la ganancia, también se debe analizar las opciones de diversificar proveedores o convertirse en el proveedor.

3.1.3. Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza nos muestra que a medida que pasa el tiempo las industrias se van tecnificando y mejorando, logrando cada vez entrar al mercado con productos nuevos que intenten sacar el nuestro, para esto se debe diversificar y estar siempre a la vanguardia en nuestros productos a nivel de calidad, marketing, canales de ventas entre otras opciones que nos ayudan a mitigar esta amenaza.

3.1.4. Amenaza de nuevo producto sustituto

Siempre se debe estar actualizado, esto debido a que todos los días se implementaran nuevos productos que llegan a ser competencia directa a los productos de la empresa, lo que se puede mitigar mediante diversidad de canales de ventas, diferenciación de producto, incremento en el marketing y costos asequibles.

3.1.5. Rivalidad entre competidores

Antes de entrar a un mercado se debe estudiar las variables y posibilidades que se tiene, de esta manera crear las estrategias óptimas para posicionarse en el mercado logrando una mayor rentabilidad y obteniendo una diferencia comparativa con los competidores.

4. METODOLOGÍA.

Tipo de investigación

Para el desarrollo del proyecto se realizará una investigación con un alcance de tipo descriptivo, en el cual se podrán observar por medio de caracterizaciones y evaluación, las diferentes variables presentes en el proceso de exportación de arándanos azules permitiendo generar una predicción sobre la viabilidad del proyecto.

Fuentes de información

Se desarrolla una búsqueda documental basada en el análisis de los recursos de investigación, los cuales estarán delimitados por componentes educativos e informativos ligados a las exportaciones de Colombia, los negocios internacionales y la economía. Las principales fuentes de información para el proyecto son:

- TRADE MAP,
- PROCOLOMBIA,
- LEGISCOMEX,
- ANALDEX
- ASOCOLBLUE

Las técnicas de recolección de información estarán fundamentadas en la observación directa, la recopilación documental y bibliográfica, se desarrollarán técnicas de análisis cuantitativo por medio del programa Microsoft Excel.

5. MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL ARÁNDANOS AZULES.

En este capítulo se comenzará con una breve introducción para luego mostrar el análisis del mercado de arándanos azules tanto a nivel internacional como en Colombia y en Estados Unidos, donde se observa las variables de oferta y demanda, oportunidades que se tienen en el mercado internacional y los índices de consumo de este producto a nivel local como internacional, lo que nos permitirá tener una visión más amplia de nuestro producto en este mercado.

Colombia es un país que por su ubicación geográfica tiene una alta variedad de pisos térmicos lo cual permite la siembra y cosecha durante todo el año, esto genera una ventaja competitiva ya que no se regula los cultivos por estaciones como en otros lugares del mundo.

Esta ventaja se aplica en los arándanos azules, los cuales con el paso de los años han venido cogiendo fuerza tanto a nivel nacional como internacional, permitiendo cada vez tecnificar más los cultivos para tener altos estándares de calidad que permiten entrar a mercados internacionales. Colombia tiene el objetivo de llegar a ser el décimo productor más grande del mundo en arándanos azules, debido al crecimiento exponencial que se ha tenido en el país los últimos años.

Los arándanos azules son una fruta muy apetecida tanto local como internacionalmente debido a sus beneficios para la salud y a la tendencia de consumo saludable que se da hoy en día. Lo cual genera que este sea un mercado de muy alta demanda en diferentes países del mundo.

El mayor consumidor de arándanos a nivel mundial es Estados Unidos con una importación del 55,8% del total de arándanos comercializados internacionalmente por esta razón que se decide que es el mercado destinado en el proyecto.

5.1. Mercado colombiano de arándanos azules.

Los arándanos azules en Colombia llevan desde el año 2009 cuando se aprobó el cultivo agro-industrial, desde este momento los cultivos y cultivadores han ido creciendo debido a que las personas en Colombia se están uniendo a la ola mundial de cuidar la salud, el arándano es una fruta espectacular en ese sentido ya que tienen muchos beneficios para las personas a nivel nutricional, el sector que consume arándanos de la población va cada vez más en aumento, tanto para consumo como para la industria farmacéutica y medicinal.

Los cultivos de arándanos azules en Colombia se ubican en su gran mayoría en la región de altiplano cundiboyacense, debido a que tiene las condiciones perfectas para el cultivo de este y se le agrega una ventaja, la cual es que por producirse por encima de los 2200 metros las frutas logran acumular más azúcares lo que las hace muy atractivas en mercados internacionales, la mayoría de los cultivos de arándanos en Colombia se encuentran en el rango de altura entre 2600 m y 3000 m con referencia al nivel del mar.

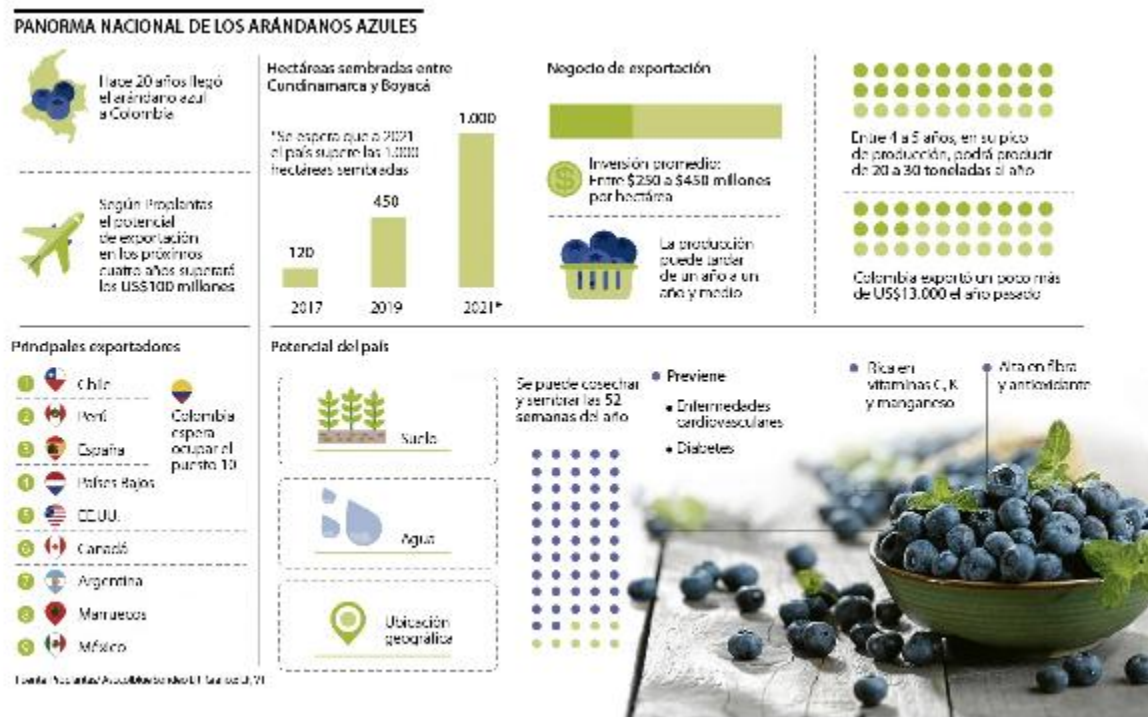
Según la Asociación colombiana de cultivadores de blueberrys, Colombia se cuenta con una ventaja competitiva para exportar arándanos, la cual es que se puede producir las 52 semanas del año gracias a la ubicación geográfica en la línea del ecuador, esto permite la entrada a mercados como el estadounidense que tienen alta demanda de fruta todo el año.

