

Plan exportador de mora para la asociación ASOSANTURBAN

Julián Camilo Marín Díaz

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Director

Juan Benjamín Duarte Duarte

Doctor en Finanzas de Empresas

Tutor

Héctor Adolfo Prada Chávez

Especialista en Gerencia de Proyectos

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2022

Agradecimientos

A Dios, por siempre direccionar el camino que debía seguir en momentos de duda.

A mamá, que aunque no esté, siempre he sentido su compañía. Todo lo que hago es para enorgullecerla.

A mi papá y madrastra, que siempre fueron un impulso desde el momento que inicié; gracias por apoyarme y acompañarme.

A mis hermanos, por su constante apoyo y motivación.

A Paola, que nunca dudó en ayudarme cuando necesitaba una mano, gracias totales por todo el tiempo invertido, por su incondicionalidad, apoyo y por animarme siempre.

A Héctor Prada, gracias por enseñarme y compartir todo el conocimiento que tiene, por su completa disposición y por reforzar en mí el deseo de querer ayudar a los demás.

A todos los profesores que me brindaron asesorías y herramientas necesarias para este proyecto, y para toda mi carrera; en especial al profesor Juan Benjamín Duarte, gracias por creer en mí, por compartir sus conocimientos en cada oportunidad durante toda mi carrera profesional, por su tiempo y total dedicación.

A mis amigos de la universidad, que siempre han sido un apoyo constante, gracias a ustedes la vida universitaria fue una gran experiencia.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	17
Cumplimiento de objetivos	19
1. Generalidad del proyecto	19
1.1 Aspectos generales de la Asociación	19
1.2 Planteamiento del Problema	20
1.3 Objetivos.....	22
1.3.1 Objetivo General	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
2. Marco de referencia.....	23
2.1 Marco de Antecedentes.....	23
2.2 Marco Teórico.....	25
2.2.1 Plan de comercialización.....	25
2.2.2 Investigación de mercados	26
2.2.3 Plan exportador.....	26
2.2.4 Análisis interno.....	26
2.2.5 Análisis Externo	28
2.2.6 Matriz DOFA.....	29
3. Análisis Interno	29

3.1 Capacidad Organizacional	30
3.2 Capacidad Financiera.....	37
3.2.1 Indicador de liquidez	37
3.2.2 Indicador de solvencia.....	39
3.2.3 Indicador de endeudamiento.....	40
3.3 Capacidad Tecnológica.....	42
3.4 Capacidad de Investigación y Desarrollo	43
3.5 Capacidad de Marketing	43
3.6 Capacidad de Producción.....	45
3.6.1 Tipo de Demanda	46
3.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	47
4. Análisis Externo	48
4.1 Microentorno	49
4.1.1 Proveedores	49
4.1.2 Clientes	51
4.1.3 Competidores.....	54
4.1.4 Entidades reguladoras.....	55
4.2 Macroentorno.....	56
4.2.1 Condiciones tecnológicas	56
4.2.2 Condiciones político/legales.....	58

4.2.3 Condiciones económicas	61
4.2.4 Condiciones sociales	63
4.2.5 Condiciones ecológicas	64
4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	65
5. Matriz DOFA	67
6. Análisis de Potencial Exportador – APE	69
6.1 Descripción técnica y comercial	69
6.2 Normas técnicas utilizadas en la fabricación.....	71
6.3 Presentación del producto.....	72
6.4 Comercio en Colombia	74
6.4.1 Comercio Nacional.....	74
6.4.2 Comercio Exterior	78
6.5 Comercio Global.....	84
6.5.1 0810.20 Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesa. Frescas.	85
6.5.2 0811.20 Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante	87
6.6 Potencial del producto para exportación.....	89
7. Inteligencia de Mercados	92
7.1 Preselección de mercados	93
7.1.1 Importaciones del producto en USD	94

7.1.2 Crecimiento de las importaciones % 2019 - 2020 y 2016 – 2020.....	95
7.1.3 Concentración de las importaciones (principales proveedores) %	96
7.1.4 Importaciones per cápita USD.....	97
7.1.5 Exportaciones colombianas USD	98
7.1.6 % Crecimiento de las exportaciones colombianas 2019 - 2020	99
7.1.7 Arancel general vs Arancel preferencial	99
7.1.8 Impuestos adicionales.....	100
7.1.9 Restricciones técnicas.....	101
7.1.10 Medio de transporte y disponibilidad.....	105
7.1.11 PIB y PIB per cápita.....	107
7.1.12 Participación del sector primario en el PIB.....	107
7.1.13 Principales productos de la agricultura	108
7.1.14 Inflación	109
7.1.15 Devaluación.....	110
7.1.16 Sistema de gobierno	110
7.1.17 Riesgo de no pago	111
7.2 Estudio países objetivo	112
7.2.1 Estados Unidos	116
7.2.2 Canadá.....	140
7.2.3 España.....	166

8. Plan Exportador.....	187
9. Inversiones requeridas.....	188
9.1 Lavado	190
9.2 Adecuación	191
9.3 Escaldado.....	191
9.4 Enfriado	192
9.5 Congelación	193
9.6 Selección y empaque	194
9.7 Almacenamiento congelado.....	196
9.8 Banda transportadora	199
9.9 Inversión estimada	199
10. Conclusiones	200
11. Recomendaciones	201
Referencias Bibliográficas	203

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos	19
Tabla 2. Indicador de liquidez	38
Tabla 3. Valores de indicador de liquidez ASOSANTURBAN	38
Tabla 4. Indicador de solvencia	39
Tabla 5. Valores indicador de solvencia ASOSANTURBAN.....	39
Tabla 6. Indicador de endeudamiento.....	40
Tabla 7. Valores indicador de endeudamiento ASOSANTURBAN	41
Tabla 8. Matriz EFI.....	47
Tabla 9. Matriz EFE.....	66
Tabla 10. Matriz DOFA.....	67
Tabla 11. Ficha técnica mora ASOSANTURBAN.....	70
Tabla 12. Precios de la mora en centrales mayoristas de Colombia	76
Tabla 13. Precios de la pulpa de mora en supermercados en Colombia.....	77
Tabla 14. Partida arancelaria mora en fresco	78
Tabla 15. Partida arancelaria mora congelada	79
Tabla 16. Mercado de importación y exportación de mora	80
Tabla 17. Importaciones de 0811.20 por países.....	95
Tabla 18. % Crecimiento de las importaciones 2019 – 2020	95
Tabla 19. % Crecimiento de las importaciones 2016 – 2020	96
Tabla 20. % Concentración de importaciones	97
Tabla 21. Importaciones per cápita.....	98
Tabla 22. Valor exportado por Colombia	98

Tabla 23. Crecimiento de exportaciones colombianas por país 2019 - 2020	99
Tabla 24. Porcentaje arancel general y preferencial	100
Tabla 25. VAT por país	101
Tabla 26. Medios de transporte disponibles por país.....	106
Tabla 27. Empresas de transporte disponibles	106
Tabla 28. PIB total por país	107
Tabla 29. PIB per cápita por país.....	107
Tabla 30. Participación del sector primario en el PIB de cada país.....	108
Tabla 31. Principales productos de la agricultura por país	109
Tabla 32. Inflación 2020 por país	109
Tabla 33. Devaluación COP vs moneda extranjera último año	110
Tabla 34. Puntuación DOING BUSINESS para cada país	111
Tabla 35. Calificación riesgo de no pago por país.....	112
Tabla 36. Importancia y peso de cada variable.....	113
Tabla 37. Opción de elegibilidad por variable por país	114
Tabla 38. Ponderación y calificación final por país.....	115
Tabla 39. Indicadores de Comercio Exterior EE. UU.	118
Tabla 40. <i>Principales países a los que exporta Estados Unidos.</i>	120
Tabla 41. <i>Principales proveedores de las importaciones de Estados Unidos.</i>	120
Tabla 42. Población por estados en Estados Unidos.....	123
Tabla 43. Fruta insignia por estados	124
Tabla 44. Estados productores de mora en Estados Unidos	126
Tabla 45. Comparación por variables segmentación estado objetivo.....	127
Tabla 46. Importaciones de 081120 por estados.....	128

Tabla 47. Logistics Performance Index EE. UU.....	136
Tabla 48. Frecuencias y tiempos de tránsito desde puertos colombianos hacia EE. UU ...	137
Tabla 49. Indicadores de Comercio Exterior Canadá.	142
Tabla 50. Balanza comercial comercio de fruta de Canadá.....	142
Tabla 51. Volumen de producción de frutas en Canadá por producto.....	144
Tabla 52. Superficie frutícola en Canadá por producto	144
Tabla 53. Principales países proveedores de frambuesas y moras de Canadá.....	145
Tabla 54. Valor de importación de fruta fresca por producto.....	145
Tabla 55. Valor por fruta exportada desde Canadá.....	147
Tabla 56. Balanza comercial de 081120 por provincia de Canadá.....	148
Tabla 57. Tamaño de la población canadiense por provincia.....	150
Tabla 58. Cantidad de colombianos en Canadá por provincia.....	151
Tabla 59. Porcentaje de personas que consumen 5 o más piezas de frutas y verduras por día en el año 2013 por provincia en Canadá.....	152
Tabla 60. Logistics Performance Index de Canadá	161
Tabla 61. Frecuencias y tiempos de tránsito desde puertos colombianos hacia Canadá	162
Tabla 62. Indicadores de comercio exterior España	168
Tabla 63. Exportaciones de mora por comunidad autónoma española 2019-2021	169
Tabla 64. Principales países importadores de mora española 2019-2021	170
Tabla 65. Logistics Performance Index España.....	182
Tabla 66. Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos hacia España	183
Tabla 67. Equipos necesarios por escala de producción.....	189
Tabla 68. Consolidado estimación inversión	200

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama ASOSANTURBAN.....	30
Figura 2. Histórico de ventas ASOSANTURBAN.....	41
Figura 3. Histórico de utilidad neta ASOSANTURBAN	42
Figura 4. Nutrium S.A.S	51
Figura 5. Nativa Produce	51
Figura 6. Heaven's Fruit.....	52
Figura 7. Grupo Éxito	52
Figura 8. Cosechante	53
Figura 9. Petrocasinos.....	53
Figura 10. Cultivo de mora ASOSANTURBAN.....	73
Figura 11. Planta de mora ASOSANTURBAN.....	73
Figura 12. Mora ASOSANTURBAN recolectada.....	73
Figura 13. Mora con pitón y despitonada	74
Figura 14. Miles de USD exportados de 0810.20 por país 2018-2020.....	86
Figura 15. Participación de países en exportaciones de 0810.20 para el 2020.....	86
Figura 16. Miles de USD importados de 0810.20 por país 2018-2020	87
Figura 17. Miles de USD exportados de 0811.20 por país 2018-2020.....	88
Figura 18. Participación de países en exportaciones de 0811.20 para el 2020.....	88
Figura 19. Miles de USD importados de 0811.20 por país 2018-2020	89
Figura 20. Comportamiento exportaciones colombianas y mundiales 2018-2020.....	90
Figura 21. Medio de transporte para exportación 081020 y 081120	91
Figura 22. Primer filtro selección de mercados	93

Figura 23. Comportamiento disponibilidad de mora en EE. UU.....	118
Figura 24. Tendencia Balanza Comercial 081120	119
Figura 25. Tendencia Importaciones y Exportaciones de 081120 por EE. UU	120
Figura 26. Disponibilidad de alimento per cápita en EE. UU	125
Figura 27. Presentación mora congelada Great Value - Walmart EE. UU.....	129
Figura 28. Presentación mora congelada Our Family Foods USA.....	131
Figura 29. Presentación mora congelada Cascadian Farm	132
Figura 30. Navieras con servicio de transporte a EE. UU	138
Figura 31. Costes y riesgos del FOB	139
Figura 32. Presentación mora congelada Great Value - Walmart Canadá	154
Figura 33. Presentación mora congelada Below Zero	155
Figura 34. Presentación mora congelada Sabroso Foods.....	157
Figura 35. Líneas navieras con oferta de servicio a Canadá.....	163
Figura 36. Importancia de los canales de compra (% volumen) según los tipos de alimentación	171
Figura 37. Consumo per cápita de frutas por comunidad autónoma española 2020	172
Figura 38. Presentación mora congelada INTERCOM.	173
Figura 39. Presentación mora congelada Goya Foods.....	175
Figura 40. Presentación mora congelada Don Justo	176
Figura 41. Presentación mora congelada Faúndez Gourmet	177
Figura 42. Líneas navieras con oferta de servicios a Canadá	184
Figura 43. Proceso hasta IQF mora.....	188
Figura 44. Lavadora de frutas LFV I/X	190
Figura 45. Lavadora de fruta LMNP - 300	191

Figura 46. Escaldadora DS-BL300.....	192
Figura 47. Escaldadora Tune Blancher JME	192
Figura 48. Congelador IQF Octofrost 2/1.....	194
Figura 49. Congelador IQF FBF-1615-3000	194
Figura 50. Empacadora al vacío DZ400/2S.....	196
Figura 51. Cámara de congelación Eficool, SL	197
Figura 52. Contenedor Reefer 20RF.....	198
Figura 53. Contenedor Reefer Modelo 2018	198
Figura 54. Banda Transportadora	199

Lista de Apéndices

(Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS)

Apéndice A: Programa Coseche, venda a la fija

Apéndice B: Sección mora ASOSANTURBAN periódico Construyendo Región.

Apéndice C: Pasos Matriz EFI.

Apéndice D: Entorno externo de una organización.

Apéndice E: Pasos Matriz EFE.

Apéndice F: Generalidades de la mora.

Apéndice G: Requisitos comerciales para compra de mora.

Apéndice H: Ficha técnica mora congelada.

Apéndice I: Presentaciones Mora Congelada.

Apéndice J: Cadena de abastecimiento de la mora.

Apéndice K: Requisitos de exportación mora fresca y congelada.

Apéndice L: Datos exportaciones mora fresca.

Apéndice M: Datos exportaciones de mora congelada.

Apéndice N: Maquinaria y Equipo

Resumen

Título: Plan exportador de mora para la asociación ASOSANTURBAN. *

Autor: Julián Camilo Marín Díaz. **

Palabras Clave: Agroindustria, Mora, Plan exportador, Internacionalización, Bienestar social.

Descripción:

Las agremiaciones o asociaciones de un grupo de personas en la sociedad han tenido objetivos específicos de mejorar algún aspecto de la vida de quienes la conforman, buscando apoyos externos y generando estrategias que propicien e impulsen estos mismos. El presente proyecto nace desde la necesidad que presenta la Asociación de Productores y Profesionales Agropecuarios de Santurbán – ASOSANTURBAN en querer mejorar el nivel de rentabilidad que tienen sus asociados en la venta de sus productos, específicamente en la comercialización de la Mora, pues históricamente ha prevalecido una cadena de abastecimiento con un gran número de intermediarios desde que el campesino vende su cosecha hasta que esta es vendida a un consumidor final, aumentando el valor del producto cada vez que pasa por un intermediario y, evidentemente, siendo el campesino el que menos dinero recibe por la venta.

Para tal fin, el trabajo de este proyecto busca entender el mercado internacional para dar los primeros pasos hacia la exportación de Mora por medio de la estructuración de un plan exportador; para ello, se parte del entendimiento profundo del estado actual de ASOSANTURBAN tanto a nivel interno como a nivel externo, donde se permita identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que impulsen o afecten su desarrollo en el mercado. Teniendo este conocimiento como base, se procede a analizar la Mora y cómo se desenvuelve en el mercado internacional, de manera que se permita perfilar los países con mayores cantidades de importación, exportación y compra de Mora colombiana. Con este estudio y filtrado de países objetivo, se realiza una investigación profunda de cada mercado extranjero y finalmente se estima un presupuesto sobre qué maquinaria o equipos es necesario adquirir para lograr obtener la presentación de venta para exportación.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte, Ingeniero Industrial, PhD y MSc en Finanzas de Empresa. Tutor: Héctor Adolfo Prada Chávez, Economista y Especialista en Gerencia de Proyectos.

Abstract

Title: Blackberry export plan for the ASOSANTURBAN association*

Author: Julián Camilo Marín Díaz**

Key Words: Agribusiness, Blackberry, Export Plan, Internationalization, Social welfare.

Description:

The aggregations or associations of a group of people in society have had specific objectives to improve some aspect of the lives of those who make it up, seeking external support and generating strategies that encourage and promote them. The present project was born from the need presented by the Association of Agricultural Producers and Professionals of Santurbán - ASOSANTURBAN to improve the level of profitability of its members in the sale of their products, specifically in the commercialization of blackberry. Historically, a supply chain has prevailed with a large number of intermediaries from the time the farmer sells his harvest until it is sold to a final consumer, increasing the value of the product each time it goes through an intermediary and, evidently, the farmer is the one who receives the least money for the sale.

To this end, the work of this project seeks to understand the international market to take the first steps towards the export of mulberry, through the structuration of an export plan; to do so, it starts with a deep understanding of the current state of ASOSANTURBAN both internally and externally, where weaknesses, opportunities, strengths, and threats that promote or affect its development in the market can be identified. With this knowledge as a basis, we proceed to analyze the Mulberry and how it performs in the international market, to profile the countries with the largest quantities of imports, exports, and purchases of Colombian Mulberry. With this study and filtering of target countries, a deep investigation of each foreign market is carried out and finally a budget is estimated on what machinery or equipment is necessary to acquire to obtain the sales presentation for export.

* Bachelor Thesis.

** Faculty of Physics – Mechanics Engineering. School of Industrial and Business Studies. Industrial Engineering Program. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte, Industrial Engineer, PhD and MSc in Business Finance. Counselor: Héctor Adolfo Prada Chávez, Economist and Project Management Specialist.

Introducción

El sector primario de la economía ha sido un impulsador de la economía colombiana, aumentando el índice de empleabilidad en las zonas rurales y el ingreso promedio de estas poblaciones, quienes poseen como actividad económica principal la agricultura. En particular, en los últimos años el cultivo de fruta ha ido en aumento gracias a la variedad de climas y terrenos que se tienen para las cosechas, generando grandes producciones de alta calidad que significan un atractivo nutricional para el mercado nacional e internacional, lo que ha posicionado la exportación de frutas como uno de los grupos que más aporta al total general de exportaciones de Colombia.

No obstante, grandes son los desafíos que enfrentan los campesinos colombianos a la hora de vender sus productos, pues debido a su lejanía de zonas urbanas y la imposibilitada conexión entre las zonas comerciales y sus fincas productivas, se ven en la obligación de ser el primer eslabón en una cadena de comercio con gran cantidad de peldaños luego de ellos, provocando que sus productos tengan un valor muy inferior al que se vende al consumidor final; son estos intermediarios quienes han generado que los agricultores reciban ganancias casi nulas, disminuyendo la probabilidad de continuidad en el negocio del campo.

Como respuesta, se han generado agremiaciones de campesinos que buscan acceder a estos mercados eliminando algunos de estos intermediarios, tal es el caso de ASOSANTURBAN, asociación que agremia a campesinos de la región de Soto Norte del departamento de Santander, y que en búsqueda de mejorar el bienestar de sus asociados ha generado diferentes alianzas con instituciones públicas o gubernamentales, así como también entidades privadas, para adelantar iniciativas como el presente proyecto.

Este proyecto se enmarca dentro las iniciativas que buscan mejorar el bienestar del campesinado colombiano, generando una investigación del mercado internacional que permita la

formulación de un plan exportador, donde se identifique un panorama claro del cómo, dónde, y a quién venderle mora, producto que dadas las capacidades internas y externas de la asociación, se identifica como el de mayor potencialidad. Desde este punto, el potencial mejoramiento de los ingresos de esta población se estima significativo, toda vez que el precio de venta de la mora que es pagado a los campesinos incrementa luego de la eliminación de algunos intermediarios, y que aunque esta eliminación de intermediarios pueda significar agregar un proceso adicional al producto o su presentación, vale toda la pena implementar este valor agregado.

Inicialmente, para poder realizar este proyecto se parte por identificar la posición actual en la que se encuentra la asociación para poder asumir este tipo de cambios es de total importancia, permitiendo entender el contexto interno y externo del mercado en el que se desenvuelve; en continuidad, se posibilita entender el potencial que tiene la mora producida por ASOSANTURBAN y cómo se contextualiza en un mercado internacional. Una vez analizado esto, es posible segmentar aquellos países donde se posiciona mejor el producto y aquellos que presenten mayor potencial de compra, permitiendo profundizar un análisis de entrada y entendimiento del modo de comercialización. Finalmente, para atender a los requerimientos del mercado internacional es necesario conocer qué maquinaria y/o equipos hay que adquirir, de manera que la asociación pueda generar otro tipo de estrategias para poder implementar el plan exportador.

Cumplimiento de objetivos

Tabla 1

Tabla de cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico de la situación actual de la asociación ASOSANTURBAN para obtener una visión interna de esta.	Capítulo 3
Analizar el entorno macro y microeconómico en el que se encuentra la asociación, identificando las variables o agentes que afectan o inciden en la comercialización de mora.	Capítulo 4
Desarrollar un plan exportador a partir de fuentes de información secundarias para la mora, en el cual se encuentre el mercado al cual se quiere entrar, demanda, modo de entrada, comunicación y posibles escenarios de comercialización.	Capítulo 6 y 7
Determinar las inversiones requeridas para atender el mercado internacional identificado de la mora.	Capítulo 8

1. Generalidad del proyecto

1.1 Aspectos generales de la Asociación

La Asociación de Productores y Profesionales Agropecuarios de Santurbán – ASOSANTURBAN (sigla aprobada y registrada para su uso) nace en el año 2014 en el municipio de Matanza, Santander, Colombia, registrada con NIT 900794808-5 como una institución de utilidad común y sin ánimo de lucro, dedicada principalmente a la representación y búsqueda del bienestar social de sus asociados y al desarrollo e investigación de la actividad agropecuaria en todo el territorio nacional. Actualmente se encuentra ubicada en la carrera 5 # 3 - 29 del Barrio San

Rafael en el municipio de Matanza, contando con 70 asociados y es representada legalmente por el señor Héctor Adolfo Prada Chávez.

Dentro de sus asociados se encuentran productores y comercializadores de ovinos, caprinos, frutas, hortalizas, raíces y tubérculos, plantas aromáticas, especias o medicinales, acuícolas, apícolas y forestales; los cuales se encuentran ubicados en la región de Soto Norte del departamento de Santander, siendo principalmente pequeñas familias con fincas destinadas a la producción de estos productos para su posterior comercialización. Estas familias son 100% colombianas, dedicadas a sus labores agropecuarias y con el único ingreso a sus hogares proveniente de la comercialización de sus productos.

1.2 Planteamiento del Problema

En Colombia el flujo hortofrutícola en el mercado nacional se da por medio de un modelo centralizado (MinSalud, 2013), el cual propicia la aparición de intermediarios, que debido a la dificultad de que productores y consumidores puedan comerciar entre ellos, generan las transacciones de compra - venta necesarias (Chavarín Rodríguez, 2019). En esta línea, cada una de estas transacciones supone la agregación de valor al producto, como lo puede ser un proceso productivo adicional, disminución de riesgos y costos de búsqueda de clientes. En la mayoría de los casos, el cliente encontrado por el primer intermediario suele ser otro intermediador, lo que desemboca en la adición de mayor valor al producto que fue vendido inicialmente por el campesino; tanto así, que en algunos productos (en especial, aquellos perecederos) hay existencia de hasta seis intermediarios antes de que el producto llegue al consumidor final (Portafolio, 2006), lo que disminuye de manera directa la rentabilidad que el agricultor puede obtener (que en

promedio, no supera el 3 o 4 por ciento) y aumenta en sobremedida el precio final del producto (oscilando entre 5 o 6 veces más que el precio pagado al campesino).

Bajo este panorama, diferentes agremiaciones y asociaciones de productores agropecuarios han propiciado la eliminación de algunos intermediarios, viéndose imposibilitados en eliminarlos del todo, ya que en ocasiones son industrias especializadas que aportan un proceso productivo adicional al fruto y, en este sentido, los costos de implementación de maquinaria y necesidad de capital de trabajo son muy elevados; por otro lado, empresas dedicadas en exportación también suelen ser vistas como intermediarios que pueden salir de la cadena para llegar a un consumidor final, solo que en este caso la falta de información e igualmente, la inversión requerida, son barreras importantes y limitantes para el acceso a este tipo de mercados internacionales.