En Colombia el consumo de arándanos se da en todas las personas ya que no es un producto que se utiliza fácilmente en batidos, o consumo natural. La mayoría de las

personas que consumen este producto lo hace para tener una dieta balanceada y saludable, lo que en el paso de los años ha venido creciendo, esto ha generado que este tenga más demanda.

Figura1.

Panorama nacional de arándanos azules 2017.



Nota: Asocolblue (2019). Sondeo LR grafico LR, JG. Tomado de: <https://www.asocolblue.com/cultivo-arandanos-azules-colombia-se-triplicado-dos-anos/>.

Se logra evidenciar las expectativas que se tienen para el producto en Colombia, además de las grandes posibilidades para la exportación de este producto, según la imagen en Colombia en el 2021 se tiene la expectativa de tener más de 1000 hectáreas sembradas, para una producción de 7.700 toneladas que generarían una exportación aproximada de US\$100 millones. En términos de exportación Colombia ha venido










creciendo paulatinamente en sus exportaciones de arándanos tanto a nivel técnico de producción como de conservación en cuarto frío del producto durante la exportación.

5.2. Mercado internacional de arándanos azules.

El mercado internacional de arándanos movió alrededor de US\$732,7 millones en exportaciones a finales del año 2019 mostrando un crecimiento de 46,5% al cierre del mismo año, los principales exportadores de arándanos son: Chile, Perú, España, países bajos, Estados unidos, Canadá, argentina, marruecos y México. En los últimos años se ha venido generando un crecimiento exponencial en la producción de Perú lo que lo posiciona como el más grande exportador a nivel mundial en arándanos al 2020.

Figura 2.

Histórico de Producción de arándanos mundial 2015-2020.

Proveedor	2015-2016	2018-2019	2019-2020	Variación*
Total Hemisferio Sur	126.095	221.760	261.525	18%
 Perú	13.145	81.039	120.325	48%
 Chile	91.412	111.109	109.421	2%
 Argentina	15.444	17.905	15.038	16%
 Sudáfrica	1.879	8.071	13.058	92%
 Otros	4.215	3.635	3.682	1%
Total Hemisferio Norte	92.854	225.468	272.408	21%
 México	7.781	36.697	42.500	16%
 España	30.251	57.802	68.478	18%
 Marruecos	8.395	18.235	25.226	38%
 Otros	46.427	112.734	136.204	21%

*% Variación en las dos últimas temporadas.

FUENTE: ANUARIO 2019-2020 MERCADO INTERNACIONAL DE ARÁNDANOS, DE CONSULTING

Nota: Revista del Campo (2020). Muestra el comportamiento de la producción de arándanos mundial desde el 2015 al 2020. Tomado de: <https://www.elmercurio.com/Campo/Noticias/Noticias/2020/06/15/Los-desafios-del-nuevo-escenario-para-los-arandanos.aspx>.

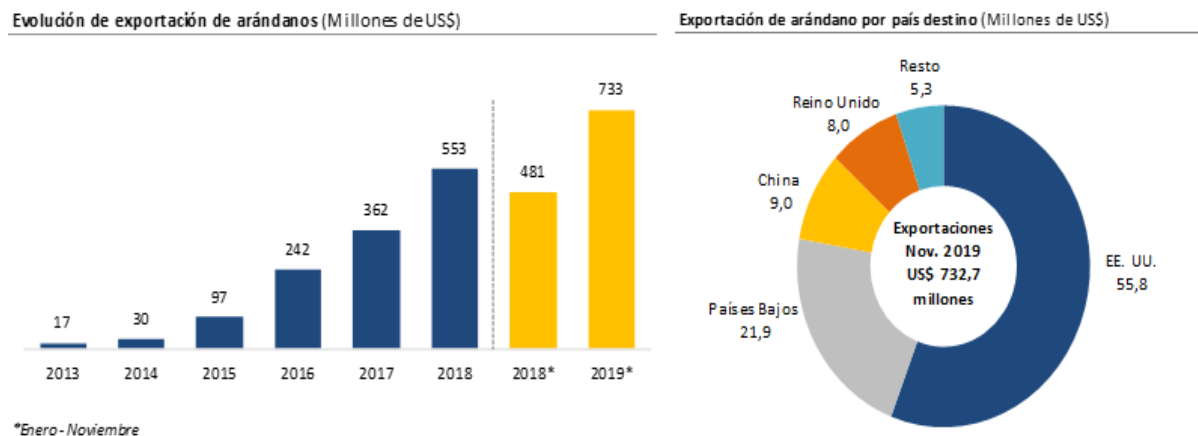
De la figura 2 se puede evidenciar que el mercado de los arándanos en los últimos años venga cambiando, teniendo modificaciones importantes en la producción, como se

ve reflejado en la gráfica anterior, se observa el crecimiento generando en la producción de arándanos, la cual ha sido muy grande. Con respecto a este se logra ver que Colombia no aparece representada en estos valores debido a que no cuenta con la capacidad de producción necesaria, también se observa los cambios entre cada uno de los países presentes, lo cual muestra que el nivel de competitividad cada día va en aumento.

Por parte de las importaciones se tienen 4 grandes importadores de arándanos los cuales son: Países bajos, China, Reino y Estados unidos.

Figura 3.

Exportación de arándanos por país destino.



Nota: Consultora MAXIMIXE (2020). Refleja crecimiento en las exportaciones a los principales destinos. Tomado de: <https://alertaeconomica.com/exportacion-de-arandanos-superaria-los-us800-millones-en-2019/>.

Estados Unidos siendo el primer importador de arándanos del mundo tiene un 55,8% de los arándanos mundiales, convirtiéndose en el principal comprador de este producto; seguido por China y Reino unido.

Se puede evidenciar en la figura 3 que las exportaciones a estos países vienen creciendo exponencialmente con el paso del tiempo, esto se debe a que la demanda de


producto sigue creciendo al igual que los cultivos en el mundo; el valor comercial del producto en el mercado fluctúa dependiendo de la disponibilidad de este.

5.3. Mercado Estadounidense de arándanos azules.

Para empezar a hablar del mercado de estados unidos, se debe primero hacer un análisis de su economía en términos generales, tiene una economía muy robusta debido a que es “la principal economía del mundo, con un PIB corriente de US\$21,4 billones en 2019, casi una cuarta parte del PIB mundial” (mincit, 2021). Es un país que tiene un gran poder adquisitivo con un PIB per cápita de US\$ 65.112 en este último año.

Figura 4.

Datos básicos economía Estados unidos.

ESTADOS UNIDOS		
DATOS GENERALES		
Capital:	Washington D.C.	
Superficie:	9.371.174 km ²	
Población 2019:	328.231.337 Habitantes	
Moneda:	USD=0,89 euro, promedio 2019	
EXPORTACIONES 2019		
Total	USD 1.394.462,5 millones	
Principales productos:	Petróleo refinado (6,2%), petróleo crudo (4,6%), automóviles de turismo (3,9%), partes de vehículos (2,7%), gas de petróleo (2,2%), sangre para usos terapéuticos (1,7%).	
Destinos:	Canadá (17,3%), México (14,0%), China (6,8%), Japón (4,9%), Reino Unido (4,3%), Colombia (0,954%).	
PIB corriente (2019):	USD 21.439.453,0 millones	
PIB per cápita (PPP 2019):	USD 65.111,6	
Crecimiento PIB real (2018 y 2019):	2,9 % y 2,3 %	
IED en Estados Unidos(2019)	USD 246.215,0 millones	
IMPORTACIONES 2019		
Total	USD 2.567.492,2 millones	
Principales productos:	Automóviles de turismo (7,0%), petróleo crudo (5,2%), teléfonos (4,0%), máquinas para procesamiento de datos (3,5%), medicamentos dosificados (3,1%), partes de vehículos (2,7%).	
Origen:	China (18,4%), México (14,1%), Canadá (12,7%), Japón (5,7%), Alemania (5,1%), Colombia (0,57%).	

Nota: MinComercio (2021). Muestra la Información necesaria para entender la economía de Estados unidos de una manera generalizada y global. Tomado de: <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=504145cb-c956-4a83-99d0-abbe53b1c457>.

Estados unidos es el más grande importador de arándanos en el mundo, los precios del producto oscilan entre USD\$3 – USD\$ 13 dependiendo de la época de compra del producto, ya que también es uno de los grandes productores de arándano, pero se tiene que regular por las estaciones lo cual le permite tener dos cosechas al año.

El mercado de arándanos se proyecta a un crecimiento anual del 2.1% entre los años 2020 al 2025, esto se debe a que la población estadounidense prefiere productos que contienen antioxidantes y el arándano tiene un alto contenido de ellos. También se ve el producto en los mercados minoristas para bebidas, confitería o cuidado personal. En la Figura 5 se observa cómo varía el precio de los arándanos en Estados Unidos.

Figura 5.

Precios en EE. UU. de los principales proveedores, en US\$/kg. (Campañas 2018/2019).



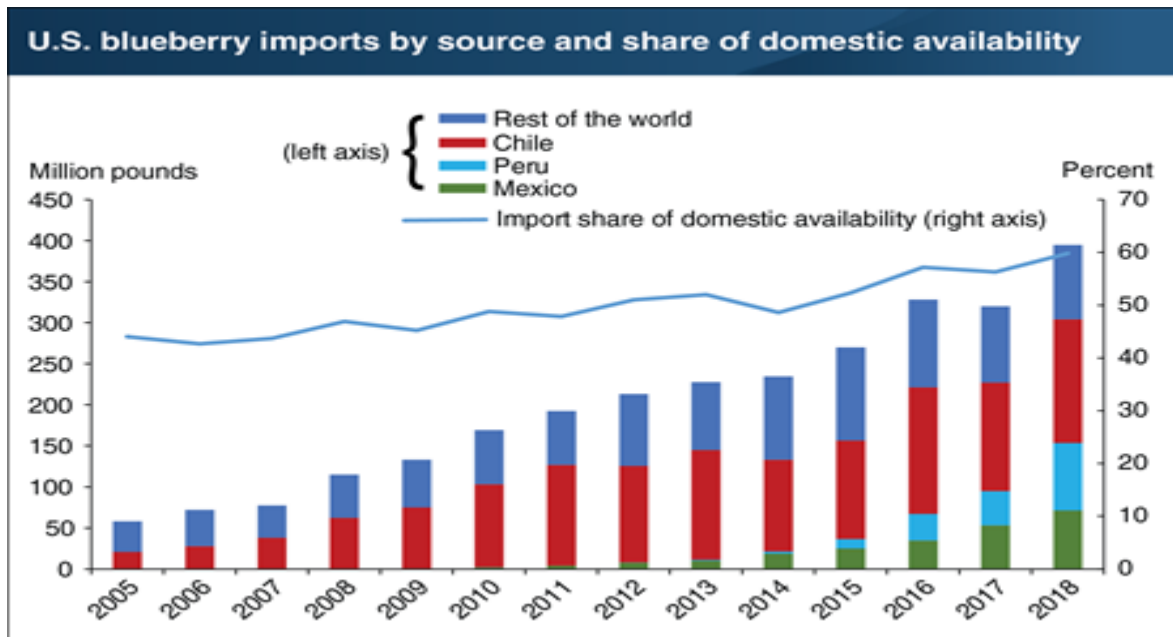
Nota: Redagícola (2019). Muestra la variación de los precios de arándanos en Estados Unidos dependiendo del mes en los cuales son exportados. Tomado de: <https://www.redagricola.com/cl/pioneros-en-la-exportacion-de-arandanos-desde-colombia-2/>.