Como parte de la solución a esta problemática, se hace necesario ampliar el conocimiento que tienen estas agremiaciones o asociaciones del mercado en el que se desenvuelven, entendiendo cómo se comporta el mercado, cómo se comercializa el producto por cada intermediario, de qué manera se pueden eliminar intermediarios y en qué requisitos o inversiones tendrían que incurrir para acceder de manera más directa a un mercado internacional, de tal forma que puedan aumentar la rentabilidad de cada uno de los miembros que hacen parte de dicho conjunto de personas, para así resolver el problema real que se está presentando y mejorando la calidad de vida de esta comunidad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Formular un plan exportador de mora para la asociación ASOSANTURBAN.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la asociación ASOSANTURBAN para obtener una visión interna de esta.
- Analizar el entorno macro y microeconómico en el que se encuentra la asociación, identificando las variables o agentes que afectan o inciden en la comercialización de mora.
- Desarrollar un plan exportador a partir de fuentes de información secundarias para la mora, en el cual se encuentre el mercado al cual se quiere entrar, demanda, modo de entrada, comunicación y posibles escenarios de comercialización.
- Determinar las inversiones requeridas para atender el mercado internacional identificado de la mora.

2. Marco de referencia

2.1 Marco de Antecedentes

Como parte fundamental de la estructuración del presente proyecto, se tuvieron en cuenta diferentes trabajos y/o proyectos de grado que manejaron parcial o totalmente el mismo objetivo; algunos de ellos fueron:

En primer lugar, y para iniciar el análisis de la asociación, se tuvo en cuenta la tesis de grado de Especialista en Gerencia de Mercadeo Global hecha por Ospina Henan (2019), trabajo realizado sobre la empresa Fertifrut, empresa dedicada a la siembra y comercialización de maracuyá y papaya, la cual pretende analizar la viabilidad de comercializar maracuyá en fresco en la ciudad de Pereira, ya que se busca en un futuro expandir el mercado a otras regiones del país. Para este estudio, se inició con el análisis del sector frutícola enfocado en la maracuyá, identificando los requerimientos de producción y generando un diagnóstico a profundidad de la empresa; para esto, se hace uso de datos económicos del sector, identificación de regiones productivas, análisis de la comercialización de maracuyá, características, manejo de plagas y equipo, herramientas e instalaciones necesarias para el ingreso al mercado objetivo; dentro del estudio de estos factores se analiza internamente cómo se encuentra posicionada la empresa Fertifrut para generar un panorama de la viabilidad que tiene esta en el ingreso al mercado, generando un análisis por medio de una matriz DOFA, matriz EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos). Finalmente, como parte importante del proyecto, se generaron encuestas a la población objetivo, en cuanto a la percepción del producto a ingresar, generando conclusiones favorables en conjunto con todos los análisis previamente hechos.

Igualmente, se tiene en cuenta la tesis de grado de Especialista en Alta Gerencia hecha por Martín Hernández (2018), el objetivo de este proyecto es identificar la viabilidad de exportar pulpa de Lulo a Panamá, aprovechando los aportes nutricionales que este genera y la producción general que es presentada en Colombia. El estudio inicia con el análisis de la agricultura colombiana, identificando la incidencia del sector en la economía, la cantidad de área sembrada y productiva de lulo, la tendencia de exportación, los principales exportadores y cómo podría generar este tipo de situaciones y camino para la exportación de pulpa de lulo, qué oportunidades tiene de crecimiento. Así mismo, se genera todo un análisis de Panamá (país al cual se quiere exportar), identificando la producción de esta fruta en este país, el mercado que se ha generado con Colombia, oportunidades debido a tratados comerciales, procesos logísticos de entrada y costos de exportación, para finalmente presentar los resultados en conjunto.

Finalmente, para la estructuración de un plan exportador, se toma como referencia la tesis de grado de Maestría en Administración de Empresas por Salazar Sanabria (2018), este proyecto es fruto de un trabajo de consultoría hecho a la empresa La Pequeña Galería, empresa antioqueña dedicada a la comercialización de productos enmarcados dentro de las categorías de decoración, accesorios y papelería; el objetivo principal era el diseño de estrategias para acceder a mercados internacionales por medio de un Plan Exportador, siguiendo una metodología secuencial tipo cascada que inició con el diagnóstico de la empresa, donde se estudió a profundidad las bases actuales que tiene la empresa, los productos ofrecidos y las capacidades internas; continuó con la selección del mercado, teniendo en cuenta factores como apreciación de arte, proximidad geográfica, situación económica de los países objetivo, entre otras, que sirvieron para preseleccionar a países como Estados Unidos, Chile y Alemania, para posteriormente someterlos a un análisis de su entorno económico, competencia, cultura, tamaño de mercado, entorno legal y presencia de distribuidores; como tercer fase se hizo una inteligencia de mercados haciendo uso de

una Matriz de Selección de Países y una Matriz Comparativa de Países, en las cuales se identificaron variables y se generó un estudio cuantitativo para seleccionar el mercado más atractivo; a partir de esa selección, se procedió a analizar a profundidad las estrategias que se deben adoptar para superar las barreras de entradas al mercado, tales como certificados, leyes, etc. y finalmente se identificaron las variables de Precio, Plaza, Producto y Promoción para el mercado escogido, generando las respectivas conclusiones y posible decisión a tomar; todo el estudio tanto cuantitativo como cualitativo se realizó a partir de la recolección de información de fuentes primarias (empresa) y secundarias (páginas gubernamentales de importación en los países escogidos en la segmentación de mercados).

2.2 Marco Teórico

2.2.1 *Plan de comercialización*

El significado de plan por sí solo es el proceso de planeación de lo que se podría hacer en el futuro, generando las especificaciones necesarias que permitan llegar a ese objetivo (Ambrosio, 2000), partiendo de esto, Fernández Valiñas (2007) genera la definición de un plan de comercialización como aquel proceso administrativo que emplea información que permite evaluar la situación de la empresa y el mercado (Fernández Valiñas, 2002), que permita posteriormente planear, organizar, dirigir y controlar las estrategias de incremento de ventas, posición de marca, definir mercados meta o nuevos nichos de mercado, medio y estrategias para llegar a un mercado meta, o cualquiera sea el objetivo inicial.

2.2.2 *Investigación de mercados*

Existen diversas definiciones alrededor de lo que es una investigación de mercados, no obstante, la propuesta por La American Marketing Association la encasilla en recolectar, tabular y analizar de manera sistemática la información que propicie la ayuda de toma de decisiones que resuelven propósitos de negocios (Prieto Herrera, 2011).

2.2.3 *Plan exportador*

Un plan exportador es una herramienta útil y apropiada que ayuda a analizar los requerimientos vinculados a las oportunidades actuales en los mercados internacionales de acuerdo con las características propias del producto o servicio (Bancomext, 2022), generando un documento que mencione toda la estrategia comercial a desarrollar en un mercado específico.

2.2.4 *Análisis interno*

Se trata de la identificación de debilidades y fortalezas desde el estudio de las áreas funcionales de la empresa (Prieto Herrera, 2011), bajo las cuales se comprenda la capacidad que tienen estas de afrontar cambios y actuar en sinergia para dar solución a los problemas que se puedan presentar. De manera objetiva, la reflexión que se hace de la asociación para enfrentar el mercado se hace bajo los siguientes aspectos:

- Capacidad organizativa: cómo enfrenta los problemas del mercado y dar solución a los cambios que se presenten tanto cultural como estructuralmente.

- Capacidad financiera: son las implicaciones financieras que muestran la realidad en todas las divisiones de una organización, dentro de sus actividades de administración, mercadería, producción e investigación y desarrollo, que genera un panorama actual cuantitativo con indicadores financieros.
- Capacidad tecnológica: es el análisis de la tecnología implementada por la empresa para el mejoramiento de sus procesos productivos, del posicionamiento con el uso de internet, etc.
- Capacidad de investigación y desarrollo: es la capacidad que posee la empresa para la investigación y el desarrollo de nuevos productos y mercados.
- Capacidad de marketing: se analiza el grado de acercamiento que tiene la empresa hacia el mercado y qué tanto poder de colocación de productos tiene en este.
- Capacidad de producción: cómo se ve mejorada la producción bajo el uso de tecnologías, qué tanto grado de productividad tienen y cómo es la oferta ofrecida frente a la demanda.

2.2.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI: Es una herramienta que supone una síntesis y evaluación de las fortalezas y debilidades encontradas en el diagnóstico de las capacidades previamente estudiadas e incluso generar una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas, su construcción se hace por medio de un paso a paso, donde a los factores identificados se les genera una calificación e importancia respectiva, para que finalmente se genere una idea de qué tan fuerte o débil está la organización.

2.2.5 *Análisis Externo*

Se trata de un estudio de la situación en la que está inserta la organización (Chiavenato, 2016), donde se puedan identificar amenazas y oportunidades que se generan con base en dos dimensiones de este ambiente externo, el microentorno y el macroentorno (Heijden, 2004).

2.2.5.1 Microentorno. Hace caso al entorno más cercano e inmediato a la organización, del cual es participante debido a que interviene en los resultados, pero así mismo está sujeta a la influencia de este; dentro de su análisis se encuentra la identificación de proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras (Chiavenato, 2016).

2.2.5.2 Macroentorno. Es el entorno más amplio y general que afecta a todas las organizaciones, en él se estudian factores tecnológicos, político/legales, económicos, sociales y de los recursos naturales.

2.2.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE. Es la consolidación de los factores encontrados como amenazas u oportunidades dentro del análisis externo de la empresa, su estructuración es un paso a paso que se basa en una valoración de cada uno de estos factores y la manera como la empresa tiene control sobre ellos para buscar su disminución o aprovechamiento, para que finalmente se obtenga un puntaje total (David, 2008).

2.2.6 Matriz DOFA

De manera concluyente de las matrices EFI y EFE es necesaria la construcción de una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la cual es una importante y necesaria herramienta que ayuda al desarrollo de estrategias que mezclan los factores analizados (David, 2008), de tal manera que se pueden generar:

- Estrategias FO (Fortalezas- Oportunidades)
- Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)
- Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)
- Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

3. Análisis Interno

El primer paso para cualquier decisión estratégica que se quiera tomar es entender cómo está la organización actualmente, generando el conocimiento necesario para dar frente a las posibles decisiones que se tengan que afrontar más adelante; así las cosas, la base fundamental implica identificar debilidades y fortalezas desde el estudio de sus áreas funcionales (Prieto Herrera, 2011), bajo las cuales se comprenda la capacidad que tienen estas de afrontar cambios y actuar en sinergia para dar solución a los problemas que se puedan presentar. De manera objetiva, la reflexión que se hace de la asociación para enfrentar el mercado se hace bajo los siguientes aspectos:

- Capacidad organizacional.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.

- Capacidad de investigación y desarrollo.
- Capacidad de marketing.
- Capacidad de producción.

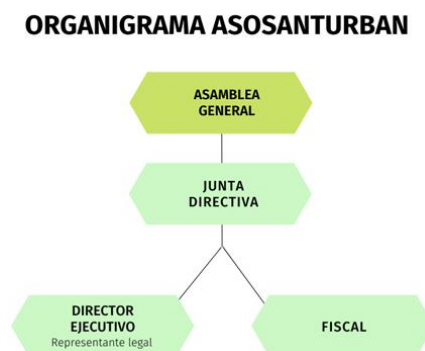
3.1 Capacidad Organizacional

Desde la base de toda organización, la capacidad que tiene para enfrentar los problemas del mercado y dar solución a los cambios que se presenten tanto cultural como estructuralmente, es de gran importancia (Prieto Herrera, 2011); es por esto por lo que identificar la capacidad que tiene ASOSANTURBAN en su punto organizativo clarifica cómo enfrenta y cómo podría enfrentar diferentes situaciones.

En la consolidación de ASOSANTURBAN y generar los primeros aportes mediante la promoción del proyecto, fueron 45 personas las promotoras de su creación (ASOSANTURBAN, 2014, p. 14-15) formándose organizativamente de la siguiente manera:

Figura 1

Organigrama ASOSANTURBAN



Siendo la asamblea general la máxima autoridad deliberante y decisoria, conformada por los miembros gestores (aquellos que propiciaron la creación y constitución de la asociación) y

adherentes (quienes ingresaron luego de la constitución de la asociación). Entre sus funciones, la asamblea sostiene la dirección suprema mediante la reglamentación, elección de personal y aprobación o desaprobación de informes de gestión (ASOSANTURBAN, 2014, p. 21) presentados por la junta directiva. Por otro lado, la asamblea general se reúne al menos una vez al año de manera ordinaria, o de manera extraordinaria cuando el Director Ejecutivo así lo requiera; la finalidad de estas reuniones es estudiar el estado de las cuentas, el balance general de fin de ejercicio, revisar las orientaciones y medidas necesarias para el cumplimiento del objeto social y determinar directrices acordes con la situación económica y financiera de ASOSANTURBAN; adicional a esto, como parte fundamental del proceso decisional se mantiene un reglamento detallado en cuanto al número de asociados votantes necesarios para la aceptación de cambios que influyan en la ejecución de proyectos, orientación de la asociación, entre otros.

La Junta Directiva es la que procede a la Asamblea General, se constituye por nueve miembros, seis de ellos elegidos de manera democrática por la asamblea de socios, con las condiciones de ser miembros activos, tener una antigüedad mínima de un año en la asociación y nunca haber sido sancionados o suspendidos; los tres miembros restantes para conformar la Junta Directiva son elegidos por mayoría en la junta directiva en ejercicio; este grupo conformará a la Junta Directiva por un periodo de 4 años. Los cargos de estas nueve personas se destinan de la siguiente manera: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y cinco vocales, cada uno de ellos cuenta con funciones específicas de manera jerárquica y estructurada, destacando las siguientes en cuanto a las identificadas como importantes en la gestión organizativa de la asociación:

- Del presidente: presentar a todos los asociados su programa a seguir durante el año, considerar la renuncia, permiso o ausencias temporales de los miembros de la junta y

- nombrar un reemplazo interino y, asimismo, asumir personalmente, o a través de otro miembro de la junta, las funciones del director ejecutivo por su ausencia.
- Del vicepresidente: coordinar las actividades de los diferentes comités de la asociación, de producción y de comercialización.
 - Del secretario: divulgar las actividades de la asociación para ser conocidas por todos los asociados, llevar un listado actualizado de los integrantes de la asociación y realizar un inventario general junto con el tesorero.
 - Del tesorero: presentar a la junta directiva informes de los distintos eventos que sean de control de la asociación, velar por el correcto funcionamiento en egresos, recaudos de admisión, coordinar el fondo rotatorio y presentar el informe financiero por semestre a la junta directiva, y anualmente a la asamblea general.
 - De los vocales: Informar a la junta o a la asamblea de irregularidades que observe en la asociación y proponer medidas para su remedio.

Entre otras, son funciones de la Junta Directiva, en general, rendir informes de gestión sobre el estado general de la asociación, imponer sanciones a los asociados (ASOSANTURBAN, 2014, p. 19), aprobar planes y programas a desarrollar por la institución propuestos por el director ejecutivo, mantener al tanto a todos los asociados de lo que se adelanta en la asociación y modificar o reorganizar la estructura administrativa para el buen funcionamiento institucional (ASOSANTURBAN, 2014, p. 25). En cuanto a sus reuniones para deliberar y tratar temas acordes a lo mencionado anteriormente, la Junta Directiva sesiona por lo menos una vez cada 3 meses de manera ordinaria, o de manera extraordinaria cada vez que el presidente de la Junta Directiva o el director ejecutivo así lo requiera.

El Director Ejecutivo es elegido por la junta directiva por un periodo de cuatro años, teniendo como funciones representar legalmente a la asociación, celebrar contratos para el

desarrollo del objeto social, orientar y evaluar permanentemente la actividad desarrollada por los funcionarios, y revisar las áreas de intervención institucional, presentar ante la junta directiva un informe mensual sobre la marcha de la institución, sus programas y sus proyectos; planear, organizar y ejecutar la gestión de la asociación; crear, analizar y proponer nuevos proyectos de servicios o de inversión, realizando sus correspondientes estudios de factibilidad, entre otras funciones.

Por último, el Fiscal es elegido por la asamblea general sin importar si es o no asociado de ASOSANTURBAN, dentro de sus funciones se encuentra que las operaciones de la asociación se ajusten a las normas legales, informar irregularidades, velar porque se lleve de manera correcta la contabilidad, colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan vigilancia e inspección.

A partir de esta estructura administrativa, ASOSANTURBAN se constituye como una asociación de utilidad común y sin ánimo de lucro, siendo una persona jurídica de derecho privado (ASOSANTURBAN, 2014, p. 9), con una duración de cuarenta años, pero que podrá disolverse de manera anticipada por las causas que se contemplen en la ley y por los estatutos. Dentro de su desarrollo como asociación, ASOSANTURBAN tiene la capacidad organizativa de representar a todos sus asociados, además de lo siguiente:

- Fomentar la suscripción de acuerdos de cooperación y de asistencia recíproca con los organismos oficiales y privados, nacionales e internacionales, involucrados.
- Hacer presencia a nivel nacional, como gremio que representa los productores y comercializadores de productos agrícolas y pecuarios de la Provincia de Soto Norte.
- Prestar asesoría técnica para el sector agropecuario y forestal a los asociados y también a otras instituciones o personas naturales mediante convenios con instituciones públicas o privadas dedicadas a tal fin.

- Realizar, directa o indirectamente, por cuenta propia o ajena, sola o mediante consorcios, uniones temporales o alianzas estratégicas con organizaciones no gubernamentales u organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, todas aquellas actividades encaminadas a: Proyectar, ejecutar, administrar, coordinar, controlar o evaluar planes, programas o proyectos, orientados a buscar el bienestar de los asociados y el de los particulares.
- Asociarse, fusionarse, participar en uniones temporales, consorcios y elaborar convenios con otras personas naturales o jurídicas que desarrollen el mismo o similar objeto y en general realizar todas las gestiones u operaciones tendientes a garantizar la estabilidad financiera y el desarrollo de sus actividades y programas.
- Diseñar, ejecutar y sistematizar programas y proyectos de recuperación social, que incrementen las capacidades, habilidades y conocimientos de las comunidades en liderazgo democrático, convivencia pacífica, planeación del desarrollo local, participación ciudadana y comunitaria.
- Incidir en la construcción de una opinión pública democrática y propiciar procesos de fortalecimiento de la identidad cultural y desarrollo comunitario.

Como se puede observar, la asociación tiene un amplio desarrollo de su objeto social que le permite mantenerse en línea con posibles cambios culturales que se pueden generar, así como estar al tanto de los cambios en el mercado, esto mediante su posibilidad de asociación y creación de convenios que promuevan el sector agropecuario. De la misma manera, la responsabilidad social es también una variable de importancia en este análisis (Prieto Herrera, 2011), que dentro de la lista de acciones anteriormente mencionadas se puede entrever que ASOSANTURBAN posee fortaleza en este punto, teniendo en cuenta además que su principal justificación de creación se orienta a la existencia de problemáticas, injusticias y limitaciones que poseía el gremio ovino-

caprino en la región de Soto Norte y que, más adelante obedeciendo a su labor de búsqueda del bienestar de los asociados, empezaron a ingresar a nuevos subsectores del sector primario de la economía.

Finalmente, atendiendo a las capacidades organizativas listadas por Prieto Herrera (2011), se puede identificar el siguiente análisis:

- Legitimidad Institucional: ASOSANTURBAN obedece al correcto cumplimiento de la normativa vigente dictada por el gobierno, esto se puede demostrar bajo la labor del Fiscal de la asociación, quien vela por el correcto funcionamiento de todas las operaciones y que se ajusten a las normas legales, colaborando con los entes gubernamentales que ejercen inspección y vigilancia y les rinde informes a que haya lugar o sean solicitados.
- Uso de planes estratégicos: de acuerdo a las funciones de la Junta Directiva, la presentación de un programa de ejecución anual y la capacidad del Director Ejecutivo de celebrar convenios, programas y proyectos que tengan un fin estratégico para la asociación, hacen que esta tenga un rumbo planeado dentro su futuro a corto y mediano plazo, ejemplo de esto se ve representado bajo el trabajo que se genera de la mano con diferentes entes gubernamentales y no gubernamentales (i.e certificaciones con la CDMB y participación en programas con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural).
- Respuesta al cambio: como parte fundamental de este análisis y de acuerdo a información proporcionada por el Director Ejecutivo para este momento, ASOSANTUBAN no cuenta con suficiente fortaleza para responder ante nuevas situaciones en el mercado; sin embargo, a nivel cultural y estructural, ASOSANTUBAN se mantiene sólida frente a su compromiso con la sociedad y su

- entorno, así como se puede observar en las funciones de la Junta Directiva, quien tiene la capacidad de adecuar la estructura administrativa de ser necesario.
- Evaluación de la gestión y análisis de problemas: dentro de toda su estructura jerárquica, es función de la asamblea general, de la junta directiva, del director ejecutivo y del fiscal, mantenerse al tanto de la gestión de la asociación, identificando posibles irregularidades y propiciando su mejora.
 - Estructura directiva flexible: es función de la junta directiva identificar, de ser necesario, la modificación o reorganización de la estructura directiva para el buen funcionamiento institucional.
 - Sistema de toma de decisiones: siendo ASOSANTURBAN una asociación, es de suma importancia tener en cuenta para el proceso decisional a la mayoría de los asociados; para este caso, siempre que se tenga que tomar una decisión es necesario el cumplimiento de lo descrito en el capítulo quinto, artículos 19 al 23, de los estatutos de la asociación.
 - Alianzas estratégicas: en su compromiso con adelantar proyectos para mejorar el bienestar con sus asociados, ASOSANTURBAN ha generado diferentes alianzas con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Agencia de Desarrollo Rural, donde se alineaban en su objeto social para buscar mejoría en el sector agropecuario, tal como lo genera con el presente proyecto y su convenio creado con la Universidad Industrial de Santander. Así mismo, para dar cumplimiento en algunas ocasiones con la cantidad demandada por algunos clientes, la asociación ha tenido que unirse con otras asociaciones de la región para lograr satisfacerla, de manera que estas alianzas han significado parte importante en su gestión estratégica.

3.2 Capacidad Financiera

Para comprender y generar un análisis de las fortalezas y debilidades que puede tener la asociación financieramente, se acude a análisis de indicadores financieros, ya que estos muestran la realidad en todas las divisiones de una organización, dentro de sus actividades de administración, mercadería, producción e investigación y desarrollo. Es importante señalar que este análisis es pertinente, ya que es aplicable a organizaciones con o sin fines de lucro, haciendo la salvedad que en las organizaciones sin fines de lucro no se generan indicadores de rendimiento sobre la inversión ni de ganancias por acción (David, 2008).

En este caso, atendiendo a lo expuesto por Rodríguez Novo (2013), se hará el cálculo de 3 indicadores que se ajustan a la razón social de una organización sin ánimo de lucro:

- Indicador de liquidez.
- Indicador de solvencia.
- Indicador de endeudamiento.

La fuente de información para el cálculo de estos indicadores son los estados financieros de ASOSANTURBAN de los años 2018, 2019, 2020 y 2021, permitiendo generar un análisis comportamental de los mismos.

3.2.1 *Indicador de liquidez*

Bajo este indicador, se evalúa cómo la asociación hace frente a sus pagos para estimar su continuidad.

Tabla 2*Indicador de liquidez*

Denominación	Liquidez corriente
Tipo de indicador	Indicador de liquidez
Finalidad	Analizar la capacidad que tiene la asociación para cumplir con sus pasivos corrientes por medio de sus activos corrientes.
Formulación	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$
Origen de datos	Balance General del respectivo periodo anual
Unidad de medida	Porcentaje
Base de referencia	Se espera que sea superior a 100.
Periodicidad	Anual

Tabla 3*Valores de indicador de liquidez ASOSANTURBAN*

Año	Indicador de liquidez		Valor
	Cálculo		
2018	Activo Corriente	\$ 8.110.000	345%
	Pasivo Corriente	\$ 2.350.000	
2019	Activo Corriente	\$ 10.120.000	339%
	Pasivo Corriente	\$ 2.984.000	
2020	Activo Corriente	\$ 11.576.000	100%
	Pasivo Corriente	\$ 11.576.000	
2021	Activo Corriente	\$ 16.397.160	173%
	Pasivo Corriente	\$ 2.100.000	

Como se puede observar, la asociación tiene la capacidad suficiente de cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes; no obstante, se puede analizar una tendencia a disminuir esta capacidad, pues en el año 2020 el valor obtenido fue de 100% comparado con valores superiores al 300% en los años anteriores, pero que así mismo para los valores obtenidos al cierre del año 2021, se da una recuperación significativa, mostrando que la asociación cubre de manera holgada sus pasivos corrientes con los activos de esta misma clasificación.

3.2.2 Indicador de solvencia

La importancia de este indicador radica en el equilibrio que debe existir entre la estructura económica de la asociación, es decir los activos, y su forma financiera, los cuales son pasivos y patrimonio, para dar continuidad a su actividad con normalidad.

Tabla 4

Indicador de solvencia

Denominación	Solvencia
Tipo de indicador	Indicador de solvencia
Finalidad	Identificar la capacidad que tiene la asociación de hacer frente a todas sus deudas con la totalidad de sus activos.
Formulación	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}} \times 100$
Origen de datos	Balance General del respectivo periodo anual
Unidad de medida	Porcentaje
Base de referencia	Se espera que sea superior a 100.
Periodicidad	Anual

Tabla 5

Valores indicador de solvencia ASOSANTURBAN

Año	Indicador de solvencia		Valor
	Cálculo		
2018	Activo Total	\$ 17.110.000	728%
	Pasivo corriente + pasivo no corriente	\$ 2.350.000	
2019	Activo Total	\$ 19.120.000	641%
	Pasivo corriente + pasivo no corriente	\$ 2.984.000	
2020	Activo Total	\$ 20.576.000	178%
	Pasivo corriente + pasivo no corriente	\$ 11.576.000	
2021	Activo Total	\$ 62.597.160	570%
	Pasivo corriente + pasivo no corriente	\$ 2.100.000	

Los valores obtenidos superan la base esperada de 100, lo que indica que la asociación cuenta con la capacidad necesaria para dar cumplimiento a todas sus deudas. Cabe aclarar que de

acuerdo con el Balance General de los años en estudio, no se generaron ningún tipo de pasivos no corrientes o deudas a largo plazo, lo que significa en concordancia que las responsabilidades en deudas son solo de corto plazo.

3.2.3 *Indicador de endeudamiento*

El indicador de endeudamiento ofrece el cálculo de la participación del patrimonio (compuesto en su mayoría por capital social) en el compromiso del pago de la deuda que se tiene, su importancia subyace desde que se puede analizar la estabilidad y sostenibilidad de la asociación a mediano y largo plazo.

Tabla 6

Indicador de endeudamiento

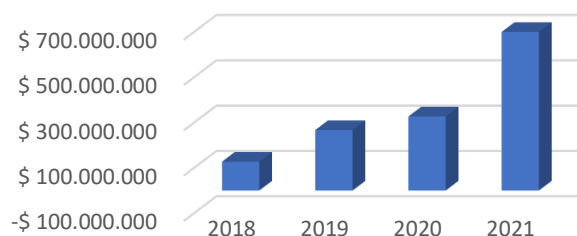
Denominación	Coefficiente de Apalancamiento
Tipo de indicador	Indicador de endeudamiento
Finalidad	Conocer el total de pasivos con relación al patrimonio
Formulación	$\frac{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio}} \times 100$
Origen de datos	Balance General del respectivo periodo anual
Unidad de medida	Porcentaje
Base de referencia	Se espera que oscile entre 1 y 100% (siendo posible valores inferiores, para empresas con utilidades negativas acumuladas, o valores superiores, para empresas con pasivos considerablemente mayores a su patrimonio)
Periodicidad	Anual

Tabla 7*Valores indicador de endeudamiento ASOSANTURBAN*

Año	Indicador de endeudamiento		Valor
	Cálculo		
2018	Pasivo corriente + pasivo no corriente	\$ 2.350.000	16%
	Patrimonio	\$ 14.760.000	
2019	Pasivo corriente + pasivo no corriente	\$ 2.984.000	18%
	Patrimonio	\$ 16.136.000	
2020	Pasivo corriente + pasivo no corriente	\$ 11.576.000	129%
	Patrimonio	\$ 9.000.000	
2021	Pasivo corriente + pasivo no corriente	\$ 2.100.000	21%
	Patrimonio	\$ 60.497.160	

Durante los años 2018 y 2019, ASOSANTURBAN mantuvo un porcentaje aceptable en cuanto a la participación del patrimonio en el pago de las deudas, sin embargo para el año 2020 hubo un incremento considerable donde se puede observar que la deuda es superior al patrimonio en cuestión, lo que generó un porcentaje del 129%, significando una responsabilidad total del patrimonio sobre la deuda; en contraste, para 2021 la asociación contó con un porcentaje del 21% en este indicador, lo que se analiza como bajo uso del patrimonio para el cubrimiento de la deuda.

Finalmente, la situación financiera de ASOSANTURBAN para el año 2021 presenta buenos resultados, gracias a nuevas alianzas comerciales con nuevos clientes. Para visualizar esto, en la figura 2 observa el valor en ventas de estos años.

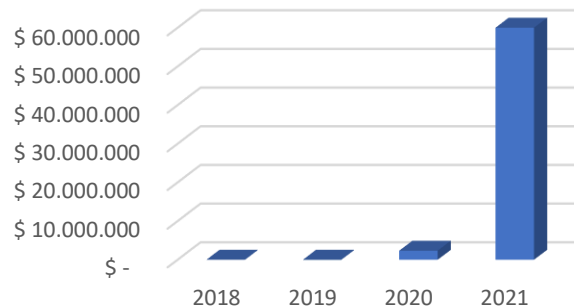
Figura 2*Histórico de ventas ASOSANTURBAN*

Sobresale que las ventas del año 2021 son considerablemente superiores a los años anteriores, lo que justifica el mejoramiento de los indicadores calculados.

Adicionalmente, en la figura 3 se observa el comportamiento de la utilidad neta.

Figura 3

Histórico de utilidad neta ASOSANTURBAN



Es evidente el aumento en utilidades que se obtuvo en lo concerniente al año 2021, y de igual manera el aumento que ha tenido la utilidad neta año a año.

3.3 Capacidad Tecnológica

En la actualidad ASOSANTURBAN se dedica a la recolección de productos cosechados por sus asociados para su posterior comercialización, por lo que no cuentan con maquinaria para realizar su labor. Así mismo, tomando como capacidad tecnológica toda forma que dé como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, potencializando en reducir o eliminar barreras entre empresas, reducir tiempos de producción e interconectar mercados (David, 2008), tales como sistemas de información, uso de páginas web o internet, etc. ASOSANTURBAN no cuenta con ninguna de estas tecnologías.

3.4 Capacidad de Investigación y Desarrollo

Siendo esta la capacidad que pueda poseer una organización para la investigación, innovación y el desarrollo de nuevos productos y mercados, ASOSANTURBAN no adelanta procesos para el desarrollo de nuevos productos, esto debido a que sus clientes reciben su mercancía tal y como es recolectada por sus productores. Pese a esto, cabe destacar que sí se adelantan procesos de certificaciones como lo es el certificado en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), por medio del cual se garantiza por parte de los agricultores criterios de calidad e inocuidad que protegen la salud y el bienestar de las personas que consumen los productos (Instituto Colombiano Agropecuario, 2021). Este tipo de certificaciones tienen como finalidad que la producción sea de mayor confianza para los compradores, generando incluso un desarrollo en la ampliación del mercado.

3.5 Capacidad de Marketing

Bajo esta capacidad, entendiéndose como el grado que tiene la asociación hacia el mercado y su poder de colocación de productos en este, ASOSANTURBAN no realiza investigaciones de mercado como tal, es decir, no hay historial de algún proceso estructurado donde se identifiquen todos los factores que esta conlleva; no obstante, asistir a ruedas de negocio adelantadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural (i.e Programas como Santander Rural y Coseche, Venda a la fija) ha sido una forma de propiciar algún tipo de investigación de mercado para ellos, ya que de esta manera encuentran nuevos clientes a los cuales venderles y aumentan sus lazos comerciales para empezar a identificar algunas de las variables que se buscan en una investigación

de mercados, como lo pueden ser: precio de venta y promoción del producto; para esto, parte de su proceso de dar a conocer su producto es enviar una muestra al cliente interesado para que así se pueda generar una venta posterior. Para ejemplificar esta parte, en el apéndice A se puede observar el proceso que se rige en el programa Coseche, venta a la fija.

A raíz de esto, la asociación ha identificado que la calidad de los productos que ofertan y comercializan han sido de buena acogida por su calidad, logrando el posicionamiento de algunos de sus productos, y en caso particular la mora, donde el precio también ha presentado un factor adecuado para su venta, llegando a un punto donde tienen gran poder de negociación con sus clientes quienes, aunque varíe el precio, seguirán comprando. No obstante, una de las debilidades de la asociación es su desconocimiento de los mercados que atiende, la inexistencia de gestión correcta de sus clientes para conocerlos, listarlos y mantenerlos, y la no existencia de investigaciones previas, donde se analice el producto comercializado por otros competidores, lo que desencadena a que su búsqueda de nuevos clientes se vea limitada a oportunidades ocasionales abiertas en el mercado y, adicional a esto, tener la vía telefónica como principal medio de promoción de sus productos limita el alcance de nuevos compradores.

Por otro lado, como casos de éxito que ha tenido ASOSANTURBAN fruto de su labor de búsqueda de clientes en las mencionadas ruedas de negocio, es destacable que la asociación es proveedora de mora a empresas como Nutrium, filial de Postobón y principal proveedor de pulpa de esta organización (NUTRIUM, 2022); y así mismo, tiene lazos comerciales con Grupo Éxito y es proveedor de pitahaya y mora a empresas exportadoras como Nativa Produce SAS y Heaven's Fruit SAS, ambas empresas colombianas que se han dedicado por más de 5 años a la comercialización de productos exóticos tanto a nivel nacional como a nivel internacional, contando con certificaciones como la certificación Global A.P, norma reconocida internacionalmente para la producción agrícola donde se garantiza la producción segura y sostenible de alimentos; y la

certificación Field to Fork, donde se garantizan a nivel internacional las buenas prácticas agrícolas y el respeto al medio ambiente.

Finalmente, en la actualidad existen diferentes estándares de calidad que permiten clasificar los frutos según su maduración, tamaño, peso y azúcares en su interior; este último es de gran relevancia en cuanto a que proporciona al fruto sabor, firmeza, color y aroma (Infoagro, 2020); para su medición es utilizada la escala Brix que, en términos comerciales, se esperan valores mínimos de 6,5°Brix (Gómez P, 2004). La mora de ASOSANTURBAN históricamente ha arrojado valores de 8°Brix, lo que le ha permitido tener un reconocimiento a nivel regional, a tal punto de ser noticia en periódicos, tal como lo es el periódico santandereano “Construyendo Región”, donde por medio de diferentes publicaciones se expone que gracias a los grados Brix, a la excelente calidad en términos organolépticos, con los mejores colores, sabores, aromas y contenido soluble, ha sido posible la creación de alianzas comerciales con compañías como Nutrium, y así mismo incentivar a que otras compañías se interesen por la producción de mora de esta región del país. Estas publicaciones se pueden observar en el apéndice B.

3.6 Capacidad de Producción

Bajo esta capacidad, donde se ve involucrada la utilización de tecnología, grado de productividad y experiencia de la asociación para dar cumplimiento con la demanda generada en el mercado, ASOSANTURBAN tiene un promedio de producción de 2 toneladas semanales de mora; sin embargo, aunque se analice como gran cantidad ofertada, de acuerdo con el historial de cantidad demandada por los clientes, ASOSANTURBAN no alcanza a satisfacer toda la demanda generada, lo que ha ocasionado en algunas ocasiones la necesidad de asociarse con otras asociaciones de la región para dar cumplimiento con esta demanda. Adjunto a esto, en cuanto a la

cantidad aceptada por los clientes, la asociación genera mora con la suficiente calidad y satisface a sus compradores al punto de que toda su cantidad enviada es aceptada.

En cuanto a la logística de recolección, los asociados son los encargados de juntar su producción de mora en sus lugares de cosecha, donde la asociación la recolecta semanalmente en el caso de la mora en carros tipo camioneta de carga seca para llevarla a la ciudad de Bucaramanga y hacer el respectivo transbordo inmediato en carros refrigerados para el destino final, ya que no se cuenta con un centro de acopio para ninguno de los productos.

3.6.1 Tipo de Demanda

A partir del historial propio que ha observado el director ejecutivo de la asociación en cuanto a la demanda de mora, ha podido analizar que la demanda de este producto se puede clasificar de la siguiente manera:

- Es creciente en la industria, las compañías que compran este fruto contantemente incrementan su demanda debido a que es procesada en la industria para elaboración de jugos, néctares, concentrados y pulpas (Universidad de Antioquia, 2000), lo que sustenta los lazos comerciales que mantiene ASOSANTURBAN con compañías como Nutrium, proveedora de pulpa de fruta de Postobón. Adicional a esto, cabe mencionar que la producción generada por la asociación es variable y, de manera colateral, no se cumple con la cantidad requerida por las compañías; no obstante, no se cuentan con contratos de proveeduría donde esto le pueda acarrear problemas contractuales a la asociación, pero es evidente que el no cumplimiento de la demanda es una pérdida de oportunidad en el mercado.

3.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para dar un resumen a la realización del análisis interno de la asociación se construye una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta supone una síntesis y evaluación de las fortalezas y debilidades encontradas en el diagnóstico de las capacidades previamente estudiadas e incluso generar una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

En la construcción de esta matriz se siguen los pasos y lineamientos descritos por David (2008), los cuales se pueden detallar en el apéndice C, y se presenta debidamente estructurada en la tabla 8.

Tabla 8

Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas	
<i>FORTALEZAS</i>				
1.	ASOSANTURBAN tiene una estructura organizativa completa enfocada en la evaluación de la gestión, responsabilidad social, flexible de cambios y con un sistema de toma decisiones sólido y organizado.	0,1	4	0,4
2.	Contantemente se involucra en procesos de certificaciones para mejorar su confianza con nuevos compradores.	0,08	3	0,24
3.	Tener a productos como la mora posicionado en el mercado y tener poder de negociación alto con el cliente.	0,1	4	0,4
4.	ASOSANTURBAN sostiene lazos comerciales con grandes compañías que usan sus productos para venta nacional e internacional.	0,08	4	0,32
5.	La capacidad de producción es de excelente calidad que atraen a nuevos clientes.	0,05	4	0,2
6.	Los reciente indicadores de solvencia son favorables y tienen la capacidad de cubrir sus deudas.	0,08	3	0,24
7.	La utilidad neta ha aumentado más del 100% en el último año comparado con el año anterior.	0,04	3	0,12

Continuación Tabla 8*Matriz EFI*

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
<i>FORTALEZAS</i>			
8. Capacidad de asociatividad con otras asociaciones para cumplir con demandas muy grandes.	0,04	3	0,12
<i>DEBILIDADES</i>			
9. ASOSANTURBAN no conoce suficiente el mercado y no sabría cómo afrontar situaciones de cambio de este.	0,13	1	0,13
10. Poco o nulo manejo de maquinaria especializada o tecnologías en sus áreas funcionales.	0,09	1	0,09
11. Inexistencia de investigaciones de mercado para entender su posicionamiento en el mercado, mantener clientes, etc.	0,08	1	0,08
12. ASOSANTURBAN no cuenta con la suficiente producción para dar abasto con la demanda del mercado.	0,08	2	0,16
13. Falta de contratos de proveeduría con las compañías a las que se les vende.	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,6

Fruto de este análisis, el puntaje de 2,6/4,0 obtenido por ASOSANTURBAN la clasifica como potencialmente fuerte. Esto quiere decir que sus debilidades son susceptibles de mejora apoyadas en las fortalezas, buscando generar estrategias que potencialicen estas últimas y disminuyan las primeras.

4. Análisis Externo

Conocer el entorno externo es entender la situación en la que está inserta la organización (Chiavenato, 2016), partiendo del hecho de que todo lo que sucede en el entorno externo influye de alguna manera en lo que sucede en el interior. Al comprender las transformaciones que pueden generarse, es posible para cualquier organización crear procedimientos necesarios para afrontarlas.

Como parte crucial del entendimiento del análisis de este entorno, es posible identificar dos dimensiones de este mismo: la contextual y la transaccional (Heijden, 2004), donde cada uno se puede identificar de la siguiente manera:

1. *Entorno transaccional o microentorno*: conocido también como entorno de las relaciones, hace caso al entorno más cercano e inmediato a la organización, del cual es participante debido a que interviene en los resultados, pero así mismo está sujeta a la influencia de este. En este entorno se estudian en específico las actividades de la organización compuestas por sus clientes o consumidores, proveedores, competidores y entidades reguladoras
2. *Entorno contextual o macroentorno*: se trata del entorno más amplio y general que interviene y afecta a todas las organizaciones del sector, son factores clave para su entendimiento el análisis de las condiciones tecnológicas, político/legales, económicas, demográficas, de los recursos naturales y demográficas, que propicien no un poder de control por parte de la organización, pero sí una toma de decisiones para acoplarse a los cambios.

En el apéndice D se da una idea gráfica del entorno externo desde el punto de vista de Heijden, y tomado de Christensen, Roth, & Anthony (2008).

4.1 Microentorno

4.1.1 Proveedores

Partiendo del hecho que ASOSANTURBAN se encarga de la representación de sus asociados y, así mismo, como función operativa debe generar lazos comerciales y comercializar

los productos cosechados por estos mismos, se pueden identificar los siguientes tipos de proveedores:

1. Recursos Materiales:

En este caso, los 70 asociados producen mora en su respectiva finca cumpliendo el papel de proveedores de los frutos a comercializar.

Como insumos adquiridos se encuentran productos y materiales agropecuarios, que son comprados en casas veterinarias como Agropaisa SAS en Bucaramanga, o en cualquier otro almacén donde comercialicen este tipo de productos, sin ningún lazo comercial con alguna empresa.

Por otro lado, en el proceso de traslado de los productos desde la localización de los asociados hacia Bucaramanga y luego desde Bucaramanga hacia el lugar de destino donde es requerido por el cliente, se hace el contrato con compañías o personas naturales que prestan el servicio de transporte en carro de carga seca y carro refrigerado según disponibilidad, igualmente sin ningún lazo comercial de exclusividad.

2. Recursos Financieros:

Como proveedores que conforman el mercado de capitales de la asociación, ASOSANTURBAN posee las siguientes formas de entrada de dinero:

- Donaciones, aportes, subvenciones o legados permitidos que le hagan personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, y que la asociación acepte.
- Auxilios que reciba de entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras.
- Los productos, beneficios o rendimientos de sus propios bienes, servicios, inversiones o actividades.
- Todo lo demás viene por cualquier concepto o título válido que ingrese a la asociación.

4.1.2 Clientes

Como compradores de los productos recolectados por ASOSANTURBAN se tienen a las siguientes empresas:

Figura 4

Nutrium S.A.S



Nota: Tomado de Nutrium (2022)

Nutrium SAS es una empresa de la Organización Ardila Lulle, uno de los principales conglomerados económicos de Colombia y América Latina. Las principales actividades de Nutrium es la conservación de frutas, verduras y fabricación de alimentos especializados. Su casa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín, Antioquia y fue fundada en el año 2019. Actualmente es el principal proveedor de pulpa de fruta de Postobón, una de las empresas de bebidas azucaradas colombianas más grandes del país.

Figura 5

Nativa Produce



Nota: Tomado de Nativa Produce (2022)

Nativa Produce SAS es una empresa dedicada a la comercialización y exportación de una gran variedad de frutas frescas y procesadas, se encuentra situada en el departamento de Cundinamarca, en la localidad de Cota. Tiene una amplia experiencia en exportación de un gran portafolio de productos frutícolas, asegurando la mayor calidad y los mejores procesos (Nativa Produce, 2022).

Figura 6

Heaven's Fruit



Nota: Tomado de Heaven's Fruits (2022)

Heaven's Fruits es una compañía con alrededor de 5 años de experiencia en la producción, comercialización y exportación de frutas exóticas colombianas, esforzándose por cumplir con los altos estándares del cliente a nivel internacional (Heaven's Fruits, 2022). Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Figura 7

Grupo Éxito



Nota: Tomado de Grupo Éxito (2022)

Grupo Éxito es una empresa conglomerado multinacional colombiana, tiene gran trascendencia en la plataforma retail de alimentos en todo Suramérica. Están presentes en 23 departamentos de Colombia con 515 almacenes, su oficina principal se encuentra en el municipio de Envigado, Antioquia (Grupo Exito, 2022).

Figura 8

Cosecharte



Nota: Tomado de Barrera (2016)

Cosecharte es una empresa colombiana ubicada en el municipio de Girón, Santander; creciente en la industria alimentaria que tiene como actividad principal “Actividades de otros servicios de comidas”.

Figura 9

Petrocasinos



Nota: Tomado de Petrocasinos (2022)

Petrocasinos S.A es una empresa enfocada en servicios empresariales, dando soluciones integrales de alimentación institucional y bienestar, aseo, atención en alojamientos, entre otros. Se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Santander. Su zona de cobertura en Colombia

abarca el 87% de los departamentos del país; apoyando, entre otros, el arte de cultivar aportando por el comercio justo y creando relaciones justas y directas con cultivadores (Petrocasinos, 2022)

4.1.3 Competidores

Uno de los principales objetivos de la asociación es velar por mejorar el sector agropecuario de la región y del país, es por esta razón que otras asociaciones, que igualmente ejercen la labor de comercializar productos iguales o similares a los de ASOSANTURBAN, no son vistas como competencia, pues ASOSANTURBAN promueve la unión de las asociaciones para dar cumplimiento con las grandes demandas de grandes compañías. A partir de esto, estas asociaciones que podrían verse como competidores, son:

- Asociación de Agricultores de Charta – ASOCHARTA.
- Asociación de productores agropecuarios de Matanza – ASOPROVALID.
- Asociación de moreros de Sinai (Matanza) – ASOMOSIN.
- Asociación de productores agropecuarios de la vereda Planadas del municipio de Piedecuesta – ASOPLANADAS.
- Asociación nacional de productores de mora – ASOMOREROS.
- Asociación de productores agropecuarios de Santa Bárbara – ASOPROAGRO.
- Asociación de moreros de La Nevera (Piedecuesta) – ASOMONE.
- Asociación de fruticultores guaqueños – La Perchiquez.
- Federación de moreros de Piedecuesta.

Por otro lado, a la luz de un estudio realizado por González y Manzano (2018), en el mercado de la mora se consideran como mayores competidores a los intermediarios, quienes son aquellos que compran el producto al por mayor a un precio sustancialmente bajo y lo distribuyen

en el mercado a un precio más elevado, afectando de manera considerable la rentabilidad de los cultivos, condición que puede extrapolarse hacia el mercado general de productos agrícolas.

4.1.4 Entidades reguladoras

Cada organización se ve comprometida con una porción de otras organizaciones que buscan regular o fiscalizar sus actividades, como lo pueden ser órganos del gobierno, sindicatos, órganos internacionales, etc. En este caso, ASOSANTURBAN en sus actividades de comercialización se encuentra con las siguientes entidades:

- Instituto Colombiano Agropecuario – ICA: es una entidad pública colombiana que tiene, entre otras, funciones de control técnico de la producción y comercialización de insumos agropecuarios; conceder licencias y permisos de comercialización para la importación o exportación de plantas, animales, vegetales y productos o subproductos agropecuarios (Instituto Colombiano Agropecuario, 2022). Para el ICA es de suma importancia generar certificaciones como Buenas Prácticas Agropecuarias, certificados fitosanitarios y certificaciones de fincas aptas para la cosecha de productos agropecuarios con fines de exportación.
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA: como agencia nacional regulatoria, el INVIMA vigila y controla toda actividad asociada al uso y consumo de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos de vigilancia sanitaria (INVIMA, 2022). El INVIMA es el ente encargado de autorizar a una persona natural o jurídica de comercializar un alimento o bebida que será de consumo humano, así como el uso de incentivos promocionales, aditivos alimentarios y organismos genéticamente modificados que se usarán en la industria alimenticia.

4.2 Macroentorno

4.2.1 Condiciones tecnológicas

En el año 2019, CISCO, la empresa estadounidense más grande del mundo dedicada al ámbito tecnológico, con el acompañamiento de la investigadora Gartner Research, dio a conocer su estudio sobre la preparación digital que tienen los países de todo el mundo; en él, se tienen en cuenta componentes como: Necesidades Básicas, Inversión Empresarial y Gubernamental, Facilidad para hacer negocios, Capital Humano, Entorno para Startups, Adopción de Tecnología e Infraestructura Tecnológica (CISCO, 2019). Con este estudio, se genera el ranking alrededor de un puntaje máximo de 25 puntos donde se concluye la capacidad que tienen los países de ser más tecnológicos y de qué tanta tecnología ha aplicado en su entorno. Países como Colombia, Panamá, Costa Rica y Chile, entre otros, se encuentran dentro de los 100 primeros lugares, Colombia presentando puntualmente un puntaje de 12,44, lo que la posiciona en el sexto puesto en América Latina y enmarcándose dentro de lo que es un país con “tecnología acelerada” de acuerdo a su calificación; esta categoría ubica a Colombia como una nación con capacidad para aprovechar la tecnología digital y lista para aumentar su ritmo de innovación, maximizando su crecimiento económico de la mano con optimizar la operación de las empresas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

Adicionalmente, en el año 2019 Colombia inició el proceso de ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el cual se consolidaría en el segundo semestre del siguiente año. En su ingreso, Colombia tuvo que considerar puntos bajos que debía reforzar alrededor de tecnología, innovación y desarrollo, teniendo en cuenta que hay poca

existencia de inversión en I + D, no contando con un fondo a largo plazo que permita la creación, el crecimiento y la prosperidad de sectores consolidados y emergentes; adicional a esto, Colombia presenta fragilidad en infraestructura para la investigación y desarrollo tecnológico de manera interdisciplinar, que busquen soluciones a desafíos universales (Martínez, 2018) tanto así, que dado el caso se genere la destinación de fondos, no existe mínimo control sobre ellos, generando su mala utilización pero exigiendo resultados sobre su aprovechamiento (Acosta, 2014).

El Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombia – PECTIA 2017-2027 tiene como labor principal la generación de valor en la industria agraria nacional, de manera que se mejore la sostenibilidad, productividad y competitividad para que se pueda fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial (Unidades Tecnológicas de Santander, 2017). Dentro del PECTIA en cuestión, es posible encontrar en su primer objetivo un direccionamiento a incrementar la innovación en la cadena productiva de la mora, como se puede observar:

“Objetivo 1: incrementar la productividad y competitividad de los sistemas productivos agropecuarios para el cambio técnico y la generación de valor mediante actividades de I+D+i y soluciones enfocadas en las demandas” (PECTIA, 2016)

Basados en esto, se adelanta un mejoramiento en el proceso productivo de la mora en conjunto por parte de las Unidades Tecnológicas de Santander, la Gobernación de Santander, la Asociación Hortofrutícola de Colombia – ASOHOFRUCOL, y asociaciones de los municipios de Piedecuesta, Charta y Santa Bárbara, donde entre otros, se diseñan nuevos cestos ergonómicos para la recolección de mora, canastillas de embalaje mejorado, estructura de cultivo bajo cubierta con ambientes controlados, algoritmos de automatización de riego y fertilización y plataforma de información soportada en arquitectura SOA para apoyar la trazabilidad en la cadena productiva de la mora (Unidades Tecnológicas de Santander, 2017)

Por otro lado, en el 2020, se introdujo la prueba de una nueva tecnología en Colombia, que consiste en la instalación de una especie de invernadero que solo tiene cubierta superior y cuya altura es de aproximadamente 5 metros, esta tecnología es usada en países como Estados Unidos, España y México. Los beneficios que trae este tipo de cultivo es el control de cambios climáticos y la verificación de variables de calidad en la mora (Unimedios UNAL, 2020), así como también el control de plagas y enfermedades que podrían afectar los cultivos al aire libre. En esta dirección, se han hecho llamados por parte de ASOHOFRUCOL para implementar tecnologías en todo el proceso postcosecha.

“En general se hace urgente y prioritario diseñar y poner en marcha un programa nacional de investigación en frutas y hortalizas estratégicas a largo plazo, concertado con los diferentes eslabones de las cadenas, vinculando a Corpoica, universidades y centros de investigación públicos y privados interesados en el tema” (ASOHOFRUCOL, 2017)

Finalmente, direccionado al proceso de comercialización de productos del campo, han surgido diferentes innovaciones que facilitan y simplifican el proceso logístico de comercialización, tal es el caso de Frubana, una start up que surgió en el año 2019 con una respuesta tecnológica para que los consumidores compren por medio de una plataforma virtual los alimentos a un menor costo, pues actúa como único intermediario entre agricultores y restaurantes. Frubana atiende a 35.000 establecimientos en Colombia, México y Brasil. (Morales Arévalo, 2021)

4.2.2 Condiciones político/legales

El poder en Colombia se encuentra ramificado en tres ramas: la rama ejecutiva, la rama legislativa y la rama judicial, descrito así desde la consolidación de la constitución de 1991.

Desde el 7 de agosto de 2018 encabeza el papel de presidente el señor Iván Duque Márquez, quien terminará su mandato el 7 de agosto de 2022. Sus banderas de gobierno han sido la infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación (Banco Mundial de Colombia, 2021). Para el 2022 el país se encuentra en proceso de elecciones, por lo que se prevé un periodo de cambio donde se pueden presentar alteraciones de orden político, relaciones internacionales o incluso de orden público.

Existen diferentes leyes y decretos expedidos por el gobierno a lo largo de los años para efectuar reglamentaciones en el sector agrícola del país, algunos de ellos son:

- Ley 101 de 1993, donde se priorizan las actividades agropecuarias, otorgando especial protección y desarrollo para la comercialización de los alimentos que de estas se generen, apoyándolo no solo a nivel nacional sino también internacional. Así mismo, se promueve el apoyo financiero en términos de inversión y de subsidios a los actores detrás de la industria agropecuaria (Minagricultura, 1993).
- Resolución 2155 de 2012: se reglamentan y dictan los requisitos técnicos sanitarios que se deben cumplir para procesar, empacar, transportar, importar y comercializar hortalizas en el territorio nacional (Minsalud, 2012).
- Resolución 14712 de 1984: Se reglamenta lo relacionado con producción, procesamiento, transporte, almacenamiento y comercialización de vegetales como frutas y hortalizas elaboradas (Minsalud, 1984).
- Decreto 3075 de 1997: Regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional (Minsalud, 1997)
- Resolución 2505 de 2004: Condiciones de los vehículos para transportar carne, pescado, o alimentos fácilmente corruptibles (Mintransporte, 2004)

- Resolución 7992 de 1991: Por la cual se reglamenta parcialmente lo relacionado con la elaboración, conservación y comercialización de jugos, concentrados, néctares, pulpas, pulpas azucaradas y refrescos de frutas (Minsalud, 1991).

Así mismo, se han creado normas y certificaciones que regulan la comercialización de frutas y hortalizas a nivel nacional e internacional:

- Codex Alimentarius (CAC/RCP 44-1995 y CAC/RCP 53-2003): código alimentario de referencia internacional que fue establecido por la FAO, donde se garantizan alimentos inocuos y de calidad (Organización Panamericana de la Salud - OPS, 1969).
- Norma Global GAP: cubre todas las etapas de producción de frutas y hortalizas, desde actividades precosecha hasta la manipulación postcosecha, estableciendo buenas prácticas agrícolas (Global G.A.P, 2022).
- NTC 5400-2012: requisitos generales y recomendaciones de BPA (ICONTEC, 2012).
- NTC 5422-2007: requisitos para el cumplimiento de empaque y embalaje de fruta y hortalizas (ICONTEC, 2007).
- NTC 5522-2007: trazabilidad de BPA en la cadena alimentaria (ICONTEC, 2007).
- Res. 448/2016 del ICA: registro de predios de producción vegetal y frutal para exportación en fresco (ICA, 2016).
- Res. 20009/2016 del ICA: certificación en BPA en producción primaria (ICA, 2016).

Por otro lado, el gobierno ha generado una serie de instrumentos de política al servicio del sector hortofrutícola (ASOHOFRUCOL, 2017), tales como:

- Fondos parafiscales con el Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola, quien tiene a su cargo la recolección de la cuota para el subsector por la ley 118 de 1994.

- Alianzas productivas, que se traducen en un instrumento del Ministerio de Agricultura para vincular pequeños productores con los mercados por medio de un esquema de Agronegocio.
- Crédito Finagro, ofreciendo créditos para financiar las actividades relacionadas con la producción, agroindustria y servicios de apoyo en el sector agropecuario y actividades rurales.

4.2.3 Condiciones económicas

La economía colombiana se ubica en el puesto número 43 de acuerdo con su PIB, manteniendo una deuda pública de 65,38% de este según cifras del 2020. No obstante, el país presenta un nivel de vida muy bajo de sus habitantes, pues se posiciona en el lugar número 95 del ranking mundial por su PIB per cápita, teniendo en promedio el salario más bajo del mundo y con mayor tasa de desempleo a nivel mundial. A pesar de esto, Colombia se posiciona en el lugar número 65 de 190 países de acuerdo con su facilidad para hacer negocios en el ranking Doing Bussines (Expansión, 2021).

Dado el incremento de los costos de producción en el exterior y la depreciación del precio, se sustenta el alza en la inflación para el cierre del año 2021, pero igualmente se espera que disminuya gradualmente en el 2022. Es de esperar también que para el 2022 el déficit de la cuenta corriente disminuya ligeramente, sin embargo gran parte de esto depende de la profundidad de los estragos causados por la COVID-19, la capacidad del gobierno por estabilizar la situación fiscal y contención de los niveles de deuda y la visión para abordar los cuellos de botella estructurales que existen en la actualidad (Banco Mundial de Colombia, 2021).

Durante el segundo trimestre del año 2021, el sector agropecuario tuvo un crecimiento del 3,8 en el PIB nacional (Agronet, 2021), gracias a la participación de cultivos transitorios y permanentes, como los son hortalizas, frutas, flores, entre otros. Bajo este escenario, el subsector de la mora tuvo un aumento del área sembrada y cosechada en un 4% y 9,3% respectivamente, con un aumento del 28% en la productividad nacional, lo que generó un aumento general durante los años 2016-2021 (Minagricultura, 2021). Por su parte, frutos como la pitahaya han tenido gran crecimiento a nivel de exportaciones, presentándose para el 2019 como una las frutas más exportadas (Ruiz Rico, 2020).

Para el año 2019 se presentó un valor de US\$80,3 millones en exportaciones de frutas colombianas, reflejando un aumento del 7% comparado con el año 2018; para el 2021 el crecimiento de exportaciones en productos agropecuarios, alimentos y bebidas fue del 16,4% con US\$4.418,6 millones (Mincomercio, 2021) aportando considerablemente a las exportaciones del país de este año. Cabe mencionar que productos como mora no presentan importaciones al país.

En la actualidad, Colombia cuenta con una serie de preferencias comerciales para la exportación por medio de acuerdos comerciales, tales como:

1. Tratado de libre comercio con México.
2. Tratado de libre comercio Chile.
3. Tratado de libre comercio con Canadá.
4. Tratado de libre comercio con Estados Unidos.
5. Tratado de libre comercio con Corea del sur.
6. Tratado de libre comercio con Costa Rica.
7. Alianza del pacífico: Perú, México, Chile.
8. Acuerdo con Suiza (EFTA, en negociación con Liechtenstein, Noruega e Islandia).
9. Acuerdo con Cuba.

10. Acuerdo de alcance parcial con Venezuela.
11. Acuerdo con El Salvador, Guatemala y Honduras (Triángulo norte)
12. Acuerdo con el Mercado Común del Sur (MERCOSUR).
13. Comunidad Andina de Naciones (CAN).
14. Acuerdo de alcance parcial con la Comunidad del Caribe (CARICOM).
15. APTDEA: Sistema de preferencias unilaterales que concede Estados Unidos.
16. SGP: Sistema de preferencias arancelarias que concede la Unión Europea.

Cabe mencionar que el tema del comercio de frutas y hortalizas y, en general, el comercio de productos agrícolas, ha sido de profunda discusión con los países con los que se tienen acuerdos, sin embargo estos productos han sido en su mayoría beneficiados con bajos o nulos aranceles, sin embargo, hay existencia de algunos casos con barreras de ingreso a los países como lo pueden ser certificaciones internacionales de BPA, o que no es permitido el ingreso de algunas frutas por temas de control de plagas, enfermedades y protección de su mercado propio.

4.2.4 Condiciones sociales

La población total de Colombia es de 50.372.000 de habitantes, con una densidad de 44 habitantes por kilómetro cuadrado. El 77,1% de los colombianos se ubica en cabeceras municipales, el 15,8% en zonas rurales y el 7,1% en centros poblados (DANE, 2021). Del total de habitantes, el 48,9% son hombres y el 51,2% son mujeres, donde en conjunto se obtiene que en promedio se tiene una edad de 31,2 años, y relativamente distribuidos de la siguiente manera: 22,2% tienen de 0 a 14 años, 68,2% tienen de 15 a 65 años y el 9,1% son mayores de 65 años (DANE, 2021).

En 2020, Colombia se ubicó en la posición 83 del ranking mundial del índice de Desarrollo Humano, situándose cuatro posiciones por debajo comparado con el 2019, pero de igual manera siendo calificado con un valor de 0.767 y categorizado como país de desarrollo medio (Expansión, 2021) con un 15,4% de tasa de desempleo. Adicionalmente, para el año 2019 el país obtuvo un 0,513 de puntuación en el coeficiente Gini de desigualdad, donde se ve catalogado no como un país con total desigualdad, pero sí como uno donde no existe suficiente distribución equitativa.

4.2.5 Condiciones ecológicas

Bajo condiciones normales, los cultivos de mora se ven atacados por distintas plagas y enfermedades que pueden afectar desde la raíz hasta el fruto, lo cual genera una disminución en la calidad de la fruta y reduce el volumen de producción. En temporadas de lluvia, estos problemas crecen, por lo que es importante generar medidas preventivas, vigilancia y control con un esquema de manejo integrado de cultivo (ICA, 2011). Algunas de estas enfermedades debido al clima pueden ser:

- Pudrición del fruto o moho gris (*Botrytis cinerea*)
- Antracnosis del fruto, muerte descendente o secadera *Colletotrichum gloeosporioides* (Penz.)
- Roya *Gerwasia lagerheimii* (Magnus) Buriticá Penz. y Sacc.Son.
- Marchitez y pudrición de las raíces *Verticillium* sp., *Fusarium* sp. y *Rosellinia* sp
- Mildeo polvoso, cenicilla o crespera *Oidium* sp
- Mildeo veloso *Peronospora sparsa* Berk.
- Agalla de la corona *Agrobacterium tumefaciens* (Smith & Townsend) Conn.

Como afectaciones climáticas también se pueden encontrar plagas, tales como:

- Barrenador de tallos y ramas, *Hepialus* sp.

- Burrita de la virgen, *Compsus* sp.
- Perla de tierra *Eurhizococcus colombianus*
- Mosca de la fruta *Anastrepha* sp.
- Babosas *Milax gagates* Draparnaud
- Barrenador del cuello de la planta *Zascelis* sp.

Colombia es un país con alrededor del 61% de su territorio con clima tropical, que se subdivide en clima tropical húmedo, clima monzónico y clima tropical seco; la región andina se encuentra con clima tropical húmedo, lo que genera gran beneficio para el cultivo de mora, la cual necesita ecosistemas fríos y altitudes de 1200 a 2400 m.s.n.m para su correcta producción, sin embargo, altitudes más altas y ecosistemas tan húmedos incurren en las enfermedades previamente mencionadas.

Por otro lado, los cultivos de mora y, en general, los cultivos agrícolas, promueven y aumentan la salud de los agroecosistemas, que incluyen la biodiversidad, los ciclos y la actividad biológica que se genera en el suelo (Delgado, 2012), en este sentido, diferentes especies del entorno coexisten con las plantaciones de mora.

4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

De manera concluyente al análisis del entorno externo de la asociación, se construye una matriz de evaluación de factores externos, donde es posible identificar oportunidades y amenazas con la información recolectada. Para su construcción, se sigue la serie de pasos dada por David (2008), los cuales se pueden analizar en el apéndice E, y se presentan en la Tabla 9 esta matriz construida.

Tabla 9*Matriz EFE*

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
<i>OPORTUNIDADES</i>			
1. Crear alianzas con competidores para fortalecer la industria.	0,08	4	0,32
2. Crecimiento en clientes gracias a la calidad de los productos.	0,08	4	0,32
3. La industria nacional de la mora ha aumentado su productividad general en los últimos 5 años.	0,09	2	0,18
4. Productos como la mora ha sido de gran acogida y presentan aumento en el nivel de exportaciones en los últimos años.	0,05	2	0,1
5. Alto número de acuerdos comerciales con beneficios arancelarios.	0,06	1	0,06
6. Las condiciones climáticas de Colombia, y en especial de Santander, son perfectas para cosechar productos de alta calidad.	0,06	4	0,24
7. La siembra agrícola fortalece la calidad de los suelos y dinamiza la economía regional y nacional.	0,05	3	0,15
8. Aumento del total de área sembrada de mora en Santander y en Colombia en general.	0,03	3	0,09
<i>AMENAZAS</i>			
9. Escaso apoyo gubernamental en temas de desarrollo e innovación.	0,09	1	0,09
10. Gran cantidad de intermediarios que impiden llegar de manera directa a varios consumidores.	0,1	3	0,3
11. Falta de programas nacionales de investigación en frutas y hortalizas para fortalecer los eslabones de la cadena en cosecha y postcosecha.	0,08	1	0,08
12. Comercio electrónico con uso de tecnologías que se acerca de manera más sencilla y directa a consumidores.	0,05	1	0,05
13. Creciente regulación gubernamental nacional e internacional.	0,05	3	0,15
14. Prohibición de entrada a algunos países y/o necesidad de certificaciones internacionales.	0,05	1	0,05
15. Necesidad de certificaciones de terrenos con fines de exportación.	0,03	1	0,03
16. Volatilidad del precio de la mora y pitahaya de acuerdo con oferta y demanda presentes.	0,05	3	0,15
TOTAL	1		2,36

Obtenido el resultado de ponderación de este análisis con 2,36/4,0 se puede identificar que la asociación no responde de manera eficiente a las amenazas que se generan en el sector, y así mismo las oportunidades no son aprovechadas de manera considerable; esto genera un panorama no tan favorable para la asociación, pero que con la generación de estrategias adecuadas se pueden intensificar para el control de estas amenazas y aprovechar en mejor manera las oportunidades.

5. Matriz DOFA

Como síntesis de las matrices EFI y EFE, se construye la matriz DOFA, donde se puede tener mayor claridad de los factores encontrados y canalizar decisiones estratégicas para su correcto aprovechamiento.

Tabla 10

Matriz DOFA

Debilidades	Fortalezas.
<p>1. ASOSANTURBAN no conoce suficiente el mercado y no sabría cómo afrontar situaciones de cambio.</p>	<p>1. ASOSANTURBAN tiene una estructura organizativa completa enfocada en la evaluación de la gestión, responsabilidad social, flexible de cambios y con un sistema de toma decisiones sólido y organizado.</p>
<p>2. Poco o nulo manejo de maquinaria especializada o tecnologías en sus áreas funcionales.</p>	<p>2. Contantemente se involucra en procesos de certificaciones para mejorar su confianza con nuevos compradores.</p>
<p>3. Inexistencia de investigaciones de mercado para entender su posicionamiento en el mercado, mantener clientes, etc.</p>	<p>3. Tener a productos como la mora posicionado en el mercado y alto poder de negociación con el cliente.</p>
<p>4. ASOSANTURBAN no cuenta con la suficiente producción para dar abasto con la demanda del mercado.</p>	<p>4. ASOSANTURBAN sostiene lazos comerciales con grandes compañías que usan sus productos para venta nacional e internacional.</p>
<p>5. Falta de contratos de proveeduría con las compañías a las que se les vende.</p>	<p>5. La capacidad de producción es de excelente calidad que atraen a nuevos clientes.</p>

Continuación Tabla 10*Matriz DOFA*

Debilidades		Fortalezas	
		6.	Los recientes indicadores de solvencia son favorables y tienen la capacidad de cubrir sus deudas.
		7.	La utilidad neta ha aumentado más del 100% en el último año comparado con el año anterior.
		8.	Capacidad de asociatividad con otras asociaciones para cumplir con demandas muy grandes.
Oportunidades.		Amenazas.	
1.	Crear alianzas con competidores para fortalecer la industria.	1.	Escaso apoyo gubernamental en temas de desarrollo y e innovación.
2.	Crecimiento en clientes gracias a la calidad de los productos.	2.	Gran cantidad de intermediarios que impiden llegar de manera directa a varios consumidores.
3.	La industria nacional de la mora ha aumentado su productividad general en los últimos 5 años.	3.	Falta de programas nacionales de investigación en frutas y hortalizas para fortalecer los eslabones de la cadena en cosecha y postcosecha.
4.	Productos como la mora ha sido de gran acogida y presentan aumento en el nivel de exportaciones en los últimos años.	4.	Comercio electrónico con uso de tecnologías que se acerca de manera más sencilla y directa a consumidores.
5.	Alto número de acuerdos comerciales con beneficios arancelarios.	5.	Creciente regulación gubernamental nacional e internacional.
6.	Las condiciones climáticas de Colombia, y en especial de Santander, son perfectas para cosechar productos de alta calidad.	6.	Prohibición de entrada a algunos países y/o necesidad de certificaciones internacionales para entrar.
7.	La siembra agrícola fortalece la calidad de los suelos y dinamiza la economía regional y nacional.	7.	Necesidad de certificaciones de terrenos para productos con fines de exportación.
8.	Aumento del total de área sembrada de mora en Santander y Colombia.	8.	Volatilidad del precio de la mora de acuerdo con oferta y demanda presentes.

Con la consolidación de todos los factores involucrados del análisis interno y externo de la asociación, es posible generar estrategias donde se relacionen algunos de estos factores que permitan el desarrollo de estrategias para mitigar los impactos negativos que se puedan estar generando; sin embargo, para dar un panorama mejor fundamentado de estas estrategias a crear se decide seguir con el desarrollo del proyecto y con la investigación global para la mora, de manera

que ASOSANTURBAN pueda identificar hacia dónde quiere llegar y en concordancia ajuste sus decisiones internas.

6. Análisis de Potencial Exportador – APE

En mercados internacionales la mora de castilla se comercializa en dos modalidades: en fresco, haciendo referencia a la mora sin ningún tipo de proceso industrial donde se le adicione algún edulcorante u otra sustancia; y cocida o congelada, donde se encuentra a la mora con alguna adición de edulcorante o azúcar, pero sin ningún tipo proceso industrial que afecte su composición física en gran medida.

En este sentido, ASOSANTURBAN tiene la mora en fresco como su principal participante para el análisis de potencial exportador, sin embargo, la mora cocida o congelada es también uno de los productos comercializados en mercados internacionales, por lo que se hace importante generar de manera simultánea y comparativa este análisis para las dos presentaciones, permitiendo identificar cuál de ellas tiene la mayor potencialidad.

Para esto, se parte de la información que se tiene de primera mano por parte de ASOSANTURBAN con los procesos que ha llevado a cabo en la comercialización de mora en fresco, y en adición se incluye información complementaria para la mora cocida o congelada que permita generar un punto de comparación.

6.1 Descripción técnica y comercial

La mora de castilla es originaria principalmente de las zonas altas tropicales de América, en países como Colombia, Ecuador, Panamá, Guatemala, Honduras, México y El Salvador

(Cámara de Comercio de Bogotá, 2015). En particular, la variedad de mora de castilla es la más cultivada en Colombia, dadas las condiciones de adaptabilidad a las variaciones climáticas y los diferentes niveles de humedad (Minagricultura, 2021). Algunas de las propiedades que obtiene la mora al ser cultivada en suelos colombianos se pueden apreciar en el apéndice F.

Los asociados de ASOSANTURBAN cultivan mora de castilla con las características técnicas que se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11

Ficha técnica mora ASOSANTURBAN

1	Fruta	Mora
2	Variedad	Castilla
3	Altitud [m.s.n.m]	2100
4	Precipitación mensual [mm]	220
5	Color pulpa o jugo	Morado
6	°Brix integrado	8,0
7	Acidez integrada	2,41
8	Ratio	3,32
9	pH integrado	2,87
10	Ancho de la fruta [cm]	3,2
11	Largo de la fruta [cm]	3,7

Comercialmente existen diferentes características en las frutas que se tienen en cuenta para identificar su calidad, así como también hay requisitos de empaque, transporte, plaguicidas y otros para realizar la compra del producto a diferentes proveedores. En el apéndice G se presentan estos requisitos comerciales para la compra de mora en fresco.

Por otro lado, la mora congelada contiene también ciertas especificaciones técnicas que, si bien de momento ASOSANTURBAN no la comercializa, puede dar una idea de bajo qué parámetros es comercializada en el mercado. En particular, la presentación más común en el mercado es por medio de congelamiento individual o IQF, por sus siglas en inglés; este tipo de congelamiento se caracteriza por mantener las características físicas y químicas del fruto por un

tiempo prolongado, sin adicionar ningún tipo de químico. En el apéndice H se presentan las especificaciones de esta presentación.