Las importaciones de arándanos han tenido un constante crecimiento en Estados Unidos año tras año se puede evidenciar en la figura 6, desde el año 2005 se evidencia un crecimiento en las importaciones de arándanos. El consumo de arándanos se ha triplicado desde el año 2000 debido a que la mayoría de la población empezó a consumir

el producto y la producción nacional no alcanza a cubrir la demanda, esta es la razón del incremento en las importaciones en los últimos años.

Figura 6.

Importación de arándanos de Estados Unidos.



Nota: USDA (2019). Desarrollo de las importaciones de arándanos en Estados Unidos donde muestra el aumento en consumo y el comportamiento de este producto. Tomado de: <https://www.ers.usda.gov/data-products/chart-gallery/gallery/chart-detail/?chartId=93270#:~:text=U.S.%20per%20capita%20consumption%20of,season%2C%20totaling%20660%20million%20pounds.&text=Since%20then%2C%20new%20markets%20have,the%20U.S.%20blueberry%20imp.>

Estados Unidos es un gran socio comercial de Colombia, debido al tratado de libre comercio que se firmó el 15 de mayo del 2012 donde se elimina más del 80% de los aranceles. Los principales productos que Colombia le exporta a estados unidos son el sector minero, no minero, agrícola, agroindustrial e industrial. Esto representan el 30% de las exportaciones de Colombia.

5.4. Análisis teórico del mercado

Al momento de realizar la exportación de arándanos azules a Estados Unidos se debe realizar un análisis para ver las oportunidades que se pueden presentar en este mercado, para comenzar se hace una observación general por medio de las ventajas comparativas, donde se puede evidenciar por medio del estudio del mercado que Estados Unidos tiene grandes brechas de producción de arándanos, lo cual trata de compensar con la importación de este producto. Se debe aprovechar la ventajas que tiene Colombia en sus suelos y pisos térmicos, lo cual permite sembrar, cosechar y vender los productos agrícolas (arándanos) todo el año; muy diferente a las características que tienen otros países, en contraste en Colombia es costosa la producción de arándanos, no obstante, es más eficiente la producción y cosecha del mismo. Lo expuesto anteriormente genera una ventaja a nivel internacional pudiendo aprovechar estos baches de producción para ingresar al mercado con un producto de alta calidad.

Con base a lo anterior se realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter, este nos ayuda a analizar qué tan competitivos podemos llegar a ser en el mercado al cual estamos ingresando y saber que tan viables es para nosotros.

5.4.1. Poder de negociación del cliente

Alto - medio: Se ubica en esta categoría por la razón que los clientes en este país son muy exigentes y la mayor parte de las ventas se generan por medio de las grandes superficies de venta, lo que genera ventas a costos estables. Por la parte de la distribución al por menor los clientes manejan compras no tan elevadas, pero son constantes, logrando una fidelización con el producto y la marca. Se genera costos variables, debido al mercado competitivo por las diferentes ofertas del producto lo genera que el valor de producto en el mercado varié.

5.4.2. Poder de negociación con el proveedor

Bajo: Se ubica en esta categoría por la razón de que este factor depende del grado de expansión que se vea para el futuro del proyecto, debido a que es una inversión a largo plazo, en la cual se analizan muchas variables con el fin de comprar plantas. En parte inicial del proyecto en la cual se encuentran gran cantidad de proveedores. En la parte de comercialización de los frutos no se tiene proveedor, debido que se generara el producto por medio del cultivo ya antes evaluado.

5.4.3. Amenaza de nuevos competidores

Bajo-Medio: Al ser un proyecto tan rentable muchas personas o industrias intentaran entrar en él, pero esto requiere de un gran musculo financiero y tiempo para que cada cultivo logre su formación y producción, por esta razón no se tendrá amenaza a corto plazo de nuevos productos. En la comercialización, como la mayoría se realiza a las grandes superficies, son los compradores los que estipulan el precio por cantidades, lo que genera que sea difícil la entrada para nuevos productos.

5.4.4. Amenaza de nuevo producto sustituto

Moderada: Se toma en esta categoría, debido a que todo el tiempo entran arándanos de todas partes del mundo a Estados Unidos, lo que genera una alta rivalidad, esta se observa en la competencia por precios más económicos. Se maneja en el presupuesto los cambios de la fruta de exportación para garantizar que la fruta llegue en excelentes condiciones, para generar confianza en los compradores de grandes superficies, logrando fidelización en corto tiempo. Al tener certificado de origen se compite por calidad

al tener un producto más dulce y con alto contenido de antioxidantes, logrando una diferencia con los otros productos, lo que permite que la rentabilidad sea constante

5.4.5. Rivalidad entre competidores

Medio: Se ubica en esta categoría por la razón que al ser un país tan grande se tiene varios puntos donde la demanda es alta y no se encuentra satisfecha todavía, el número de competidores también es alto, pero se busca ser un gran competidor, debido a la variable de alto consumo y escases de producto, lo que genera gran campo de ventas. La lucha entre competidores es media, no obstante, para entrar a las grandes superficies la rivalidad aumenta, debido a los estándares de calidad del producto.

6. PERFIL LOGÍSTICO

Estados Unidos está catalogado por el banco mundial en el año 2018 con una calificación promedio en Logistics Performance Index de 3.89, lo cual lo posiciona en el puesto número 14 en desempeño logística a nivel internacional.

Figura 7.

Logistics Performance Index USA

LPI	Puntaje	Puesto
	3,89	14
Aspectos evaluados		
Eficiencia aduanera	3,78	10
Calidad de la infraestructura	4,05	7
Competitividad de transporte internacional de carga	3,51	23
Competencia y calidad en los servicios logísticos	3,87	16
Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	4,09	6
Puntualidad en el transporte de carga	4,08	19

Nota: Procolombia (2019). Calificación en logística y puesto a nivel mundial, según la calificación del banco mundial en el 2018. Tomado de: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>.