6.2 Normas técnicas utilizadas en la fabricación

Tal como se mencionó en las condiciones político-legales dentro del análisis externo de la asociación (numeral 4.2.2), ASOSANTURBAN se rige bajo diferentes leyes, normas y decretos en su papel como productor de mora en fresco. En particular, la más relevantes en este punto son:

- Resolución 2155 de 2012, se reglamentan y dictan los requisitos técnicos sanitarios que se deben cumplir para procesar, empacar, transportar, importar y comercializar hortalizas en el territorio nacional (Minsalud, 2012).
- Resolución 14712 de 1984 del ministerio de salud: Se reglamenta lo relacionado con producción, procesamiento, transporte, almacenamiento y comercialización de vegetales como frutas y hortalizas elaboradas (Minsalud, 1984).
- Decreto 3075 de 1997 del ministerio de salud: Regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional (Minsalud, 1997)
- NTC 5400-2012: requisitos generales y recomendaciones de BPA (ICONTEC, 2012).
- NTC 5422-2007: requisitos para el cumplimiento de empaque y embalaje de fruta y hortalizas (ICONTEC, 2007).
- NTC 5522-2007: trazabilidad de BPA en la cadena alimentaria (ICONTEC, 2007).
- Res. 448/2016 del ICA: registro de predios de producción vegetal y frutal para exportación en fresco (ICA, 2016).
- Res. 20009/2016 del ICA: certificación en BPA en producción primaria (ICA, 2016).

Así mismo, debido a que la otra presentación de la mora es una extensión del proceso de la mora en fresco, se parten de las mismas normas técnicas anteriormente expuestas y se adicionan las que se listan a continuación:

- Decreto 60 de 2002: implementar el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, conocido como HACCP por sus siglas en inglés, en la fábrica de alimentos y se promueve su certificación (Minsalud, 2002).
- Resolución 2674 de 2013: establece requisitos sanitarios a cumplir en todas las actividades dentro de la fábrica de alimentos (Minsalud, 2013).
- Resolución 333 de 2011: requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano (Minsalud, 2011).
- Resolución 2906 de 2007: establece los límites máximo de residuos de plaguicidas, LMR, en alimentos para consumo humano (Minsalud, 2007).
- Resolución 4506 de 2013: establece los límites máximo de contaminantes en alimentos para consumo humano (Minsalud, 2013).
- Código Internacional Recomendado de Prácticas Principios Generales de Higiene de los Alimentos: dicta las disposiciones relativas a la higiene de los alimentos para garantizar la inocuidad y seguridad de estos (Organización Panamericana de la Salud - OPS, 1969).

6.3 Presentación del producto

De acuerdo con el actual campo de venta con el que ASOSANTURBAN cuenta, la mora es vendida en fresco y transportada en canastillas en automóviles rentados para tal fin; a

continuación se presentan fotografías de una de las fincas productoras y cómo se presenta finalmente la mora al cliente.

Figura 10

Cultivo de mora ASOSANTURBAN



Figura 11

Planta de mora ASOSANTURBAN



Figura 12

Mora ASOSANTURBAN recolectada



Los compradores de mora en el mercado en ocasiones requieren del fruto sin la parte del tallo y la hoja que queda en la mora cuando se recolecta, estas partes reciben el nombre de pedúnculo y sépalo en el lenguaje botánico, pero comúnmente se pueden conocer como pitón, de manera que la mora se puede entregar con pitón o despitonada, como se muestra a continuación

Figura 13

Mora con pitón y despitonada



De esta manera, la mora se entrega al comprador con pitón o sin él, según sea requerida. Una vez es recolectada, se envía en vehículos de carga seca o congelada, de acuerdo con la lejanía del comprador, donde estos hacen su respectiva recepción y análisis del fruto; estos análisis refieren al cumplimiento de estándares en nivel de maduración, grados brix, entre otros.

Como se ha mencionado, ASOSANTURBAN no comercializa la mora en otra presentación más que en fresco, pero es importante analizar la mora congelada o cocida y cómo es presentada en el mercado actualmente; esta presentación se muestra en el apéndice I por diferentes empresas, todas con un peso de 500gr.

6.4 Comercio en Colombia

6.4.1 Comercio Nacional

Para junio de 2021 el sector agropecuario incrementó un 3,8% en el PIB nacional, destacándose actividades como los cultivos transitorios y permanentes, tales como hortalizas, frutas, caña panelera y flores, entre otros (Minagricultura, 2021). Así mismo, durante todo el año 2021 el sector creció en ventas un 20,9% comparado con el año 2020 (Noticias RCN, 2022) y, gracias a esto, se pronostica que para el 2022 el sector agropecuario crezca un 3,1%, ya que los cultivos no tradicionales seguirían al alza estimulados por las mayores exportaciones de aguacate Hass, frambuesas, zarzamoras, arándanos y las hierbas aromáticas (El Colombiano, 2021). Sin embargo, el presupuesto para el agro en este año será el más bajo del último lustro, representando una disminución del 30% comparado con el 2021 (CONtexto ganadero, 2021).

Por otro lado, la mora ha tenido gran progreso en los últimos años, viéndose sustentado en el rango de años del 2015 al 2020, las áreas cosechadas de mora en Colombia registraron un aumento general del 9,3%, y la producción un aumento del 28%, lo que permite inferir un aumento general de la productividad de esta actividad en el país durante los últimos cinco años.

De acuerdo con las estadísticas expuestas para el año 2019, por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, el 55% de la producción de mora se ofrece en fresco en supermercados y plazas de mercados para el consumo de los hogares, mientras que cerca del 20% se vende en la agroindustria para la preparación de jugos, pulpas, mermeladas, conservas, confites y colorantes (Minagricultura, 2019) y los porcentajes restantes se dividen en comercio a nivel institucional y pérdida en postcosecha (Unidades Tecnológicas de Santander, 2017).

Así mismo, el consumo per cápita anual en Colombia se encuentra en 1,65 kg (Agencia de Noticias, UNAL, 2021), inferior a otras frutas más populares como el banano (mayor a 6kg anual), pero que de la misma manera ha venido subiendo en los últimos años su consumo.

Colombia se subdivide en 32 departamentos, de los cuales 18 cultivan mora y predominan productores pequeños que tienen entre 1 y 3 hectáreas; Santander cuenta con 3309 hectáreas

sembradas de mora para el cierre del año 2020, representando el 20% del total nacional, siendo el segundo departamento con mayor área, superado por Cundinamarca que cuenta con un 22%. Sin embargo, Santander ocupa el primer puesto desde el año 2019 como el mayor productor de mora en el país, con una participación del 25% (37067 toneladas en el año 2020), seguido de Cundinamarca con un 24% (34159 toneladas en el año 2020) (Minagricultura, 2021).

La producción de mora en Santander en el año 2020 se destinó, tal como se informó al inicio, a abastecer grandes superficies de mercado mayorista, dentro de las cuales destacan en primeros lugares Corabastos (Bogotá) y Centroabastos (Bucaramanga), siendo Corabastos, el cual de 7'540.661 toneladas compradas, se abasteció en un 41.2% con la producción de Santander y Centroabastos de 4'647.575 toneladas, se abasteció en más del 80% con mora producida en Santander (Minagricultura, 2021). Respecto a los precios de venta en estas plazas mayoristas, la Tabla 12 presenta el precio promedio que se mantuvo en el primer semestre de 2021 en las principales plazas mayoristas de Colombia.

Tabla 12

Precios de la mora en centrales mayoristas de Colombia

Central Mayorista	Precio Promedio por Kg enero – junio 2021
Bucaramanga, Centroabastos	\$ 2.629
Bogotá D.C, Corabastos	\$ 3.218
Medellín, Central Mayorista de Antioquia	\$ 2.278
Cali, Cavasa	\$ 3.325
Barranquilla, Granabastos	\$ 3.540

Nota: Valores tomados de Minagricultura (2021).

En cuanto a la mora congelada, los precios que se encuentran en supermercados son los siguientes:

Tabla 13*Precios de la pulpa de mora en supermercados en Colombia*

Empresa comerciante (presentación x 500gr)	Precio
Tree Fruts	\$ 4.929
Frutinal	\$ 4.750
Frugy	\$ 4.150
Sin marca asociada	\$ 3.350

En concordancia, para entender el comercio de la mora en Colombia, es de gran relevancia identificar los eslabones que hacen que esta misma incremente su valor en cada uno de los intermediarios que posibilitan la llegada del fruto al consumidor final. Para esto, el punto de partida de esta cadena de suministro inicia con la cosecha por parte de los campesinos en sus fincas o haciendas destinadas para ello (áreas productivas, específicamente); en la necesidad de reunir una cantidad considerable que pueda ser comercializada y vendida, el siguiente paso es reunir la producción de varias áreas productivas en centro de acopio, que pueden ser del tipo regional o rural, desde los cuales hay 3 caminos posibles a seguir: 1) venderse directamente sin ninguna representación a centrales de abasto, 2) venderse directamente y sin ninguna representación a plantas procesadoras, y 3) agremiarse por medio de asociaciones u organizaciones y tener una figura representativa que los respalde y busque la mejor opción para vender la cosecha recolectada. La segunda y tercera alternativa coinciden en que el siguiente paso podría ser exportar el producto, mientras que la primera se mantiene en un comercio nacional hacia supermercados.

Cuando los productores de mora deciden agremiarse y crear asociaciones u organizaciones, esta figura representativa elige la mejor opción entre vender a plantas procesadoras o a empresas exportadoras, donde en definitiva cualquiera de las dos opciones agrega un proceso a la mora para crear pulpas, congelar el fruto o producir jarabes que son base para la creación de jugos empacados o gaseosas. Las plantas procesadoras tienen entre sus compradores a exportadores, además de

centrales de abasto o minoristas que llegarán a supermercados y mercados más pequeños, para finalmente terminar en un consumidor personal.

Este flujo que da una idea de cómo se vende y comercializa la mora en Colombia, es decir, la cadena de abastecimiento, se puede ver resumido y graficado en el apéndice J.

6.4.2 Comercio Exterior

A nivel de comercio exterior, la mora de castilla en fresco se encuentra codificada mediante una estructura arancelaria específica, la cual consta de 10 dígitos basado en el Sistema Armonizado (SA), organizado por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) (PROCOLOMBIA, 2022) y estipulado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el decreto 4589 del 27 de diciembre de 2006 (MINCIT, 2006); esta estructura arancelaria se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 14

Partida arancelaria mora en fresco

Sección	II	Productos del reino vegetal
Capítulo	08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías.
Partida	0810	Las demás frutas u otros frutos, frescos.
Código	0810.20.00.00	Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesa

Nota: Tomado de DIAN (2022).

Así mismo, la mora no se comercializa internacionalmente únicamente en fresco, sino que también se ha exportado con algún proceso adicional como lo puede ser congelamiento, cocción, o una mezcla de estos con adición de edulcorante para su mejor conservación. Con este proceso adicional, la mora se encasilla en una partida arancelaria diferente, la cual se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15*Partida arancelaria mora congelada*

Sección	II	Productos del reino vegetal
Capítulo	08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandias.
Partida	0811	Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.
Código	0811.20.00.00	Frambuesas, zarzamoras, moras, moras-frambuesa y grosellas

Nota: Tomado de DIAN (2022)

Es importante aclarar que los primeros seis dígitos de cada partida arancelaria caracterizan a los productos a nivel internacional, los dígitos posteriores hacen referencia a codificación interna en cada país o región.

Así mismo, hay requisitos en el comercio internacional tanto para la importación de estos productos como para la exportación; en específico, las dos partidas arancelarias anteriormente expuestas se ven regidas bajo los requisitos expuestos en el Apéndice K requeridos por diferentes entidades colombianas.

De la misma manera, Procolombia lista requisitos adicionales a los mencionados que se deben tener en cuenta para la exportación de frutos frescos (PROCOLOMBIA, 2022), estos son:

1. Tener la empresa legalmente constituida ante Cámara de Comercio.
2. Registrarse como exportador RUT ante la DIAN.
3. Cumplir con la Resolución 448 de 2016 del ICA , la cual requiere de:
 - Registro como predio productor.
 - Registro como exportador.
4. Inscribirse ante la ventanilla única de comercio exterior VUCE.
5. Diligenciar la Declaración Juramentada de Determinación de origen, por cada uno de los productos que se quiera exportar, con el fin de solicitar el Certificado de Origen que será documento exigido en algunos países a los que se exportará.

(Nota: este trámite tiene dos posibilidades. La primera, auto calificación, a través de la página de la DIAN para acuerdos comerciales con América Latina y la Unión Europea. La segunda, autocertificación, se expiden directamente por el exportador y de acuerdo a los acuerdos comerciales con Estados Unidos, Canadá, Corea del Sur, y el triángulo del norte (Guatemala, El Salvador y Honduras)).

6. A la hora de hacer el procedimiento aduanero, hacerlo a través de una Agencia de Aduanas que esté autorizada por la DIAN.

Estos requerimiento se pueden analizar con mayor detalle en Legiscomex (2022) y PROCOLOMBIA (2022).

Específicamente en la venta de mora hacia otros países, Colombia ha exportado con anterioridad diferentes cantidades con las dos partidas arancelarias mencionadas. De manera preliminar, los países a los que históricamente Colombia ha exportado o importado mora han sido:

Tabla 16

Mercado de importación y exportación de mora

0810.20.00.00	0811.20.00.00
EXPORTACIONES	
	Aruba
Aruba	Australia
España	Canadá
Estados Unidos	Chile
Canadá	España
Curazao	Estados Unidos
	Panamá
	Puerto Rico
IMPORTACIONES	
	Bélgica
No hay registro de importaciones	Chile
	China
	Estados Unidos

Con el fin de profundizar en el comercio de estos productos a nivel internacional, a continuación, se presentan los datos de exportaciones para los años 2018, 2019 y 2020.

6.4.2.1 0810.20.00.00 Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesa. Frescas.

6.4.2.1.1 Exportaciones 2018. Para el año 2018, las exportaciones desde Colombia fueron hacia Aruba, Curazao y España, demanda que fue abastecida por el departamento de Atlántico con 380 kg con destino a Aruba; Bogotá y Cundinamarca abastecieron a Curazao con 80,13 y 1485 kg, respectivamente; finalmente, Caldas envió 665,01 kg hacia España.

Así mismo, Atlántico y Caldas enviaron el total su mercancía por vía marítima por el puerto de Barranquilla y el puerto de Buenaventura, respectivamente; mientras que Bogotá lo hizo por vía aérea por medio del aeropuerto de esta ciudad; Cundinamarca en particular hizo el envío haciendo uso de los dos medios, por vía marítima por el puerto de Barranquilla y por vía aérea por el aeropuerto de Bogotá. En total, fueron enviados 755,13 kg por vía aérea y 1855,01 kg por vía marítima, de los cuales 1190 salieron por el puerto de Barranquilla y 665,01 por el puerto de Buenaventura.

Los precios promedio de venta por kilogramo hacia cada uno de los destinos oscilan entre \$ 2.600 y \$ 12.700 pesos colombianos.

El detalle de los datos expuestos se puede encontrar con mayor detalle en el apéndice L, hoja 2018.

6.4.2.1.2 Exportaciones 2019. Para el año 2019, las exportaciones desde Colombia fueron hacia Aruba, Curazao y Estados Unidos, demanda que fue abastecida por el departamento de

Cundinamarca con 237 kg con destino a Curazao; Bogotá también abasteció a Curazao con 217,51 kg y a Estados Unidos con 0,95 kg; finalmente Santander envió 80 kg hacia Aruba.

Así mismo, Bogotá y Cundinamarca enviaron su mercancía hacia Curazao por vía aérea, mientras que la enviada por Bogotá a Estados Unidos fue por vía marítima; Santander envió el producto hacia Aruba por vía marítima. En total, fueron enviados 454,52 kg por vía aérea y 80,95 kg por vía marítima, de los cuales 0,95 salieron por el puerto de Barranquilla y 80 por el puerto de Cartagena.

Los precios promedio de venta por kilogramo para este año oscilan entre \$6.200 y \$13.000 pesos colombianos. Cabe aclarar, que en este año Estados Unidos envió una cantidad inferior al kilogramo, por lo que podría decirse que esta exportación fue debido a envío de muestras y no como venta del producto.

En el apéndice L, hoja 2019, se presenta el detalle de la información y los datos anteriormente nombrados.

6.4.2.1.3 Exportaciones 2020. Para el año 2020, las exportaciones desde Colombia fueron hacia Aruba, Curazao, Estados Unidos, Qatar, España y Francia; demanda que fue abastecida por el departamentos de Antioquia, Atlántico, Cundinamarca, Santander, Valle del Cauca y la ciudad de Bogotá, en conjunto exportando 2957,91 kg.

Así mismo, para este año las exportaciones se hicieron casi en un 50% por vía marítima y un 50% por vía aérea, siendo Santander el que mayor usó el medio de transporte marítimo para enviar su mercancía hacia Aruba y Curazao.

Los precios promedio de venta por kilogramo durante el año 2020 oscilaron entre los \$3.600 y \$32.600 pesos colombianos. Cabe aclarar, que se presentan igualmente algunos valores atípicos en precios inferiores que se analizan como envíos de muestras y no como una venta real.

El detalle de los datos presentados puede ser consultado en el apéndice L, hoja 2020.

6.4.2.2 0811.20.00.00 Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.

6.4.2.2.1 Exportaciones 2018. Para el año 2018, las exportaciones desde Colombia para la mora congelada o cocida fueron hacia Aruba, Curazao, Chile, Estados Unidos, Panamá, China, España, Reino Unido y Australia; demanda que fue abastecida por gran cantidad de empresas en diferentes departamentos del país; los datos de exportación y los países que se abastecieron con el producto de cada departamento se relacionan el apéndice M, hoja 2018.

Para este producto el transporte más utilizado es el marítimo, debido a que su proceso de congelamiento le permite mantener las propiedades de la mora por mayor tiempo; es por esto por lo que las mayores cantidades se envían por los puertos de Barranquilla, Buenaventura y Cartagena; el detalle de todas las exportaciones y su transporte se pueden apreciar igualmente en el apéndice M, hoja 2018.

Los precios promedio de venta por kilogramo en este caso son variable dependiendo del país y empresa compradores, en el apéndice M, hoja 2018, se puede analizar esta información.

6.4.2.2.2 Exportaciones 2019. Para el año 2019, las exportaciones desde Colombia para la mora congelada o cocida fueron hacia Aruba, Canadá, Estados Unidos, Puerto Rico, Hong Kong, España, Reino Unido y Australia; demanda que fue abastecida por gran cantidad de empresas en diferentes departamentos del país, siendo los de mayor aporte Antioquia y Cundinamarca.

Al igual que para el año 2018, las mayores exportaciones se realizaron por transporte marítimo, siendo enviadas por este medio 51883 kg, comparado con transporte aéreo que solo

fueron enviados 115,6 kg. Adicionalmente, los puertos por los cuales salió el productos fueron el de Barranquilla, Buenaventura, Cartagena y Santa Marta; para este último se puede observar que la cantidad exportada fue de 1 kg, lo que se analiza como el envío de una muestra para estudio del comprador.

Los precios promedio de venta por kilogramo para este año se mantienen en un promedio de \$10.327 pesos colombianos.

El detalle de los datos expuestos se presenta en el apéndice M, hoja 2019.

6.4.2.3 Exportaciones 2020. Para el año 2020, las exportaciones desde Colombia para la mora congelada o cocida fueron hacia Aruba, Canadá, Chile, Curazao, Estados Unidos, Panamá, Puerto Rico, Bélgica, España, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda; demanda que fue abastecida nuevamente en su mayoría por Antioquia y Cundianamarca, sin embargo, otros departamentos como Santander incrementaron su cantidad exportada comparada con el año anterior. Manteniendo la misma tendencia hacia el envío de la mora congelada por vía marítima, para el año 2020 casi el 100% de las exportaciones se realizaron por este medio, haciendo uso de los puertos de Barranquilla, Buenaventura, Cartagena, Santa Marta y Turbo.

Los precios promedio de venta por kilogramo incrementó con respecto al año anterior, obteniendo un valor de \$11.173 pesos colombianos. Para mayor detalle de los datos de exportaciones para este año, se puede analizar el apéndice M, hoja 2020.

6.5 Comercio Global

La mora se ha convertido en una fruta habitual en los puntos de venta especialmente de Norteamérica y la Unión Europea, esto debido a la combinación de factores en la mejora de los

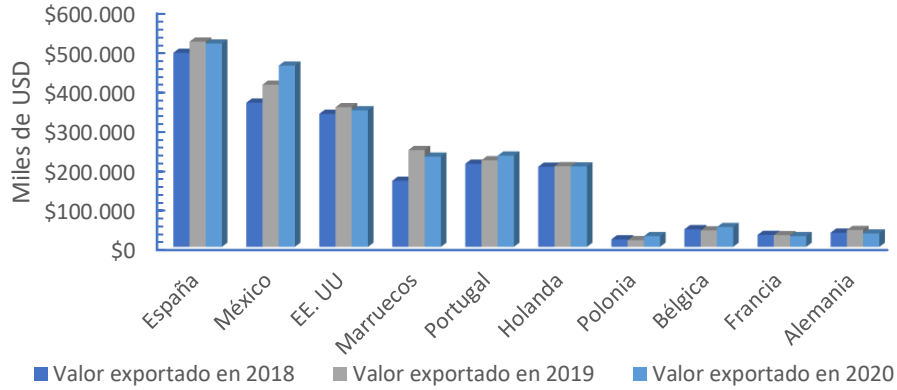
cultivos y la ampliación de esfuerzos de comercialización y disponibilidad de la fruta. Se estima que hay alrededor de 25000 hectáreas cultivadas de mora en el mundo, generando nuevos cultivos y promoviendo la expansión de la industria de la mora gracias a la disponibilidad de cosecha y calidad en diferentes partes del mundo (Clark & Finn, 2014). El coronavirus también ha hecho mella en este mercado, ya que las ventas han sido escasas en los últimos meses. La grosella roja ha sido la más afectada por este problema, ya que se destina principalmente a la industria de la restauración. Sin embargo, las frambuesas y las moras han llegado a la venta al por menor. Muchos países están cosechando actualmente con la temporada en su punto álgido. Cabe destacar la creciente popularidad de las bayas negras de Goji en Japón, los almacenes llenos de grosellas en Italia, el aumento del precio de las frambuesas y las grosellas en Canadá para cubrir los costes de producción y las anormales fluctuaciones de precios en México (Ukrainian Horticultural Association, 2020)

6.5.1 0810.20 Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesa. Frescas.

Los principales exportadores de mora bajo la partida arancelaria 0810.20 son España, México, Estados Unidos y Marruecos, con un comportamiento en precio exportado de los años 2018-2020 como el que se muestra en la Figura 14.

Figura 14

Miles de USD exportados de 0810.20 por país 2018-2020

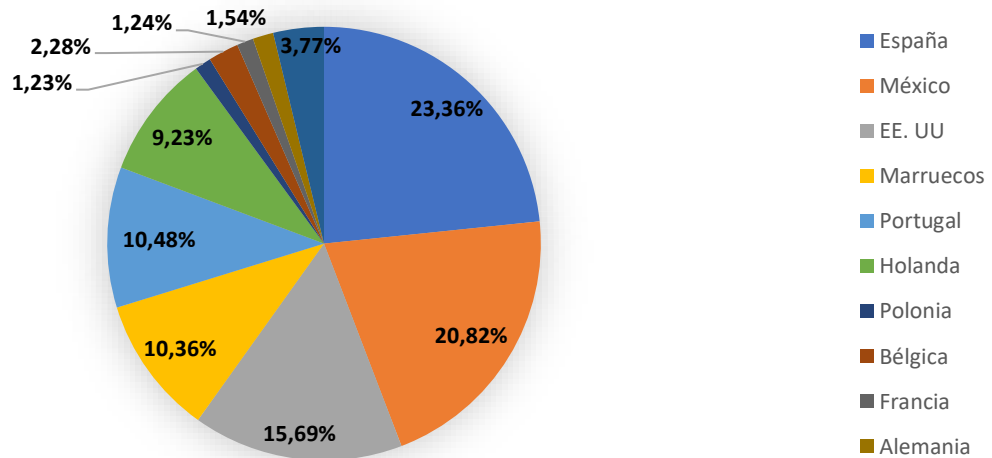


Nota: Fuente de datos Trademap (2022)

Así mismo, se puede observar que las exportaciones del producto se hicieron para el 2020 en un 59,87% del total de exportaciones mundiales por España, México y Estados Unidos.

Figura 15

Participación de países en exportaciones de 0810.20 para el 2020

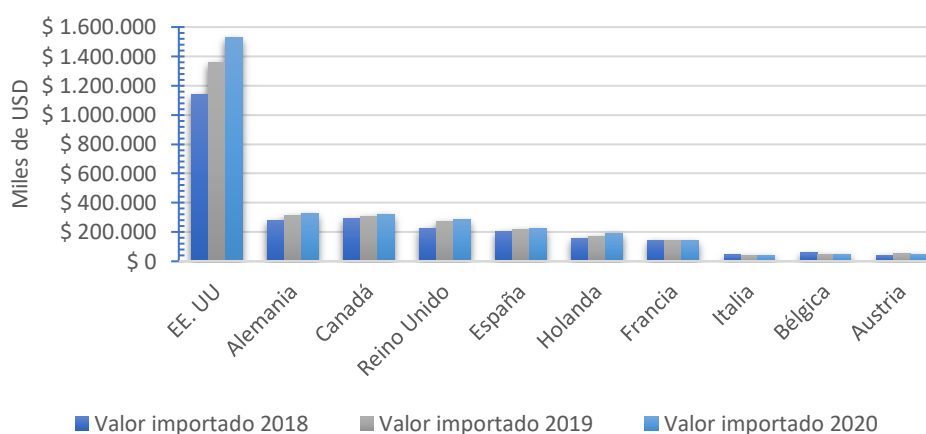


Nota: Fuente de datos Trademap (2022)

En cuanto a las importaciones, los países que más compran el producto de otros países son Estados Unidos, Canadá, Alemania y Reino Unido principalmente; el primero de ellos tendiendo un aumento progresivo en sus importaciones desde el año 2016 al 2020.