6.1. Tratado de libre comercio Colombia- Estados Unidos.

Este Tratado de libre comercio entro en vigor el día 15 de mayo del 2012, en términos generales se genera para eliminar barreras arancelarias y apoyar el crecimiento económico de los países involucrados. Se analizaron dos puntos de importancia los cuales fueron la entrada a mercados tanto industrial como agrícola; para estos se eliminó a nivel agrícola el arancel en un 89% de la totalidad de los productos y a nivel textil se eliminó el arancel en un 99.9% de la totalidad de los productos.

Se estipulo las medidas fitosanitarias, debido que se debe promover el comercio de productos sanos, también se estipulo prohibir que elevaran o pusieran nuevos aranceles, se prohíbe quitar las barreras no arancelarias y se agrega un principio para la protección de la propiedad intelectual.

Respecto a los aranceles del sector agropecuario, se crea un esquema en el cual se desgravan los aranceles a 10 años cabe resaltar que se hizo una lista de excepciones para la etapa productiva de cada país.

Un punto muy importante que se puso en el TLC fue el de poner el certificado de origen a los productos, esto debido a que los aranceles serán retirados a los productos que tengan la certificación, en caso contrario existen unas reglas para aplicar un gravamen a el producto, además, se prohibieron las prácticas desleales como los subsidios industriales entre otras prácticas.

6.2. Transporte Internacional

Estados Unidos es un país ubicado en norte América, para la exportación de productos a este país se puede desarrollar por dos maneras desde Colombia las cuales son vía marítima o aérea.

6.2.1. Transporte Aéreo

Estados Unidos cuenta exactamente con 13.513 pistas aéreas a lo largo de su extensión territorio, algunas son de gran movimiento y ofrecen servicios directos desde Colombia a Estados Unidos (Aeropuertos). Para el transporte de carga existe más de 10 aerolíneas las cuales se encargan de llevar la mercancía desde Colombia a Estados Unidos.

Figura 8.

Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Estados Unidos

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia	
American Airlines	Directo	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	
	Miami-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	
	Dallas-Estados Unidos, Miami-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	
Avianca	Directo	VI, DO LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO MA, MI, JU, VI, SA, DO LU, MA, JU, VI, SA, DO LU, MA, MI, JU, VI, SA MI, JU, VI, SA, DO	
	Miami-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO	
	San Salavador-El Salvador	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO LU, MA, JU, VI, SA LU, MA, MI, VI, SA, DO MA, MI, JU, SA, DO	
	Aeroméxico	Ciudad de México-México	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO SA
		Copa Airlines	Ciudad de Panamá-Panamá
	United Airlines	Directo	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
		Houston-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Fedex	Directo	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
		Memphis-Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO MA, MI, JU, VI, SA, DO
	DHL Aviation	Ciudad de Panamá-Panamá	LU, MA, MI, JU, VI, SA
Ups	Directo	MA, MI, JU, VI, SA	
	Miami-Estados Unidos	MA, MI, JU, VI, SA	
LATAM Cargo	Directo	MA, MI, JU, VI, SA, DO	
	Ciudad de México-México	SA	

Nota: Procolombia (2019). Aerolíneas con destino a estados unidos. Tomado de: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>.

6.2.2. Transporte Marítimo

Estados unidos tiene una infraestructura marítima la cual se compone por más de unos 400 puertos, pero un 90% del total de toneladas de carga que llegan a Estados Unidos se manejan en 50 puertos que están localizados de manera estratégica en el océano pacífico y Atlántico. Se encuentran 3 tipos de servicio cada uno cuenta con diferentes especificaciones, el primero lo ofrecen 13 navieras que cubren 81 rutas las

cuales se demoran como mínimo 7 días y sale de la costa atlántica, la segunda opción la ofrecen 17 navieras que cubren 144 rutas con tiempo mínimo de transito de 9 días y la tercera opción son 8 navieras que cubren 50 rutas las cuales tienen un tiempo mínimo de transito de 14 días.

Figura 9.

Conexiones marítimas prestadoras de servicio a Estados Unidos

Puerto de Desembarque	Puerto de Embarque	Conexiones	Tiempo de Tránsito (Días)
New York	Cartagena	Manzanillo-Panamá	7
	Barranquilla	Manzanillo-Panamá	9
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá	9
	Buenaventura	Cartagena-Colombia, Manzanillo-Panamá	15
Charlestone	Cartagena	Directo	7
	Barranquilla	Cartagena-Colombia	14
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá	12
	Buenaventura	Cartagena-Colombia	18
Houston	Cartagena	Directo	7
	Barranquilla	Cartagena-Colombia	12
	Santa Marta	Cartagena-Colombia	10
	Buenaventura	Cartagena-Colombia	13
Port Everglades	Cartagena	Directo	7
	Barranquilla	Cartagena-Colombia	12
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá	9
	Buenaventura	Cartagena-Colombia	14
Savannah	Cartagena	Directo	4
	Barranquilla	Manzanillo-Panamá	8
	Santa Marta	Cartagena-Colombia	12
	Buenaventura	Cartagena-Colombia	15
Baltimore	Cartagena	Directo	12
	Barranquilla	Cartagena-Colombia	17
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá	14
	Buenaventura	Cartagena-Colombia	19
Los Angeles	Cartagena	Directo	9
	Barranquilla	Cartagena-Colombia	14
	Santa Marta	Manzanillo-Balboa-Panamá	14
	Buenaventura	Manzanillo-Panamá	14

Nota: Procolombia (2019). Líneas marítimas encargadas de transporte de mercancía entre Estados Unidos y Colombia. Tomado de: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>.

6.3. Normatividad Exportación de Arándanos azules.

A continuación, se encuentra la normatividad que rige las exportaciones en Colombia:

- Ley 444 de 1967.
- Decreto 631 de 1985.
- Decreto 1208 de 1985.
- Decreto 697 de 1990.
- Ley 37 de 1990.
- Decreto 2681 de 1999.
- Decreto 2331 de 2001.
- Decreto 210 de 2003.
- Resolución INCOMEX 1860 del 14 de mayo de 1999.
- Resoluciones DIAN 4240 de 2000 y 7002 de 2001.
- Resolución DIAN 5183 del 2000.
- Resolución 1148 de 2002 de MINCOMERCIO.
- Resolución 1791 de 2002 MINCOMERCIO.
- Resolución ICA 448 del 2016

6.4. Procedimiento Exportación de Arándanos azules.

Para exportar arándanos desde Colombia es importante pertenecer a la Asociación colombiana de cultivadores de blueberries, ya que esta es la que da la certificación que permite que el trámite de exportación sea más fácil, pero es opcional, los pasos que se deben seguir para llevar a cabo la exportación son:

6.4.1. Registro como Exportador

Para poder realizar la exportación se debe registrar la empresa ante la cámara de comercio, y tener como objetivo social habilitar como exportador. Se debe tener el registro único tributario (RUT), si no lo tiene debe ser tramitado.