Figura 16

Miles de USD importados de 0810.20 por país 2018-2020



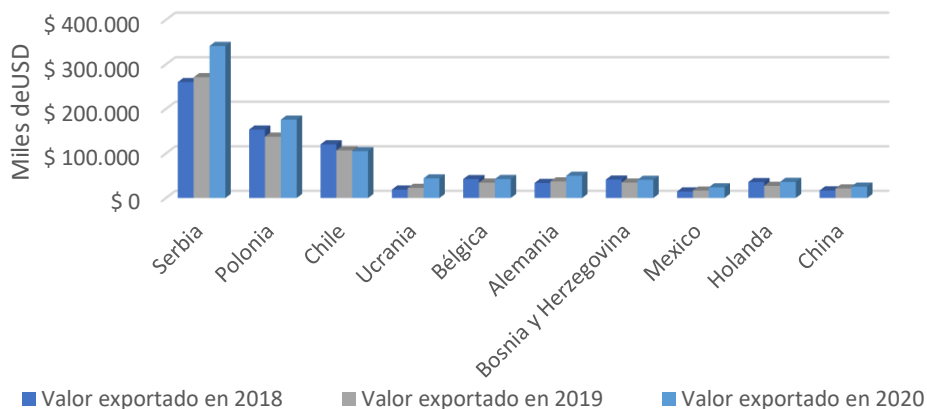
Nota: Fuente de datos Trademap (2022)

6.5.2 0811.20 Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante

Los principales exportadores de mora bajo la partida arancelaria 0811.20 son Serbia, Polonia y Chile, con un comportamiento en precio exportado de los años 2018-2020 como el que se muestra en la Figura 17.

Figura 17

Miles de USD exportados de 0811.20 por país 2018-2020

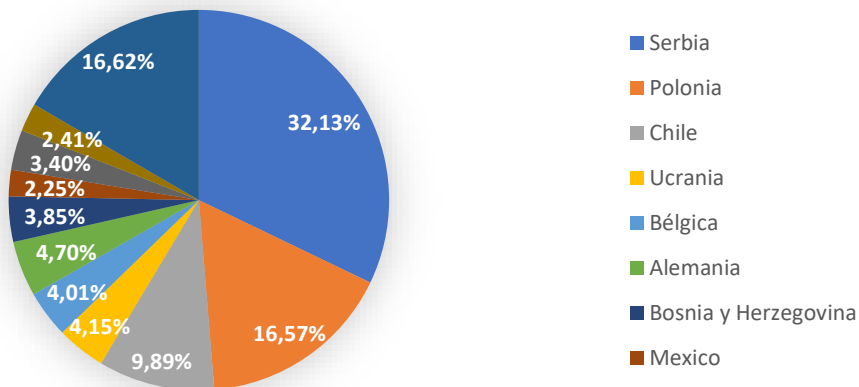


Nota: Fuente de datos Trademap (2022)

Adicionalmente, para el año 2020 fueron 3 los países que en conjunto hicieron el 58,59% de las exportaciones mundiales para la partida 0811.20; estos países fueron: Serbia, Polonia y Chile. La Figura 18 muestra el porcentaje general de los primeros 10 países con mayor aporte a las exportaciones.

Figura 18

Participación de países en exportaciones de 0811.20 para el 2020

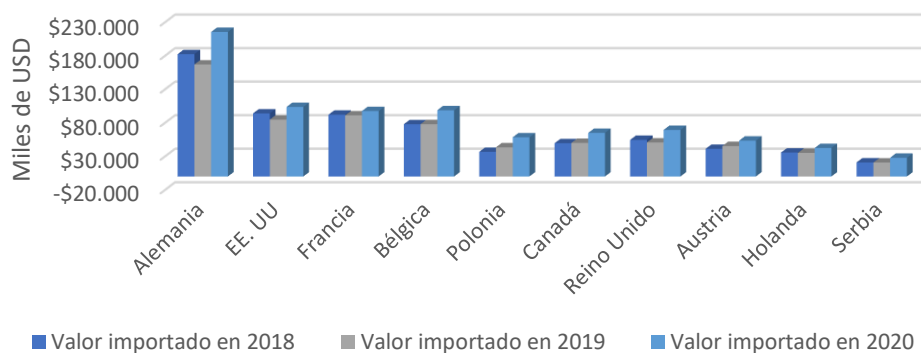


Nota: Fuente de datos Trademap (2022)

En cuanto a las importaciones de esta partida arancelaria, se encuentra que estas se vieron consumidas por Alemania en mayor medida, seguido de Estados Unidos, Francia y Bélgica, como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 19

Miles de USD importados de 0811.20 por país 2018-2020



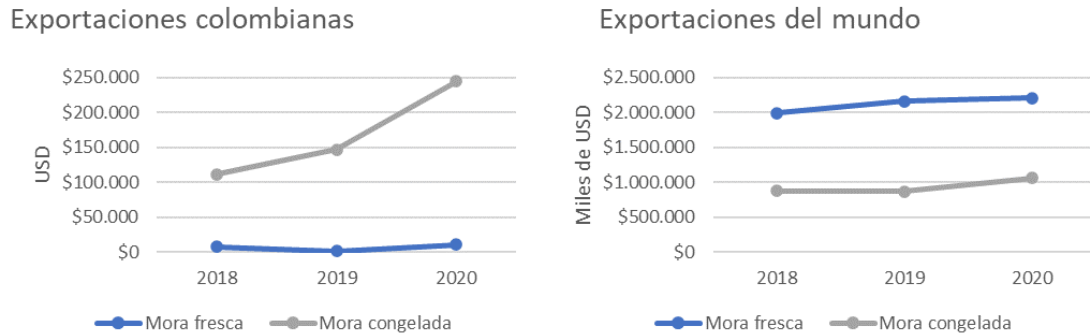
Nota: Fuente de datos Trademap (2022)

6.6 Potencial del producto para exportación

Una vez expuestos los datos para las dos partidas arancelarias con las que se comercializa la mora a nivel internacional, se hace necesario generar un punto de comparación para identificar cuál de las dos presentaciones presenta mayor potencial para ser exportada; para esto, en las Figura 20 se presenta la tendencia de exportación para los años 2018-2020 en Colombia y en el mundo, respectivamente.

Figura 20

Comportamiento exportaciones colombianas y mundiales 2018-2020



Nota: Fuente de datos Legiscomex (2022) y Trademap (2022).

Como se puede observar, Colombia ha aumentado significativamente su valor exportado de la partida arancelaria 0811.20 en el espacio de tiempo analizado, mientras que la mora en fresco en la partida 0810.20 mantiene niveles muy bajos. En contraste, mundialmente las exportaciones de la mora en fresco por medio de la partida arancelaria 0810.20 son superiores a la mora congelada por medio de la partida arancelaria 0811.20.

No obstante, como se ha mencionado con anterioridad en el numeral “6.4.1 Comercio Nacional”, cerca del 75% de la mora producida en Colombia se destina a consumo nacional para la venta en supermercados, centrales de abasto o para su industrialización y preparación de pulpas para la producción de jugos o mermeladas; es por esto que los niveles de mora en fresco son bajos, y los niveles de mora congelada son altos en muchos casos, debido a que ha sido vendida a empresas que la congelan por medio de IQF y luego la exportan.

En este mismo sentido, ASOSANTURBAN cuenta con compradores nacionales de su producción que tienen fines exportadores, generando el congelamiento por medio de IQF, pulpa, o algún proceso industrial adicional; con esto, dadas las características presentadas en el numeral

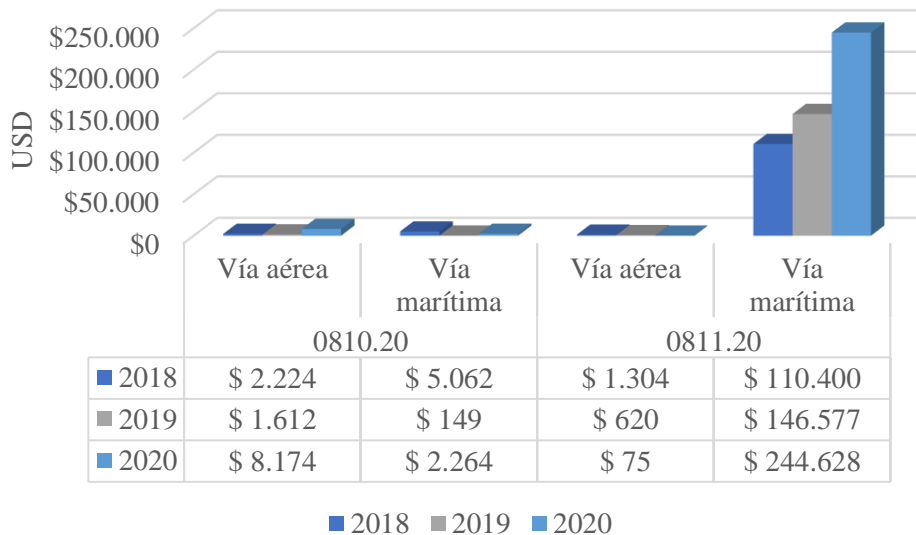
6.1 “Descripción técnica y comercial”, la mora producida por la asociación es atractiva y cumple con los parámetros para ser exportada.

En términos de transporte de los productos, en la mayoría de los casos el envío por transporte marítimo suele ser mucho más económico que el envío por transporte aéreo (Consigmar, 2021); y en este caso particular, resulta una gran diferenciación según el producto que quiera exportar. Por un lado, la partida 0810.20 al tratarse de exportar la mora en fresco, necesita enviarse en el menor tiempo posible debido a que la mora presenta un tiempo de maduración muy acelerado; en contraste, la partida 0811.20 que recoge la mora congelada permite enviar la mercancía por transporte marítimo.

En sustento, la siguiente gráfica presenta el medio de transporte más utilizado por las dos partidas arancelarias en los años 2018-2020.

Figura 21

Medio de transporte para exportación 081020 y 081120



Nota: Fuente de datos Legiscomex (2022) y Trademap (2022).

Como se aprecia, la vía marítima es la más utilizada para la mora congelada, mientras que para la mora en fresco se podría identificar a la vía aérea como la mejor alternativa.

De manera concluyente, la partida arancelaria 0811.20 “Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante” se encuentra como la de mayor potencialidad para exportación y, de acuerdo con el interés de ASOSANTURBAN, esta partida se selecciona para continuar con el estudio a fondo de mercados potenciales para exportar.

7. Inteligencia de Mercados

A partir de la selección de la partida arancelaria, el primer filtro para seleccionar los países a los cuales se les profundizará la investigación se hizo por medio del análisis de importaciones y exportaciones. Para esto, se identificaron los 10 países con mayor valor importado a nivel mundial, así como los 10 países a los cuales Colombia exportó mayor valor y se comparó, por continentes, cuáles países importaban mayor producto colombiano.

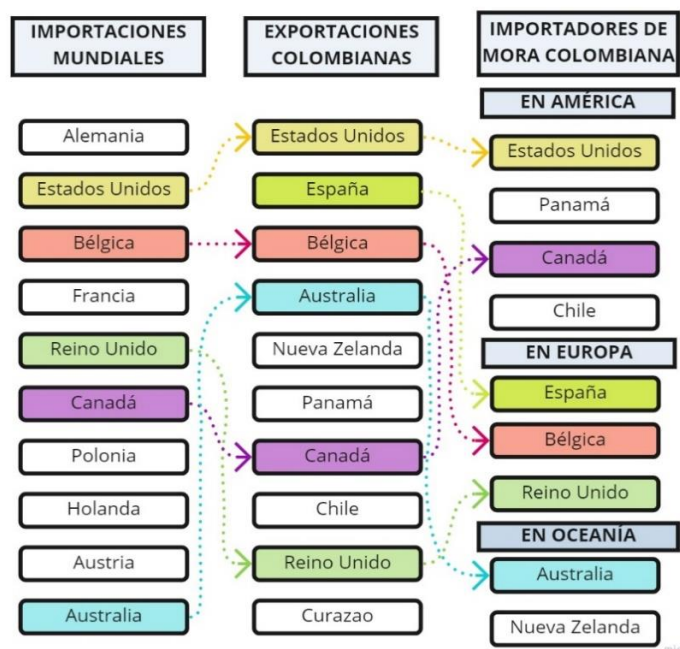
Bajo esta comparativa, se identificó que Colombia ha exportado a 5 de los 10 países que más importan mora bajo la partida 0811.20, y así mismo estos países coincidían con aquellos países que más importaban mora colombiana en cada continente.

De esta manera Estados Unidos, Bélgica, Reino Unido, Canadá y Australia se encuentran entre aquellos países que más importan mora en la presentación escogida, y así mismo también están entre las mayores exportaciones de Colombia, así como también son los que más importan la mora colombiana en su respectivo continente. Adicionalmente España, si bien no se encuentra entre los 10 de mayor importación mundial, sí está de segunda posición entre las mayores exportaciones de Colombia y en primera posición entre las mayores importaciones del producto

colombiano en Europa. La Figura 22 presenta esta selección y el orden jerárquico en cada columna de mayores importadores y exportaciones.

Figura 22

Primer filtro selección de mercados



Así, los países seleccionados para analizar con un poco más de detalle fueron:

- Estados Unidos
- Bélgica
- Canadá
- Reino Unido
- Australia
- España

7.1 Preselección de mercados

Como parte fundamental para el entendimiento del comercio interno y el comportamiento del mercado en diferentes países, se hace necesario una investigación preliminar de diferentes variables que permitan identificar y filtrar los mercados con mayor potencialidad, para que

posteriormente se genere una investigación de mercados con mayor profundidad que dé como resultado el camino a seguir para ingresar a él o los mercado(s) objetivo.

Las variables de análisis para cada uno de los países son:

- Importaciones del producto en USD
- Impuestos adicionales
- Crecimiento de las importaciones % 2019
- Restricciones técnicas
- 2020 y 2016 – 2020
- Medio de transporte y frecuencias
- Crecimiento de las importaciones % (2016
- PIB
- 2020)
- PIB per cápita
- Concentración de las importaciones
- Participación del sector primario en el PIB
- (principales proveedores) %
- Principales productos de la agricultura
- Importaciones per cápita USD
- Inflación
- Exportaciones colombianas USD
- Devaluación
- Crecimiento de las exportaciones
- Sistema de gobierno
- colombianas %
- Riesgo de no pago
- Arancel general vs Arancel preferencial

Con el fin de poder tener un punto de comparación entre los datos de cada una de las variables para cada país, se presenta la información para todos los países por variable a continuación.

7.1.1 Importaciones del producto en USD

La primera de las variables a analizar es las importaciones que hizo cada uno de los países bajo la partida arancelaria 0811.20 en el año 2020; en este análisis, Estados Unidos encabeza la

lista, seguido de Bélgica, Canadá, Reino Unido y, finalmente, Australia y España, como se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17

Importaciones de 0811.20 por países

País	Variable
	Importaciones USD
EE. UU	\$103.668.000
Bélgica	\$98.739.000
Reino Unido	\$69.397.000
Canadá	\$64.963.000
Australia	\$31.427.000
España	\$9.104.000

7.1.2 Crecimiento de las importaciones % 2019 - 2020 y 2016 – 2020

Así mismo, el crecimiento que han tenido las importaciones en cada uno de los países es de gran importancia para identificar su comportamiento a futuro, identificando que este está por encima del 30% para Reino Unido y Canadá, y por debajo para Estados Unidos y Bélgica, España presenta en particular un decrecimiento del 7%. Esta información se puede analizar en la Tabla 18.

Tabla 18

% Crecimiento de las importaciones 2019 – 2020

País	Variable
	Crecimiento de las importaciones % (2019-2020)
Reino Unido	37%
Canadá	30%
EE. UU	29%
Bélgica	27%
Australia	22%
España	-7%

En este mismo sentido, y con la idea de obtener una mayor ventana de tiempo, el crecimiento de las importaciones de estos países para los años 2016 – 2020 tiene una variación considerable comparado con la expuesta en 2019 – 2020. En este caso, Bélgica encabeza la lista teniendo un crecimiento del 6% junto con Canadá, España con un 5%, Reino Unido con 4% y Estados Unidos y Australia con decrecimiento del 3% y 7%, respectivamente, como se muestra en la Tabla 19

Tabla 19

% Crecimiento de las importaciones 2016 – 2020

País	Variable
	Crecimiento de las importaciones % (2016-2020)
Bélgica	6%
Canadá	6%
España	5%
Reino Unido	4%
EE. UU	-3%
Australia	-7%

7.1.3 Concentración de las importaciones (principales proveedores) %

Es de gran relevancia identificar a qué países se está comprando en mayor medida la mora con la partida arancelaria 0811.20, para esto, se identifican los 3 países que más aportan a las importaciones de los países de estudio, teniendo como premisa que es de mayor atractivo aquellos que posean diversidad en porcentajes y no concentren sus importaciones en solo un proveedor. En la Tabla 20 se puede observar esta distribución.

Tabla 20*% Concentración de importaciones*

País	Variable
	Concentración de las importaciones (ppal. proveedor) %
EE. UU	Chile (43%)
	Serbia (29,221%)
	México (19,166%)
Bélgica	Países bajos (32,6%)
	Serbia (21,6%)
	España (9,3%)
Canadá	Chile (34,5%)
	Serbia (28%)
	Estados Unidos (22,9%)
Reino Unido	Serbia (45%)
	Polonia (18,6%)
	España (10,2%)
Australia	Chile (63,9%)
	Bélgica (9,3%)
	China (7,2%)
España	Serbia (25,1%)
	Marruecos (23,8%)
	Alemania (13,1%)

Cabe resaltar que, si bien Colombia es proveedor de mora congelada para estos países, para ninguno de ellos se posiciona como uno de los mayores proveedores de este producto.

7.1.4 Importaciones per cápita USD

Partiendo del valor de importaciones que presenta cada uno de los países, se calcula el nivel importado por cada persona, lo que genera una idea del consumo general que se presenta en cada país. Cabe aclarar que tiene mayor relevancia aquel país donde este valor sea más alto, lo cual significa la mayor compra del producto. En la Tabla 21 se presentan estos datos.

Tabla 21*Importaciones per cápita*

País	Variable
	Importaciones per cápita USD
Bélgica	\$8,383
Canadá	\$1,712
Australia	\$1,218
Reino Unido	\$1,035
EE. UU	\$0,309
España	\$0,193

7.1.5 Exportaciones colombianas USD

Como se mencionó con anterioridad, estos países son de los que más han presentado importaciones de mora colombiana en la partida arancelaria 0811.20, para lo cual es importante también tener en cuenta qué valor es importado por cada uno de ellos; para esto, la Tabla 22 presenta esta información.

Tabla 22*Valor exportado por Colombia*

País	Variable
	Exportaciones Colombianas USD
EE. UU	\$91.000
España	\$62.000
Bélgica	\$46.000
Australia	\$19.000
Canadá	\$4.000
Reino Unido	\$1.000

7.1.6 % Crecimiento de las exportaciones colombianas 2019 - 2020

Al igual que el análisis del crecimiento de las importaciones generales de cada país, es importante entender cómo se comporta el crecimiento de las exportaciones hacia cada uno de los países en estudio, lo cual genera una idea de cómo se comporta la demanda realizada por estos países; esta información se puede analizar en la Tabla 23

Tabla 23

Crecimiento de exportaciones colombianas por país 2019 - 2020

País	Variable
	Crecimiento de las exportaciones colombianas % (2019-2020)
Bélgica	195,0%
Reino Unido	47,6%
EE. UU	18,2%
España	0,0%
Canadá	-2,0%
Australia	-18,8%

7.1.7 Arancel general vs Arancel preferencial

Una de las mayores barreras a la hora de entrar a un mercado extranjero es el arancel que se tiene que pagar para poder entrar el producto al país. En ocasiones, este arancel puede variar para algunos países, es por esto por lo que entender si Colombia tiene preferencia en alguno de los países de estudio, o si algún otro país tiene preferencia, es de gran importancia. La Tabla 24 presenta el valor que debe pagar Colombia y el que pagan todos los países, o si existe alguna preferencia.

Tabla 24*Porcentaje arancel general y preferencial*

País	Variable
	Arancel General vs Arancel Preferencial
	TODOS
EE. UU	General 4,5% Preferencial 0%
	COLOMBIA
Bélgica	General 12% Preferencial 0%
	PAÍSES BAJOS
	General 0%
	TODOS
Canadá	General 6% Preferencial 0%
	TODOS
Reino Unido	General 20.00% + 7.00 GBP/100 kg Preferencial 0%
Australia	0%
	TODOS
España	20.8% + 8.4 EUR/100 kg

7.1.8 Impuestos adicionales

En adición al arancel, cada producto que ingresa a cualquier país se le agrega un impuesto adicional o VAT, por sus siglas en inglés. Dependiendo de este porcentaje, el ingreso del producto aumenta su valor final, por lo que es de gran relevancia a la hora de escoger un país u otro. Estos valores se presentan en la tabla 25.

Tabla 25*VAT por país*

País	Variable
	Impuestos adicionales (VAT)
EE. UU	22,0%
España	21,0%
Bélgica	21,0%
Canadá	20,0%
Reino Unido	20,0%
Australia	10,0%

7.1.9 Restricciones técnicas

7.1.9.1 Estados Unidos. Se presentan 23 restricciones específicas para el producto.

- Enfoque de sistemas
- Requisito de autorización por razones sanitarias y fitosanitarias para la importación de determinados productos
- Requisito de autorización para los importadores por razones sanitarias y fitosanitarias
- Prohibiciones/restricciones de las importaciones por razones sanitarias y fitosanitarias, no especificadas en otra parte (n.e.p.)
- Límites de tolerancia para los residuos o la contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas)
- Restricción del uso de determinadas sustancias en alimentos y piensos y en sus materiales de contacto
- Requisitos de etiquetado
- Requisitos de envasado
- Prácticas higiénicas durante la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias
- Condiciones de almacenamiento y transporte

- Requisitos de ensayo
- Requisitos de inspección
- Requisitos de trazabilidad
- Origen de los materiales y las piezas
- Historial de procesamiento
- Medidas sanitarias y fitosanitarias, n.c.o.p.
- Límites de tolerancia para los residuos o la contaminación por determinadas sustancias
- Requisitos de etiquetado
- Requisitos de envasado
- Evaluación de la conformidad relacionada con el OTC
- Requisitos de ensayo
- Otras formalidades, n.c.o.p.
- Requisitos de importación aplicados a todas las mercancías

7.1.9.2 Bélgica. Se presentan 18 restricciones específicas para el producto.

- Restricciones geográficas de elegibilidad
- Enfoque de sistemas
- Requisito de autorización por razones sanitarias y fitosanitarias para la importación de determinados productos
- Requisito de autorización para los importadores por razones sanitarias y fitosanitarias
- Límites de tolerancia para los residuos o la contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas)
- Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto
- Requisitos de etiquetado
- Requisitos de envasado
- Criterios microbiológicos del producto final
- Prácticas higiénicas durante la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias
- Procesamiento de alimentos y piensos
- Requisitos de trazabilidad

- Origen de los materiales y las piezas distintos de las autorizaciones
- Historial de procesamiento contempladas en los capítulos MSF y
- Distribución y localización de los OTC
- Autorización para la protección de la salud pública
- Requisitos de etiquetado
- Procedimientos no automáticos de concesión de licencias de importación

7.1.9.3 Canadá. Se presentan 14 restricciones específicas para el producto.

- Límites de tolerancia para los residuos o la contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas)
- Reglamentos OTC sobre el transporte y el almacenamiento
- Requisitos de identidad del producto
- Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto
- Requisitos de calidad, seguridad o rendimiento del producto
- Requisitos de certificación
- Requisitos de etiquetado
- Origen de los materiales y las piezas
- Requisitos de trazabilidad
- Evaluación de la conformidad relacionada con el OTC, n.e.p.
- Requisitos de envasado
- Requisito de envío directo
- Reglamentos OTC sobre los procesos de producción

7.1.9.4 Reino Unido. 6 requisitos para el producto:

- La factura Comercial en original y tres copias.
- Lista de Empaque, indicando el contenido de cada paquete cuando el envío este compuesto por más de uno.
- Certificado de Origen o Certificado de Exportación.
- Certificado de Origen o Certificado de Movimiento, donde se reclama la tarifa preferencial.
- Formularios de tránsito de la Unión Europea cuando la mercancía estará en tránsito por la Zona Europea.
- Certificado Fitosanitario: Para las plantas vivas, arbustos y árboles, ciertas semillas, ciertas frutas y las patatas. El certificado debe indicar que los artículos han sido examinados y se ajustan a los requisitos del Departamento Británico de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales y debe ser firmado por un funcionario del Gobierno de la Salud o Sanitaria Oficial.

7.1.9.5 España. Se presentan 17 restricciones específicas para el producto.

- Restricciones geográficas de la elegibilidad
- Enfoque sistémico
- Requisito de autorización por razones sanitarias y fitosanitarias para la importación de determinados productos
- Requisito de autorización para los importadores por razones sanitarias y fitosanitarias
- Límites de tolerancia para los residuos o la contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas)
- Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto

- Requisitos de etiquetado
- Requisitos de envasado
- Criterios microbiológicos del producto final.
- Prácticas higiénicas durante la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias
- Procesamiento de alimentos y piensos
- Requisitos de trazabilidad
- Origen de los materiales y las piezas
- Historial de Procesamiento
- Distribución y localización de los productos después de la entrega
- Requisitos de etiquetado
- Procedimientos no automáticos de concesión de licencias de importación distintos de las autorizaciones contempladas en los capítulos MSF y OTC
- Autorización para la protección de la salud pública.

7.1.10 Medio de transporte y disponibilidad

Como se mencionó en los criterios para elegir la partida arancelaria, el medio de transporte es una variable de gran importancia en la medida en que este aumenta el precio considerablemente y, dado esto, las exportaciones que ha habido desde Colombia son en gran medida por vía marítima. Para esto, se tuvo en cuenta el número de aeropuertos con tamaño de más de 3km y puertos contenedor, que dan la capacidad para servir como puntos de entrada y salida de mercancía. En la Tabla 26 se presenta la información encontrada para cada uno de los países en estudio.

Tabla 26*Medios de transporte disponibles por país*

País	Variable
	Medio de transporte
EE. UU	Aeropuertos > 3km = 189 Puertos contenedor: 9
Bélgica	Aeropuertos > 3km = 6 Puertos contenedor: 1
Canadá	Aeropuertos > 3km = 21 Puertos contenedor: 2
Reino Unido	Aeropuertos > 3km =7 Puertos contenedor: 3
Australia	Aeropuertos > 3km =11 Puertos contenedor: 5
España	Aeropuertos > 3km =18 Puertos contenedor: 7

En este mismo sentido, también es importante la disponibilidad de navieras y aerolíneas que cada país presente, priorizando y teniendo en mayor grado de importancia aquel país que tenga mayor número de navieras y servicios directos. A continuación, en la Tabla 27, se presenta esta información.

Tabla 27*Empresas de transporte disponibles*

País	Variable
	Número de empresas
EE. UU	Aéreo: 9 aerolíneas, 6 con conexión directa. Marítimo: 19 navieras, 6 servicios directos.
Bélgica	Aéreo: 9 aerolíneas, 0 directa. Marítimo: 10 navieras, 3 servicios directos.
Canadá	Aéreo: 5 aerolíneas, 1 directa. Marítimo: 12 navieras, 1 servicios directo.
Reino Unido	Aéreo: 16 aerolíneas, 2 directas. Marítimo: 9 navieras, 1 servicio directo.

Continuación Tabla 27*Empresas de transporte disponible*

País	Variable
	Número de empresas
Australia	Aéreo: 6 aerolíneas, 1 directas. Marítimo: 3 navieras, 9 servicio directo.
España	Aéreo: 16 aerolíneas, 3 directas. Marítimo: 10 navieras, 1 servicio directo.

7.1.11 PIB y PIB per cápita

Para entender la economía de cada país, un dato importante a tener en cuenta es el Producto Interno Bruto que maneja el mismo, y así mismo el PIB per cápita, lo que genera una idea de qué tan bien o mal el país es productivo y generaría una sostenibilidad económica para poder responder a mercados nuevos extranjeros. Las siguientes tablas exponen estos datos macroeconómicos.

Tabla 28

PIB total por país

País	Variable
	PIB (USD)
EE. UU	\$ 19.846.720.000.000
Reino Unido	\$ 2.797.980.000.000
Canadá	\$ 1.742.790.000.000
España	\$ 1.714.860.000.000
Australia	\$ 1.250.900.000.000
Bélgica	\$ 557.110.000.000

Tabla 29

PIB per cápita por país

País	Variable
	PIB per cápita (USD)
EE. UU	\$ 60.200,00
Australia	\$ 48.700,00
Bélgica	\$ 48.200,00
Canadá	\$ 45.900,00
Reino Unido	\$ 41.600,00
España	\$ 36.200,00

7.1.12 Participación del sector primario en el PIB

Aunado a la anterior variable, el PIB se conforma de todas las actividades comerciales que se generan en cada país, y dentro de estas actividades se encuentra el sector primario de la

economía que refiere a los subsectores agropecuario, hortofrutícola, entre otros; con esto, analizar qué participación tiene este sector primario en el PIB de cada país ayuda a analizar qué tan fuerte es este sector y da una idea de la dificultad que pueda haber al ingresar al país con productos que pertenecen a este mismo. En la Tabla 30 se exponen los datos de participación del sector primario en cada uno de los países de estudio.

Tabla 30

Participación del sector primario en el PIB de cada país

País	Variable
	Participación del sector primario en el PIB
Australia	11,40%
Canadá	10,40%
España	2,70%
EE. UU	1,80%
Reino Unido	1,60%
Bélgica	1%

7.1.13 Principales productos de la agricultura

De la misma manera, identificar qué productos de la agricultura son los que más se producen en cada uno de los países da una idea de los productos con los que el consumidor está acostumbrado a interactuar en el mercado; y, así mismo, se puede analizar si hay productos arraigados nacionalmente que pueden parecerse a la presentación de la mora con la que se pretende entrar a cada uno de los países. Esta información se presenta en la Tabla 31.

Tabla 31*Principales productos de la agricultura por país*

Variable	País					
	EE. UU	Bélgica	Canadá	Reino Unido	Australia	España
Principales productos de la agricultura	Maíz, Soja, algodón, frutas y nueces.	Remolacha azucarera, verduras, frutas, leche.	Trigo.	Patatas, remolacha, trigo, cebada.	Lana, trigo, algodón.	Oliva, vino, naranja, trigo, remolacha azucarera, cebada, tomates, aceitunas, cítricos, uvas, corcho.

7.1.14 Inflación

Entender cómo en cada país los precios de sus productos en el mercado tienen un aumento del precio asociado es de gran importancia, en el sentido en que esto genera un panorama del ambiente económico en el que se desarrolla el país. Para esto, el análisis se centra en priorizar aquellos países que presenten menor inflación; en la Tabla 32 se presenta de mayor a menor este dato macroeconómico.

Tabla 32*Inflación 2020 por país*

País	Variable
	Inflación
Canadá	1,9%
EE. UU	1,8%
Reino Unido	1,7%
Australia	1,6%
Bélgica	1,4%
España	0,7%

7.1.15 Devaluación

Cada uno de los países que se estudian manejan una moneda diferente, es por esto por lo que surge el interés en analizar qué tan devaluado ha sido el peso colombiano comparado con cada una de las monedas de estos países en el último año, lo que genera una estimación de la fluctuación de la moneda. La Tabla 33 muestra esta devaluación asociada a cada moneda extranjera.

Tabla 33

Devaluación COP vs moneda extranjera último año

País	Moneda	Variable
		Devaluación
EE. UU	Dólar estadounidense	10,96%
Canadá	Dólar canadiense	10,65%
Reino Unido	Libra esterlina	8,89%
España	Euro	5,00%
Bélgica	Euro	5,00%
Australia	Dólar australiano	2,95%

7.1.16 Sistema de gobierno

Entender la facilidad con la que se puede hacer negocios con cada una de las economías de los países en estudio es de gran importancia a la hora de querer ingresar a ese mercado, en la medida en que esto puede disminuir o aumentar el riesgo de entrada y la factibilidad de tener éxito en el ingreso. Para esto se tiene en cuenta el informe Doing Business, el cual proporciona una medición cuantitativa y objetiva de las regulaciones para hacer negocios en 190 economías (DOING BUSINESS, 2022); este informe presenta una escala de cero a cien, siendo cero el peor desempeño y cien la práctica más eficiente (Colombia Competitiva, 2020). En la Tabla 34 se presenta la calificación que cada uno de los países en estudio obtuvo para el año 2020.

Tabla 34*Puntuación DOING BUSINESS para cada país*

País	Variable
	Sistema de gobierno
EE. UU	84
Reino Unido	83,5
Australia	81,2
Canadá	79,6
España	77,9
Bélgica	75

7.1.17 Riesgo de no pago

En adición a la anterior variable, se hace importante también cómo se califica cada país en su cumplimiento en pagos para sus responsabilidades comerciales; para esto se hace uso de diferentes agencias que hacen la medición de la capacidad de estos países para dar frente a una deuda; en particular, esta calificación depende de dos variables:

1. Probabilidad de pago: Capacidad e intención del emisor para cumplir con sus compromisos financieros.
2. Protección ofrecida por la obligación en caso de quiebra y otros hechos que puedan afectar los derechos del acreedor.

Las principales agencias de calificación de riesgo son Moody's, Standard&Poor's (S&P) y Fitch, que suministran calificación de deuda a largo y a corto plazo. Utilizan un sistema alfabético que determina la calificación de crédito, pero cada una utiliza una escala propia (cada una de estas escalas se puede ver en Datosmacro (2022)).

La Tabla 35 presenta la calificación obtenida por cada país por cada agencia.

Tabla 35*Calificación riesgo de no pago por país*

Agencia	País					
	EE. UU	Bélgica	Canadá	Reino Unido	Australia	España
Ratings Moody's	Aaa	Aa3	Aaa	Aa3	Aaa	Baa1
Ratings S&P	AA+	AA	AAA	AA	AAA	A
Ratings Fitch	AAA	AA-	AA+	AA-	AAA	A-

7.2 Estudio países objetivo

Una vez analizadas las variables para los seis países preseleccionados se generó una matriz de ponderación para cada una de ellas, y así mismo una calificación de importancia consensuada con ASOSANTURBAN, con el fin de seleccionar 3 países para generar un estudio profundo y plantear un análisis de entrada a estos mercados.

En la Tabla 36 se presenta el nivel de importancia asociado a cada variable, teniendo en cuenta una escala de importancia de 1 a 5, siendo 1 nada importante, 2 poco importante, 3 neutral, 4 importante y 5 muy importante; adicionalmente, cada variable obtiene un peso ponderado de acuerdo con este nivel de importancia.

Tabla 36*Importancia y peso de cada variable*

Variable	Importancia	Ponderación
Importaciones USD	3	3,70370%
Crecimiento de las importaciones % (2019-2020)	4	4,93827%
Crecimiento de las importaciones % (2016-2020)	4	4,93827%
Concentración de las importaciones (ppal. proveedor) %	3	3,70370%
Importaciones per cápita USD	5	6,17284%
Exportaciones Colombianas USD	5	6,17284%
Crecimiento de las exportaciones colombianas %	5	6,17284%
Arancel General vs Arancel Preferencial Col	5	6,17284%
Impuestos adicionales	5	6,17284%
Restricciones técnicas	5	6,17284%
Medio de transporte	5	6,17284%
Disponibilidad	5	6,17284%
PIB (USD)	3	3,70370%
PIB per cápita (USD)	3	3,70370%
Participación del sector primario en el PIB	4	4,93827%
Principales productos de la agricultura	2	2,46914%
Inflación	2	2,46914%
Devaluación	3	3,70370%
Sistema de gobierno	5	6,17284%
Riesgo de no pago	5	6,17284%

Por otro lado, en la Tabla 37 se comparan por variables los datos e información de cada país, siguiendo la siguiente escala de criterios de elegibilidad, donde 5 se le asigna al mejor dato o a la información que más beneficios traiga para la entrada al país, y 1 al dato o información que presente mayores dificultades de entrada.

- Ninguna: poca opción comercial. (1)

- Baja opción: mayor trabajo, penetración, alta competencia. (2)
- Opción media: altos trabajos, penetración, alta competencia. (3)
- Alta opción: trabajo normal, penetración y competencia moderada. (4)
- Alta opción: fácil acceso al mercado, competencia baja. (5)

Tabla 37*Opción de elegibilidad por variable por país*

VARIABLE	Opciones de elegibilidad					
	Estados Unidos	Bélgica	Canadá	Reino Unido	Australia	España
Importaciones USD	5	5	4	4	3	1
Crecimiento de las importaciones % (2019-2020)	4	3	4	5	3	1
Crecimiento de las importaciones % (2016-2020)	1	4	4	3	1	3
Concentración de las importaciones (ppal. proveedor) %	2	3	4	2	1	5
Importaciones per cápita USD	1	5	2	2	2	1
Exportaciones Colombianas USD	5	3	1	1	2	4
Crecimiento de las exportaciones colombianas % (2019-2020)	3	2	5	1	1	4
Arancel General vs Arancel Preferencial	4	3	4	1	5	1
Impuestos adicionales	2	2	3	3	5	2
Restricciones técnicas	2	3	5	1	1	4
Medio de transporte	5	1	1	3	4	5
Disponibilidad	5	3	4	3	2	4
PIB (USD)	5	1	3	3	3	3
PIB per cápita (USD)	5	3	3	3	3	2
Participación del sector primario en el PIB	5	5	1	5	1	4
Principales productos de la agricultura	2	2	4	4	4	4
Inflación	3	4	2	3	4	5
Devaluación	2	4	2	3	5	4
Sistema de gobierno	5	3	4	5	5	4
Riesgo de no pago	5	4	5	4	4	3

Finalmente, se realiza la multiplicación entre el peso de cada variable y el valor asignado según la escala de elegibilidad, obteniendo así un peso total para cada variable, los cuales al hacer la sumatoria por país dará como resultado una calificación de 1 a 5; esta calificación será contrastada entre todos los países y aquellos 3 países que obtengan el mayor resultado serán los analizados para el plan exportador.

En la Tabla 38 se presenta el contraste de estas calificaciones.

Tabla 38

Ponderación y calificación final por país

VARIABLE	Ponderación y calificación final					
	Estados Unidos	Bélgica	Canadá	Reino Unido	Australia	España
Importaciones USD	0,19	0,19	0,15	0,15	0,11	0,04
Crecimiento de las importaciones % (2019-2020)	0,20	0,15	0,20	0,25	0,15	0,05
Crecimiento de las importaciones % (2016-2020)	0,05	0,20	0,20	0,15	0,05	0,15
Concentración de las importaciones (ppal. proveedor) %	0,07	0,11	0,15	0,07	0,04	0,19
Importaciones per cápita USD	0,06	0,31	0,12	0,12	0,12	0,06
Exportaciones Colombianas USD	0,31	0,19	0,06	0,06	0,12	0,25
Crecimiento de las exportaciones colombianas % (2019-2020)	0,19	0,12	0,31	0,06	0,06	0,25
Arancel General vs Arancel Preferencial	0,25	0,19	0,25	0,06	0,31	0,06
Impuestos adicionales	0,12	0,12	0,19	0,19	0,31	0,12
Restricciones técnicas	0,12	0,19	0,31	0,06	0,06	0,25
Medio de transporte	0,31	0,06	0,06	0,19	0,25	0,31
Disponibilidad	0,31	0,19	0,25	0,19	0,12	0,25
PIB (USD)	0,19	0,04	0,11	0,11	0,11	0,11
PIB per cápita (USD)	0,19	0,11	0,11	0,11	0,11	0,07
Participación del sector primario en el PIB	0,25	0,25	0,05	0,25	0,05	0,20
Principales productos de la agricultura	0,05	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10
Inflación	0,07	0,10	0,05	0,07	0,10	0,12
Devaluación	0,07	0,15	0,07	0,11	0,19	0,15
Sistema de gobierno	0,31	0,19	0,25	0,31	0,31	0,25
Riesgo de no pago	0,31	0,25	0,31	0,25	0,25	0,19
TOTAL	3,60	3,12	3,28	2,85	2,91	3,15

Finalmente, los países con mayor calificación fueron Estados Unidos, Canadá y España, de manera que para estos tres países se realiza una investigación a profundidad para, a partir de fuentes secundarias, estructurar el entendimiento del mercado y cómo entrar a este mismo.

Vale la pena resaltar que para la investigación de mercados se tendrá en cuenta que, aunque los primeros seis dígitos de la partida arancelaria son los mismos para todos los países, los siguientes pueden variar, de manera que a continuación se especifica el código completo de entrada del producto a cada uno de los países:

1. Estados Unidos: 08112040 - Moras, moras y grosellas blancas o rojas, congeladas, en agua o con adición de edulcorante.
2. Canadá: 08112000 - Frambuesas, moras, moras, zarzamoras, grosellas negras, blancas o rojas y grosellas espinosas, congeladas, sin cocer o cocidas en agua o vapor, incluso edulcoradas.
3. España: 08112011 - Frambuesas, zarzamoras, moras, grosellas negras, blancas o rojas y grosellas espinosas, sin cocer o cocidas en agua o al vapor, congeladas, edulcoradas, con contenido de azúcar.

7.2.1 Estados Unidos

7.2.1.1 Reseña. Estados Unidos y su sector agrícola incluye una serie de industrias relacionadas que potencializan el crecimiento del sector en sí y genera mayor interacción con la economía. Este sector contribuye en alrededor de USD 1.055 billones al Producto Interno Bruto (PIB) (con vigencia 2020), lo que representa una participación del 5%. Bajo esta misma línea, los hogares estadounidenses confieren una participación del 11,9% a los alimentos, antecedido por

vivienda y transporte únicamente. Este sector genera el empleo de alrededor de 1,7 millones de personas, lo que significa poco más del 1,1% del total de empleos del país.

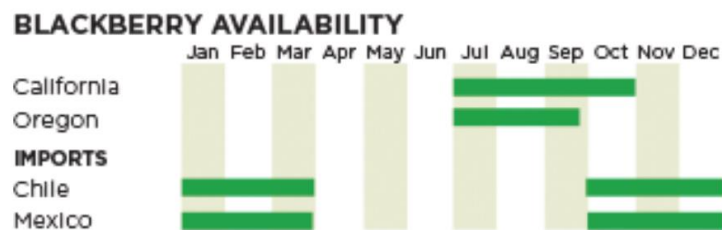
Internamente, la población rural y productora agrícola ha tenido una disminución desde la década 1970, recientemente identificando que en 2007 había 2,20 millones de granjas, y para 2020 la cantidad había disminuido a 2,02 millones. No obstante, la producción agrícola bajo este mismo espacio de tiempo ha aumentado debido al desarrollo tecnológico, tales como innovaciones en genética animal y de cultivos, productos químicos, equipos y organización agrícola.

Así mismo, estas granjas son en su mayoría familiares (98% de todas las granjas estadounidenses), dentro de las cuales el 89% son familiares pequeñas, cerca del 6% medianas y un 3% familiares a gran escala; estas últimas representan el 46% de la producción agrícola (USDA, 2019).

El estado de California es uno de los principales líderes de producción agrícola, en especial en el sector hortícola. Otros estados como Iowa, Illinois, Minnesota y Nebraska se centran en la producción de cereales y semillas oleaginosas, en particular el maíz y la soja.

En cuanto a la mora, Oregón es el predominante productor de mora cultivada en EE. UU, produciendo para 2017 alrededor de 20100 toneladas. Referente a las importaciones, para el 2021 Estados Unidos importó 24,3 millones de libras, siendo proveído principalmente por Chile, con una participación anual durante cuatro años del 61,4% entre el 2014 y 2017 (AgMRC, 2021).

La mora cultivada en Estados Unidos tiene disponibilidad estacionaria, es por esto por lo que las importaciones que se hacen también lo son, este comportamiento de cuándo se importa y cuándo no se importa debido a la producción nacional se presenta en la Figura 23.

Figura 23*Comportamiento disponibilidad de mora en EE. UU**Nota. Tomado de Produce Market Guide (2022)*

7.2.1.2 Balanza Comercial. Estados Unidos se posiciona como el mayor importador de bienes y servicios del mundo y el segundo mayor exportador de bienes; sin embargo, estructuralmente la balanza comercial general es negativa y ha tenido una tendencia de este déficit en aumento en los últimos años (Banco Santander S.A, 2022), como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 39*Indicadores de Comercio Exterior EE. UU.*

Indicadores de comercio exterior	2016	2017	2018	2019	2020
Comercio exterior (<i>en % del PIB</i>)	26,5	27,2	27,5	26,3	23,4
Balanza comercial (<i>millones de USD</i>)	-749.801	-799.340	-880.302	-864.332	-915.573
Balanza comercial (incluyendo servicios) (<i>millones de USD</i>)	-481.172	-513.785	-579.939	-576.865	-681.707
Importación de bienes y servicios (<i>crecimiento anual en %</i>)	1,5	4,4	4,1	1,2	-8,9
Exportación de bienes y servicios (<i>crecimiento anual en %</i>)	0,4	4,1	2,8	-0,1	-13,6

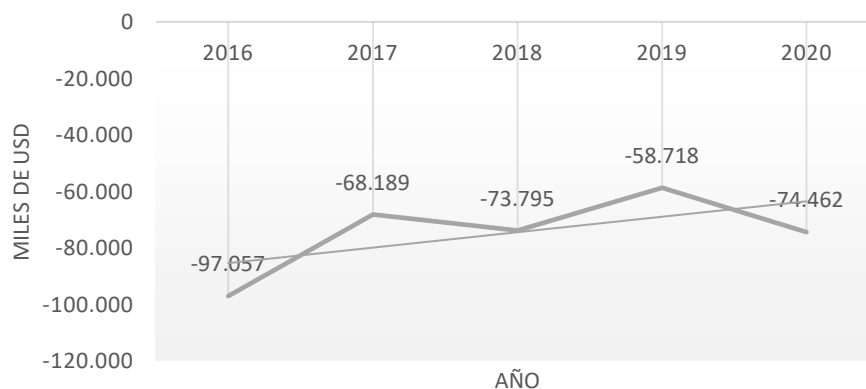
Nota. Tomado de Banco Santander S.A (2022)

Como se observa, Estados Unidos ha tenido un incremento del déficit en su balanza comercial, y aunque el país se destaque como un exportador de bienes, lo es también como exportador de servicios.

En cuanto a la partida arancelaria “081120 Frambuesas, Zarzamoras, Moras, Moras-Frambuesa y Grosellas, (...)” la balanza comercial tiene un comportamiento como el que se presenta en la siguiente figura.

Figura 24

Tendencia Balanza Comercial 081120

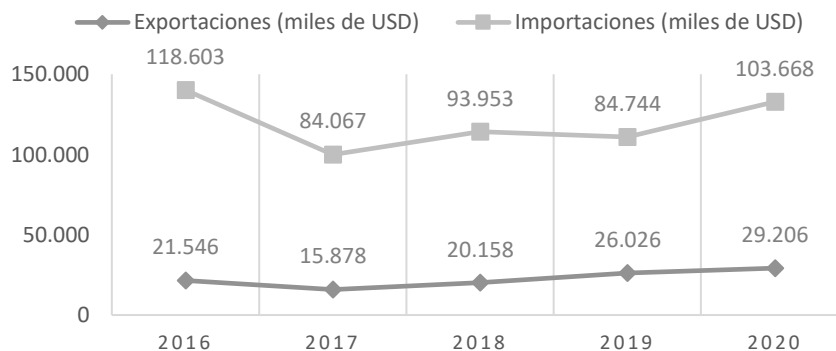


Como se puede observar, han sido mayores las importaciones que las exportaciones de esta partida arancelaria, e incluso esta diferencia se ha mantenido a lo largo de los años, superando los 50.000 dólares de diferencia en esta resta.

En particular, para el año 2020 el valor exportado fue de USD 29.206 y el valor importado de USD 103.668 (TradeMap, 2022); es claro que el nivel de exportaciones es muy inferior al de importaciones bajo esta partida arancelaria; con el fin de identificar la balanza comercial de esta partida arancelaria, se presentan los datos y la tendencia en la Figura 25.

Figura 25

Tendencia Importaciones y Exportaciones de 081120 por EE. UU



En temas de cooperación económica, Estados Unidos hace parte de las siguientes organizaciones económicas internacionales: G-7, G-10, G-20, Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), OMC, FMI, OCDE, CCI, entre otras; las cuales han impulsado y perseguido los mismos objetivos comerciales y de inversión.