6.4.2. Ubicar partida arancelaria

Se debe saber la partida arancelaria del producto que se va a exportar para poder llevar de manera adecuada la exportación en el caso es los arándanos es **0810.40.00.00**.

6.4.3. Factura comercial

Es donde se consigna toda la información del negocio, entre esos ítems este valor de negociación, cantidad de producto, descripciones del producto, código arancelario, incoterms, forma de pago y registro de quien actúa como importador y exportador.

6.4.4. Visto bueno-Certificado del ICA

Se debe pedir certificación del ICA para la exportación de arándanos a los Estados Unidos, para garantizar los estatus fitosanitarios del producto. Esta certificación se obtiene mediante la inspección por parte de la entidad para esto se debe cumplir el PARF del ICA.

6.4.5. Certificado de Origen

Para obtener el certificado de origen se debe firmar la declaración juramentada, cuando esta es aprobada se debe hacer el registro en VUCE en que le permite finalmente tener acceso a el certificado de origen. En el caso de los arándanos azules la encargada de los tramites es la Asociación, si se encuentra afiliado.

6.4.6. Procedimientos Aduaneros

Para realizar este punto se debe conocer los términos de la negociación con el fin de poder tener en claro el modo de transporte que se requiere si es vía aérea o marítima, con el fin de realizar la contratación del transporte internacional. Una vez realizado esto se debe analizar si el total de la exportación supera los USD\$10.000 el procedimiento debe realizarse por medio de la agencia de aduanas, la cual le solicitara los siguientes documentos:

- Factura comercial
- Registros sanitarios
- Lista de empaque (si se solicita)

6.5. Requisitos del empaque para la exportación

El empaque de exportación para estados unidos debe llevar una etiqueta donde tenga el certificado de origen, debe tener la lista nutricional del producto y su prevalencia, debe venir empacadas los arándanos en cajas plásticas transparentes x500 gr, dentro de cajas de cartón que eviten el golpe de estas como se muestra en la Figura 10. Se considera que se deben enviar en un cuarto frio a una temperatura de 1,6°C o menos para cumplir protocolo USDA-APHIS.

Figura 10.

Empaque para exportación de arándano



Nota: ICA (2008). Empaques requeridos para exportar Obtenido de: <https://www.ica.gov.co/el-ica>.

6.6. Documentos requeridos para el ingreso de mercancía a Estados Unidos

6.6.1. *Envió comercial*

- Documento de transporte puede ser guía aérea o de embarque, se debe tener el certificado del portador.
- 3 copias de la factura comercial emitido por el vendedor, donde se observe el valor por unidad y total, además de la descripción de la carga.
- Manifiesto de carga o ingreso (formulario aduanero 7533) si es despacho inmediato (formulario aduanero 3461)
- Lista de bienes.

6.6.2. *Envió de muestras sin valor comercial*

- Carga nueva.
- Debe ser en pequeñas cantidades para que se considere commodities.
- En el caso particular de los arándanos se debe primero preguntar si son aceptados como muestra por la FDA que es la entidad encargada de aceptarlos o no.
- Factura donde se indica que son muestras sin valor comercial.

6.7. Condiciones que afectan el transporte y distribución de mercancías

- BASC
- C-TPAT
- ASPECTOS FITOSANITARIOS
- ISF 10+2

6.8. Indicadores comercio transfronterizo

En esta sección se representan los costos de cada operación desde el momento oficial que se registra el acuerdo y terminando en la entrega de mercancía.

Figura 11.

Indicadores comercio transfronterizo

Exportación

Indicador	Estados Unidos	OCDE
Tiempo para exportar: Cumplimiento fronterizo (horas)	2	13
Costo para exportar: Cumplimiento fronterizo (USD)	175	137
Tiempo para exportar: Cumplimiento documental (horas)	2	2
Costo para exportar: Cumplimiento documental (USD)	60	33

Importación

Indicador	Estados Unidos	OCDE
Tiempo para importar: Cumplimiento fronterizo (horas)	2	9
Costo para importar: Cumplimiento fronterizo (USD)	175	98
Tiempo para importar: Cumplimiento documental (horas)	8	3
Costo para importar: Cumplimiento documental (USD)	100	24

Nota: Procolombia (2019). Tiempos y costos de exportación e importación a Estados Unidos. Tomado de: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>.

7. ESTUDIO FINANCIERO

En esta sección se evaluará la viabilidad financiera del proyecto de acuerdo con los ingresos obtenidos después de gastos e inversión. Al realizar la primera exportación de arándanos azules con destino a Estados Unidos se manejará un inventario de 3375 kg de fruta a un precio de \$45000COP/Kg de fruta, cabe resaltar que con el paso de los años la productividad de la fruta se aumenta como también aumentan los tramites de exportación en un 10%, se desarrolla evaluando una proyección a 5 años; en los cuales se calculara el total de gastos estimados, la ganancia o pérdida para esto se estima el gasto total del primer año más un 10% para asegurar fiabilidad.

Tabla 1. *Proyección proyecto a 5 años.*

Valor venta fruta	\$ 45,000				
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRODUCCION PER CAPITA	750	1000	1000	1300	1300
CANTIDAD DE FRUTA	3375	4500	4500	5850	5850
INGRESOS POR VENTA DE FRUTA	\$ 151,875,000	\$ 202,500,000	\$ 202,500,000	\$ 263,250,000	\$ 263,250,000
GASTOS					
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO					
MANO DE OBRA	\$ 82,000,000	\$ 86,100,000	\$ 90,405,000	\$ 94,925,250	\$ 99,671,513
POSTCOSECHA	\$ 13,500,000	\$ 18,000,000	\$ 18,000,000	\$ 23,400,000	\$ 23,400,000
GERENCIAMIENTO	\$ 6,560,000	\$ 6,888,000	\$ 7,232,400	\$ 7,594,020	\$ 7,973,721
GASTOS DE EXPORTACION	\$ 17,000,000	\$ 18,700,000	\$ 20,570,000	\$ 22,627,000	\$ 24,889,700
TOTAL GASTOS	\$ 119,060,000	\$ 129,688,000	\$ 136,207,400	\$ 148,546,270	\$ 155,934,934
UTILIDAD	\$ 32,815,000	\$ 72,812,000	\$ 66,292,600	\$ 114,703,730	\$ 107,315,067
GANANCIA	28%	56%	49%	77%	69%
TIR	41.32%				

Nota: Se realiza el calculo financiero para el negocio a una proyección de 5 años.

Analizando la tabla presentado anteriormente se puede evidenciar las utilidades que deja el proyecto desde el primer año, el procedimiento para el cálculo de la tasa interna de retorno fue el siguiente.

Ecuación 1. Ecuación calculo Inversión inicial en \$COP

$$\text{\$130,966,000} = \$119,060,000 * 1.1 = \text{valor total gastos año 1} + \text{factor de seguridad}$$

El valor calculado se usa como valor de inversión inicial para poder calcular la tasa interna de retorno (TIR) esta se basa en las utilidades obtenidas por año, se puede calcular por la siguiente ecuación:

Ecuacion2. Tasa interna de retorno

$$0 = -130,966,000 + \frac{32,815,000}{(1 + TIR)} + \frac{72,812,000}{(1 + TIR)^2} + \frac{66,292,600}{(1 + TIR)^3} + \frac{114,703,730}{(1 + TIR)^4} + \frac{107,315,067}{(1 + TIR)^5}$$

$$\text{TIR} = 41,32\%$$

7.1. Viabilidad financiera

El plan de negocios se comprueba que es viable y posible al tener una tasa interna de retorno de 41,32%, lo cual plantea un escenario positivo para iniciar con este proyecto debido a que la TIR es mayor que la propuesta para un proyecto rentable que por general es por encima de 35%.

8.CONCLUSIONES

El análisis realizado con las fuerzas de Porter permite abrir el panorama de las diferentes competencias que se deben tener para la implementación del proyecto generando una óptima visión y desarrollo, el cual mostró que se pretende ingresar a un mercado altamente competitivo, con altos índices de calidad y grandes oportunidades. Se evidencio algunas fortalezas que se tienen como son altos índices de producción continúa en el año y alto calidad en el producto.

Por medio del plan de negocio de arándanos azules a partir de la normatividad vigente, se muestra la oportunidad de poder ingresar a un mercado muy competitivo, al mismo tiempo se ve reflejado en tasa interna de retorno (TIR) que la inversión se recupera muy pronto, por ende, se empiezan a ver ganancias en poco tiempo.

Con el perfil logístico realizado se evidencia que la producción y exportación de arándanos en Colombia presenta grandes ventajas a nivel agroclimático, permitiendo generar avances significativos en la industria con una producción constante durante todo el año para abastecer el mercado nacional e internacional, también genera un impacto positivo en las regiones donde se cultiva, tanto a nivel social como económico.

El mercado de Estados Unidos presenta grandes oportunidades siempre y cuando se cumpla con las normas fitosanitarias, estas son reguladas por medio de FDA, el cual se encarga de aprobar el ingreso de la mercancía país, por parte de logística en Colombia se debe conseguir la revisión y aprobación del ICA, el cual se encarga de verificar y ayudar con la exportación de arándanos.

Se puede concluir que en Colombia cultivar arándano es un proceso de altos costos y cuidados, pero con grandes oportunidades a nivel local como internacional, debido al alza constante en la demanda que se viene dando en los últimos años, el proyecto logra evidenciar su viabilidad financiera por medio de análisis y proyecciones a futuro con los valores reales, mostrando un panorama óptimo para la inversión y explotación del negocio.

RECOMENDACIONES

El proyecto se debe realizar en las etapas de marzo a julio aprovechando que es el momento donde se observa menor cantidad de producto en Estados Unidos, generando de esta manera un ingreso fácil debido al alza en la demanda.

Se debe tener conocimiento de la cultura norteamericana para establecer buenas relaciones laborales.

Tener muy claro la normatividad arancelaria y aduanera de Estados Unidos.

Entender las normatividades fitosanitarias para no incurrir en multas o pérdida de la mercancía.

Se debe hacer muy bien los trámites aduaneros para no incurrir en gastos extras.

Planificar con tiempo la exportación debido a que Estados Unidos es un país con muchos controles para este tipo de productos, se debe tener muy claro los diferentes incoterms en el momento de la negociación.

Se debe crear un punto de referencia desde el momento de retorno de inversión para llevar un flujo de caja constante, que permita el crecimiento secuencial del proyecto.

BIBLIOGRAFIA

- MAXIMIXE. (13 de febrero de 2020). *Alerta economica*. Obtenido de <https://alertaeconomica.com/exportacion-de-arandanos-superaria-los-us800-millones-en-2019/>
- ANDBANK. (27 de Febrero de 2012). *Observatorio del inversor*. Obtenido de ANDBANK: <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/que-es-la-rentabilidad/>
- Asocolblue. (2016). *Asociacion Colombiana de Cultivadores de Blueberris*. Obtenido de <https://www.asocolblue.com/>
- Asocolblue. (9 de septiembre de 2019). *Asocolblue*. Obtenido de <https://www.asocolblue.com/cultivo-arandanos-azules-colombia-se-triplicado-dos-anos/>
- ASOCOLBLUE. (20 de Mayo de 2019). *ASOCOLBLUE*. Obtenido de perspectivas de la industria de arandano en colombia: <https://www.asocolblue.com/perspectivas-industria-arandanos-colombia/>
- BELL, J. G. (2018 de septiembre de 26). *AGRONEGOCIOS*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/cultivo-de-arandanos-llegarian-llegarian-a-las-400-hectareas-a-finales-de-ano-2775412>
- Canive, T. (Agosto de 2020). *sinnaps*. Obtenido de ¿CÓMO REALIZAR EL ESTUDIO FINANCIERO DE UN PROYECTO?: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estudio-financiero-proyecto-excel>
- Casallas, F. (2016). *Posibilidades de producción del cultivo de arándano (Vaccinium myrtillus) bajo las Buenas practicas Agricolas (BPA) en una finca del municipio de Villapinzon, Cundinamarca*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/handle/10185/21182>

- Ceballos, A. (28 de Octubre de 2019). *Comercio y Aduanas*. Obtenido de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/que-es-comercio-internacional/>
- Cebrian, J. (18 de Junio de 2020). *web consultas*. Obtenido de Revista de salud y bienestar: <https://www.webconsultas.com/belleza-y-bienestar/plantas-medicinales/que-es-el-arandano-principios-activos>
- Corvera, L. (s.f.). *Red agricola*. Obtenido de <https://www.redagricola.com/pe/arandano-peruano-alcanza-liderazgo-mundial/>
- DoinBussines. (2019). *DoinBussines*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/united-states#trading-across-borders>
- Echavarria, J. J. (s.f.). *Universidad del Rosario*. Obtenido de <https://www.urosario.edu.co/Mision-Cafetera/Antecedentes/#ur>
- Espinoza, G. (11 de abril de 2019). *naturaleza paradis*. Obtenido de arandano azul(v.corimbosum), características y propiedades del fruto.: <https://naturaleza.paradais-sphynx.com/plantas/arbustos/arandano-azul-vaccinium-corimbosum.htm>
- FDA. (29 de marzo de 2018). *U.S. Food & Drug Administration*. Obtenido de <https://www.fda.gov/about-fda/fda-basics/que-hace-la-fda>
- Freshplaza. (16 de junio de 2020). *blueberriesconsulting*. Obtenido de Summary of the global blueberry market: <https://blueberriesconsulting.com/en/resumen-del-mercado-global-del-arandano-4/>
- frutas, p. d. (2019 de Junio de 12). *Colombia relizo su primera exportacion de arandanos del año a estados unidos*. Obtenido de Portaldefrutas: <https://www.portalfruticola.com/noticias/2019/06/12/colombia-realiza-su-primera-exportacion-de-arandanos-del-ano-a-estados-unidos/>

- Guerrero, E. E. (2018). *Repositorio unilibre*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17398/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20COMPETITIVIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guerrero, E. E. (2018). *repository*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17398/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20COMPETITIVIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ICA. (18 de Diciembre de 2008). *Instituto Colombiano Agropecuario*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/el-ica>
- iContainers. (17 de Diciembre de 2018). *iContainers:Aduanas e Impuestos*. Obtenido de <https://www.icontainers.com/es/ayuda/codigo-arancelario-hs-code/>
- mincit. (10 de enero de 2021). *Perfil de estados unidos*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=504145cb-c956-4a83-99d0-abbe53b1c457>
- NEWSWIRE, G. (16 de septiembre de 2020). *Globe NEWSWIRE*. Obtenido de "Mercado de arándanos de Estados Unidos - Crecimiento, tendencias y pronósticos (2020 - 2025)": <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/09/16/2094283/0/en/United-States-Blueberry-Market-Report-2020-2025-Import-Market-Analysis-Volume-and-Value-Export-Market-Analysis-Volume-and-Value.html>
- Redagricola. (diciembre de 2019). *red agricola*. Obtenido de pioneros en la exportacion de arandanos: <https://www.redagricola.com/cl/pioneros-en-la-exportacion-de-arandanos-desde-colombia-2/>

Revista el campo. (15 de junio de 2020). *El mercurio*. Obtenido de <https://www.elmercurio.com/Campo/Noticias/Noticias/2020/06/15/Los-desafios-del-nuevo-escenario-para-los-arandanos.aspx>

Toro, J. A. (2013). *Utadeo*. Obtenido de <https://www.utadeo.edu.co/es/publicacion/libro/publicaciones/235/economia-cafetera-y-desarrollo-economico-en-colombia>

Universidad ICESI. (25 de Enero de 2008). *Consultorio de comercio exterior*. Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/01/25/36/>

USDA, E. R. (13 de junio de 2019). *USDA*. Obtenido de Imports from Latin America make up a growing share of U.S. blueberry consumption: <https://www.ers.usda.gov/data-products/chart-gallery/gallery/chart-detail/?chartId=93270#:~:text=U.S.%20per%20capita%20consumption%20of,season%2C%20totaling%20660%20million%20pounds.&text=Since%20then%2C%20new%20markets%20have,the%20U.S.%20blueberry%20imp>

GLOSARIO

Exportación: “Es la salida de bienes y servicios del territorio nacional o de una zona franca cumpliendo todos los requisitos de la ley en uso por los países involucrados y que produce como contrapartida un ingreso de divisas.” (Universidad ICESI, 2008).

Asocolblue: “La Asociación Colombiana de Cultivadores de Blueberris, es una entidad sin ánimo de lucro cuyo fin es promover y apoyar a sus asociados en el desarrollo y mejoramiento de las actividades de producción, transformación, y comercialización de arándano, fresa, frambuesa, mora y agraz.” (Asocolblue, 2016).

Arándano: “Es una baya globosa, carnosa, diminuta, de entre 6 y 10 milímetros de largo, de color negro azulado, con una corona en su parte superior. Son los frutos del arándano o mirtilo *Vacciniummyrtillus*, un arbusto o mata baja y a veces rastrera, que se alza entre 15 y 80 cm. sobre el suelo, con el rizoma reptante, que le permite extenderse por el lecho del bosque, y tallos tortuosos.” (Cebrian, 2020).

Rentabilidad: “Es el beneficio obtenido de una inversión. En concreto, se mide como la ratio de ganancias o pérdidas obtenidas sobre la cantidad invertida. Normalmente se expresa en porcentaje.” (ANDBANK, 2012).

Comercio internacional: “Es un concepto global que incorpora las importaciones y exportaciones de productos y servicios a nivel mundial.” (Ceballos, 2019).

Código arancelario: “Es un grupo de números asignados según un sistema de clasificación estandarizado internacionalmente que categoriza las mercancías enviadas en una importación o exportación.” (iContainers, 2018).

ICA: “El Instituto Colombiano Agropecuario, es una entidad Pública del Orden Nacional con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.” (ICA, 2008)

FDA: Es la administración de alimentos y medicamentos de los Estados Unidos, la cual se encarga de: “Proteger la salud pública mediante la regulación de los medicamentos de uso humano y veterinario, vacunas y otros productos biológicos, dispositivos médicos, el abastecimiento de alimentos en nuestro país, los cosméticos, los suplementos dietéticos y los productos que emiten radiaciones.” (FDA, 2018)

ANEXOS