Así mismo, los principales países con los que Estados Unidos tiene una relación comercial, tanto de sus importaciones como sus exportaciones; y, en este caso, pueden presentarse como países asociados, se presentan en las Tablas 40 y 41.

Tabla 40

Principales países a los que exporta Estados

Unidos.

Clientes principales (% de las exportaciones 2020)	
Canadá	62%
México	11%
Japón	9,2%
Panamá	0,95%
Taipéi Chino	0,83%

Tabla 41

Principales proveedores de las

importaciones de Estados Unidos.

Principales proveedores (% de las importaciones 2020)	
Chile	43%
Serbia	28%
México	18%
Canadá	7,9%
Polonia	0,48%

En relación con el sistema de cambio de moneda, EE. UU genera su comercio dentro del siguiente sistema:

La moneda local: dólar estadounidense (USD)

Régimen de cambio de monedas: Régimen cambiario flotante.

Nivel de inestabilidad de la moneda: Baja

Tipo de cambio 08/03/2022:

1 USD = 0.9197 EUR, 1 EUR = 1.0873 USD.

1 USD = 3.813,41 COP, 1 COP = 0,00026 USD.

Por otro lado, EE. UU se posiciona como la primera economía del mundo debido a su volumen de PIB; no obstante, es el país más endeudado del mundo, con una deuda del 133,92% del PIB, manteniendo una deuda de 74.286 € euros por habitante. Así mismo, el PIB obtenido en el 2021 fue de 58.955 € euros, cifra que supone un buen nivel de vida y sustentándose esto desde su posición número 7 en el ranking de los mejores PIB per cápita.

En temas de negocios, EE. UU se posiciona en el puesto número 8 de 190 que conformar el ranking Doing Business, viéndose como un país con facilidad para hacer negocios. En concordancia, en cuanto a la percepción de corrupción de los habitantes frente al gobierno se obtuvo un puntaje de 67 puntos en el Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en EE. UU (DatosMacro, 2021).

7.2.1.3 Perfil del comprador. En búsqueda de perfilar al comprador de esta presentación de mora en Estados Unidos, se analizan las características particulares que presenta el consumidor final y así encontrar empresas que la comercializan en esta zona donde se encuentre ese consumidor en el país.

Inicialmente, los estadounidenses presentan los siguientes hábitos de consumo de acuerdo con estudios por Legiscomex (2013):

- Destinan menos del 15% de su presupuesto anual a la compra de alimentos.
- Su decisión de compra puede verse muy afectada por la existencia de cupones, rebajas y descuentos.
- Hay mayor demanda de alimentos de conveniencia (aquellos que requieren una preparación mínima o nula luego de su compra); y alimentos saludables.
- Hay un alto grado de importancia en cómo se ven, saben y huelen los alimentos, incluso mayor al que pueda tener los beneficios que el alimento contenga.
- Todos los estadounidenses no son consumidores homogéneos, esto depende del grupo social al que pertenezcan, su cultura e historia.

Históricamente han sido los Baby Boomers y mayores de 65 años los encargados de incentivar este consumo saludable en toda la población estadounidense, dado que las rutinas apresuradas del día a día, el exceso de trabajo y la comida poco saludable han generado problemas de salud como el sobrepeso.

El estadounidense promedio ha sido poco consumidor de frutas y hortalizas, pues según un estudio realizado en el 2015 por The Packer “en el período 2007-2010, la mitad de la población estadounidense consumió menos de una pieza de fruta y menos de un tazón y medio de verduras diario.” (ICEX, 2015); sin embargo, en contraste a este estudio, una investigación llevada a cabo por el Programa Mundial de Alimentos, llamada Consumer Sentiment, expone que Estados Unidos ha aumentado en un 37% la compra de frutas y hortalizas para el año 2020, y en específico el 38% de los encuestados tienen preferencia de compra hacia productos que vengan en contenedores o bolsas selladas, por temas de seguridad alimentaria (Simfruit, 2020).

En cuanto a la población que compone a Estados Unidos, la oficina del Censo de Estados Unidos (United States Census Bureau) estima que de los 332.686.910 estadounidenses la mayoría son de origen europeo o del medio oriente, representando el 73% de la población; un 17,6% tiene raíces hispanas o latinas, el 12,7% son afroamericanos y alrededor del 5,4% son asiáticos; finalmente, solo el 1% representa a nativos americanos o de Alaska, y un 0,2% son nativos de Hawái y otras islas del pacífico (Santander Trade, 2022).

En adición a esta información, la ciudad de Nueva York es la más poblada del país, sin embargo, ha habido desplazamiento del peso de esta población hacia la zona oeste y sur del país (Ministerio de Asuntos Exteriores UE, 2022), dejando como resultado a los estados con mayor población a California, Texas y Florida, tal como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 42

Población por estados en Estados Unidos

Estado	Población (2021)
California	39,237,836
Texas	28,527,941
Florida	21,781,128
New York	19,835,913
Pennsylvania	12,964,056
Illinois	12,671,469
Ohio	11,780,017
Georgia	10,799,566
North Carolina	10,551,162
Michigan	10,050,811

Nota. Tomado y adaptado de Census (2022)

Los estados que presentan mayor riqueza de acuerdo a su PIB per cápita son Washington D.C con US\$174.500, Delaware con US\$69.669, Alaska con US\$65.143 y Connecticut con US\$32.967. Por otro lado, esta riqueza está constituida por la producción de diferentes actividades económicas en cada estado, sin embargo, en particular es importante analizar la agricultura de cada

uno de estos estados y qué productos tienen posicionados, con el fin de identificar la dificultad de entrada .

En primera instancia, los agricultores de Estados Unidos se identifican por cultivar en mayor medida soja, maíz, trigo y algodón, lo que se puede denominar cultivos comerciales, ocupando más de 231 de 392 millones de acres de tierra que tiene el país de cultivos plantados. De los 50 estados, la mayoría de ellos tiene alimentos favoritos o icónicos, llegando a declararse cada uno con un vegetal estatal, fruta estatal, bebida estatal, etc. (TheStreet, 2021). En este sentido, en la Tabla 43 se presentan los estados que tienen frutas como alimento insignia por su producción.

Tabla 43

Fruta insignia por estados

Estado	Cultivo principal
California	Uva
Conecticut	Manzanas
Delaware	Sandía
Florida	Naranja y melones
Hawaii	Macadamia
Massachusets	Arándanos
North Hampshire	Manzanas
Pennsylvaia	Manzanas
Utah	Cerezas ácidas
Virginia	Manzanas
Virginia del este	Manzanas
Wisconsin	Arándanos

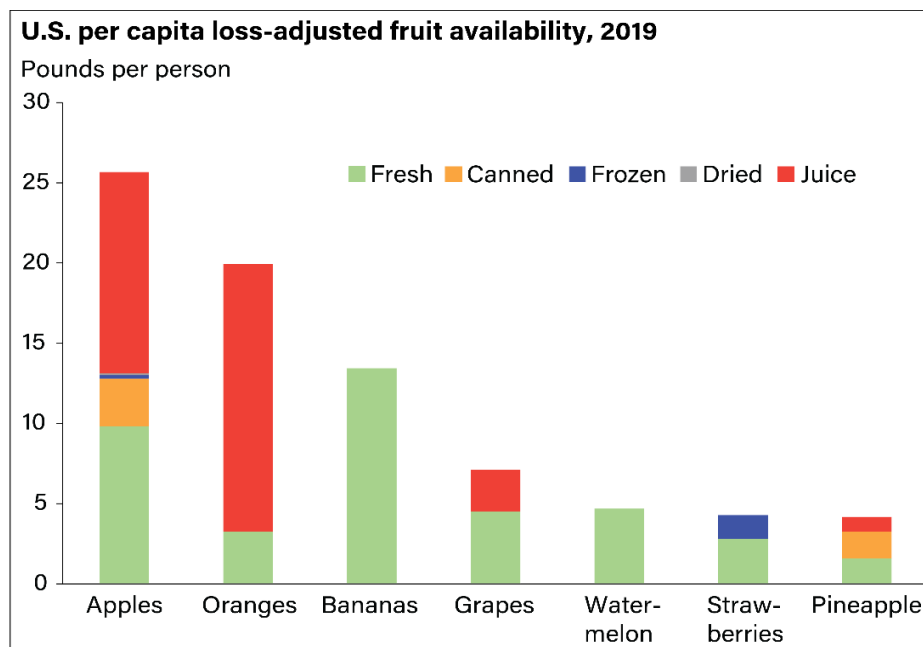
Nota. Tomado y adaptado de Krambule (2019)

Bajo este análisis, a nivel nacional, Estados Unidos tiene a la manzana como la fruta con mayor disponibilidad para el consumo para el año 2019, siendo la presentación enlatada, seca y congelada con un consumo de 3,3 libras por persona. En comparación, entre las bayas se encuentra que la fresa, tanto congelada como en fresco, es la única de esta categoría en aparecer como la más

disponible, siendo la sexta fruta con mayor disponibilidad para consumo en este país. En la Figura 26 se puede apreciar esta información y las demás frutas que tienen mayor disponibilidad.

Figura 26

Disponibilidad de alimento per cápita en EE. UU



Nota. Tomado de USDA (2021)

No obstante, aunque las bayas no representen gran cantidad de producción en algún estado, sí hay existencia de estados productores de estas en Estados Unidos; Oregón, California y Washington son los principales estados productores de bayas en este país, presentando datos como los que se exponen en la Tabla 44.

Tabla 44*Estados productores de mora en Estados Unidos*

Cosecha	Producción (millones de libras)	Área (acres)	Valor (\$ millones)	Estados líderes
Mora e híbridos (todos)	51.3	6,920	38.1	1. Oregón* 2. California
Frambuesa roja	246.9	19,070	44.5	1. Washington* 2. California 3. Oregón*
Frambuesa negra	9.8	2,250	5.7	1. Oregón* 2. California
Todas las bayas	256.8	5,400	239.8	

Nota. La producción de Oregón se destina en su totalidad para ser procesada, datos tomados de NARBA (2015)

Como se observa, Oregón y California son los principales productores de mora en Estados Unidos.

De acuerdo con un estudio realizado por el boletín de noticias Italian Berry, luego de las frutas expuestas en la Figura 26 y gracias a la producción de los estados de la Tabla 43, entre las frutas más consumidas, la mora ocupa el puesto número 18 en consumo de los estadounidenses, encontrando que la compra de esta fruta se ve influenciada por el ingreso de los consumidores. En este sentido, aquellos estadounidenses con ingresos más altos tienen el doble de probabilidad de comprar moras (The Packer, 2021).

En cuanto a la etnia de los compradores de mora, la penetración más alta se centra en el grupo blanco/caucásico (con orígenes de europeos, medio oriente o África el norte), representando en un 21% la decisión de compra de mora, seguido de asiáticos con un 16% e Hispanos con un 12%. Así mismo, entre más aumente la edad la probabilidad de compra aumenta, por lo que

aquellos estadounidenses mayores de 59 años son más propensos a la compra de mora (Italian Berry, 2020).

A partir de esta información, se busca perfilar al consumidor bajo los siguientes filtros:

- Edad: Adultez (55-64) o preferiblemente Persona Mayor (65 años o más).
- Pertenecientes al grupo de personas con etnia blanco/caucásico, o indican su raza como “blanca”, reportando su origen irlandés, alemán, italiano, libanes, árabe, marroquí o caucásico (CENSUS, 2022).
- Con ingresos superiores a las USD\$25.000

A partir de esto, se hace la comparación de los 12 estados con mayor número de habitantes con edad superior a 55 años, mayor número de habitantes blancos y mayor número de habitantes con mayores ingresos, obteniendo la siguiente tabla.

Tabla 45

Comparación por variables segmentación estado objetivo

Estado	Población mayor a 55 años	Estado	Población Blanca	Estado	Ingreso familiar medio
California	10.806.900	California	25.048.942	Maryland	\$ 84.805,00
Florida	7.629.300	Texas	21.558.096	New Jersey	\$ 82.545,00
Texas	7.318.500	Florida	16.189.188	Hawái	\$ 81.275,00
New York	6.036.800	New York	12.932.593	Massachusetts	\$ 81.215,00
Pensilvania	4.118.400	Pensilvania	10.576.490	Connecticut	\$ 78.444,00
Ohio	3.881.500	Ohio	9.780.432	Nuevo Hampshire	\$ 76.768,00
Illinois	3.684.000	Illinois	9.419.129	California	\$ 75.235,00
North Carolina	3.221.400	Michigan	8.076.554	Virginia	\$ 74.222,00
Michigan	3.161.100	North Carolina	7.279.065	Washington	\$ 73.775,00
Georgia	2.721.300	Georgia	6.315.373	Colorado	\$ 72.331,00
New Jersey	2.591.800	New Jersey	6.210.697	Utah	\$ 71.621,00
Virginia	2.418.000	Virginia	5.993.401	Minnesota	\$ 71.306,00
Arizona	2.332.500	Washington	5.966.505	New York	\$ 68.486,00

Así mismo, es importante identificar qué estados son los mayores importadores de mora, para esto a continuación se presenta la posición en la que se encuentran los estados y la cantidad importada para el año 2020.

Tabla 46

Importaciones de 081120 por estados

Estado	Posición	Cantidad importada (Kg)
Washington	1	5292670
Texas	2	4532872
California	3	3106328
Filadelfia	4	1726774
New York	5	1147497
Virginia	6	604753
Maine	7	244614
Missouri	8	183750
Georgia	9	168084
Maryland	10	88456
S. Carolina	11	18360
Florida	12	13638
Montana	13	1274

Fruto de este análisis se encuentra que California, Washington, New York y Virginia son los estados que, dadas las variables expuestas, presentan mayor número de habitantes en conjunto y se potencializan como mercado objetivo. No obstante, cabe mencionar que aunque como se mencionó con anterioridad California es uno de los mayores estados productores de bayas en Estados Unidos, también es uno de los que más importa este producto, por lo que tomarlo en cuenta como segmento al cual entrar es relevante.

Es importante observar además que Washington, New York y Virginia hacen parte de la región Noreste del país, siendo la región que según The Packer (2021) tiene la mayor probabilidad de comprar bayas. En particular, estos estados concentran la tercera población hispana más grande

de Estados Unidos y, así mismo, tienen la mayor población proveniente de República Dominicana, Centroamérica y Colombia (New World Encyclopedia, 2022).

7.2.1.4 Identificación de principales participantes y competidores potenciales. Una vez identificado el perfil de comprador, se procede a identificar qué empresas venden o importan el producto en el lugar que se perfiló, para este caso, se analizan las empresas que producen y comercializan mora congelada en la zona Noreste de Estados Unidos. Aquellas compañías más populares y posicionadas se presentan a continuación.

7.2.1.4.1 Great Value – Walmart Estados Unidos.

- Tipo de competidor: Comercializador y distribuidor.
- Presentación del producto que vende: Mora congelada de 454 gr.

Figura 27

Presentación mora congelada Great Value - Walmart EE. UU



Nota. Tomado de Walmart (2022)

- Procedencia de la empresa: Estados Unidos
- Precio de venta: 2,68 USD

- Variación frente al precio promedio de venta exportado por Colombia:
Precio al que exporta Colombia a EE. UU por kg: 2,68 USD
Precio de venta estimado al que vende Great Value por kg: 5,90 USD
Variación: 120%
- Sistema de mercadeo y publicidad: Great Value se soporta bajo el mismo sistema que maneja Walmart, lo que quiere decir promoción por redes sociales, páginas web, uso de medios televisivos y digitales, etc.
- Página Web: <https://www.walmart.com/ip/Great-Value-Frozen-Blackberries-16-oz/10543666>
- Políticas de servicio al cliente, calidad o respaldo: Great Value se esfuerza por brindar a las familias estadounidenses un valor diario que no comprometa la calidad. Todos sus productos vienen con una garantía de satisfacción del 100%, de lo contrario la empresa se encarga de devolver el dinero.
- Modelo de comercialización: Great Value es la marca minorista más desarrollada de Walmart, pero no consiste en productos producidos por Walmart, sino que es un sistema de etiquetado para artículos fabricados y empacados por varias corporaciones agrícolas y de alimentos, como ConAgra y Sara Lee.

7.2.1.4.2 Our Family Foods USA.

- Tipo de competidor: Comercializador y distribuidor.
- Presentación del producto que vende: Mora congelada de 340 gr.

Figura 28

Presentación mora congelada Our Family Foods USA.



Nota. Tomado de Buehlers Fresh Foods (2022)

- Procedencia de la empresa: Estados Unidos
- Precio de venta: 4,39 USD
- Variación frente al precio promedio de venta exportado por Colombia:
Precio al que exporta Colombia por kg: 2,68 USD
Precio de venta estimado al que vende Our Family Foods por kg: 12,90 USD
Variación: 381%
- Sistema de mercadeo y publicidad: Venta en diferentes supermercados y online, uso de redes sociales como Instagram, Facebook, Pinterest y Twitter para publicitar y también vender.
- Página Web: <https://www.ourfamilyfoods.com/featured-products/>
- Políticas de servicio al cliente, calidad o respaldo: Our Family Foods tiene un alto componente social, pretende familiarizarse con el consumidor ofreciendo sus productos desde el lema que son productos para la familia, brindando también recetas y formas de preparar sus productos.

- Modelo de comercialización: Sus productos son enviados a un distribuidor local, este distribuidor puede ser un supermercado, tienda local, etc. Estos distribuidores se encuentran localizados en la gran mayoría de estados.

7.2.1.4.3 *Cascadian Farm.*

- Tipo de competidor: Productor y comercializador.
- Presentación del producto que vende: Mora congelada de 282 gr.

Figura 29

Presentación mora congelada Cascadian Farm



Nota. Tomado de Goodeggs (2022)

- Procedencia de la empresa: Estados Unidos
- Precio de venta: 4,99 USD
- Variación frente al precio promedio de venta exportado por Colombia:
 Precio al que exporta Colombia por kg: 2,68 USD
 Precio de venta estimado al que vende Cascadian Farm por kg: 17,63 USD
 Variación: 557%

- Sistema de mercadeo y publicidad: Sus canales de publicidad son página web y redes sociales, sin embargo también abren las puertas de su granja para que las personas puedan visitar sus instalaciones y se animen a comprar los productos.
- Página Web: <https://www.cascadianfarm.com/product/frozen-blackberries/>
- Políticas de servicio al cliente, calidad o respaldo: La granja se basa en el cultivo de productos orgánicos, por esto, su propuesta de valor es entregar productos con la mayor calidad debido a que cuidan minuciosamente todo el proceso de cada uno de sus productos.
- Modelo de comercialización: Cosechan sus productos, sin embargo, para dar abasto a la demanda, compran a otras granjas aliadas alrededor del país y también importan el producto, el cual será distribuido y vendido en diferentes supermercados.

7.2.1.5 Requisitos sanitarios. Aparte de los requisitos generales de todo producto que ingrese al país, las importaciones de frutas y verduras están reguladas por el Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal (APHIS), a través de la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF); y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) a través del Servicio de Comercialización Agrícola (AMS). Estos requisitos de importación se listan a continuación:

- Certificado fitosanitario, emitido por un ente oficial del país de origen.
- Permiso de planta, el cual es emitido por el Programa de Cuarentena de Protección Vegetal (PPQ) de la ONPF.
- Todo envío debe estar acompañado de un certificado fitosanitario con la siguiente declaración adicional, “Estas moras vienen de un área fuera del área de cuarentena de *Anastrepha fraterculus*”

- Libres de partes de plantas no autorizadas. Deben estar libres de restos o residuos vegetales y libres de cualquier porción de plantas que estén específicamente prohibidas por la regulación.
- Permiso. Todas las frutas y vegetales importados deben contar con permiso expedido por APHIS, a su vez deben ser importadas bajo las condiciones que el permiso especifique y con las condiciones que la regulación especifique (existen algunas excepciones).
- Puertos de entrada. Frutas y vegetales deben ser importados, si así se requiere, de puertos específicos o si el permiso así lo especifica; en la base de datos de USDA (2022) se encuentran estos puertos para entrar cada producto al país.
- Inspección, tratamiento y otros requisitos. Todas las frutas y vegetales importados están sujetos a inspección, desinfección en el primer puerto de entrada (si así lo requiere el inspector) y están sujetos a reinspección en otra localización bajo opción del inspector. El inspector puede denegar la entrada del producto si encuentra alguna no conformidad con la regulación.
- Costos y cargos. APHIS solo será responsable por los costos de proporcionar el servicio de inspección durante las horas regulares asignadas a los servicios en los lugares de servicio. El propietario de la mercancía importada será responsable por los costos extra de inspección (tratamiento, movimiento, almacenamiento, destrucción o cualquier otra medida ordenada por el inspector).
- No responsabilidad de APHIS por daños. APHIS no asume responsabilidad por cualquier daño a las frutas o vegetales como resultado de la aplicación de tratamientos u otras medidas requeridas para proteger la entrada de plagas vegetales a los Estados Unidos

7.2.1.6 Requisitos técnicos. Existen desde documentos generales de importación para todos los productos hasta documentos específicos (USA Customs Clearance, 2021), aquellos generales son;

- Factura comercial.
- Guía de carga: El BOL (documento de Conocimiento del embarque) es de absoluta necesidad para ingresar cualquier producto a Estados Unidos.
- Fianza aduanera. Esta puede ser de dos tipos:
 1. Bono de entrada única, para aquellos envíos que solo se hacen una vez.
 2. Bonos continuos, que cubren todos los envíos que se hagan.
- Formulario de entrada y liberación: formulario CBP 3461.

Adicionalmente, es necesario cumplir con algunos requisitos de etiquetado para frutas y verduras con el fin de cumplir con las normas de la FDA, en el caso del producto empaquetado para venta a minorista, esta etiqueta debe ser perdurable, en inglés, y que siga la siguiente estructura:

- El nombre del producto
- El nombre y la dirección del empacador o distribuidor.
- Peso neto
- Una declaración de ingredientes (que incluye aditivos alimentarios postcosecha).

7.2.1.7 Análisis de canales. Según el Perfil logístico de exportación a Estados Unidos realizado por Procolombia (2019), el país ocupa el puesto número 14 en el mundo en cuanto al desempeño logístico en el ranking de Logistics Performance Index de 2018. Sin embargo, en la

siguiente tabla se presentan los resultados completos con los aspectos específicos que definen este desempeño:

Tabla 47

Logistics Performance Index EE. UU

Aspectos evaluados	Puntaje	Puesto
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
Total	3,89	14

Nota. Tomado y adaptado de Procolombia (2019)

Respecto a los servicios marítimos entre Colombia y Estados Unidos, Estados Unidos cuenta con más de 400 puertos y sub-puertos distribuidos en sus costas en los Océanos Pacífico y Atlántico; de estos, 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Las exportaciones en general de Colombia se han hecho en su mayoría hacia los puertos de Los Ángeles y Long Beach.

Como se mencionó con anterioridad, Estados Unidos regula la entrada de los productos por medio de sus puertos, de manera que para la mora en específico solo están habilitados los puertos de las regiones de Atlántico Norte (NA) y Atlántico Sur y Golfo (SAG), esta lista de puertos se encuentra en la página del Departamento de Agricultura de Estados Unidos - USDA (2022).

Las frecuencias y tiempo de tránsito de los envíos desde Colombia y hacia ciertos puertos se puede observar en la Tabla 48.

Tabla 48*Frecuencias y tiempos de tránsito desde puertos colombianos hacia EE. UU*

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

Nota. Tomado de Procolombia (2019)

Las navieras encargadas de estos servicios de transporte se presentan en la siguiente figura.

Figura 30

Navieras con servicio de transporte a EE. UU



Nota. Tomado de Procolombia (2019)

7.2.1.8 Término de negociación. Teniendo en cuenta el informe realizado por el Organismo Representativo de la Industria de Verduras y Hortalizas de Australia – AUSVEG (2020), en donde expone la naturaleza de los INCOTERM (Términos de negociación internacional) y su importancia, relevancia y designación de responsabilidades a cada parte de la negociación, el INCOTERM más utilizado en la exportación de frutas y vegetales es el FOB o Free on Board.

Este término de negociación es exclusivo para transporte marítimo, donde el vendedor tiene la responsabilidad de entregar la mercancía a bordo del buque que ha sido puesto por el comprador y en el puerto de embarque que se ha convenido; la siguiente figura resume los costos y riesgos que asume cada parte de la negociación.

Figura 31

Costes y riesgos del FOB



Nota: Tomado de Procolombia (2020)

7.2.1.9 Acuerdos comerciales. Entre Colombia y Estados Unidos se encuentra vigente un Acuerdo de Promoción Comercial, el cual tiene como objetivo contribuir a crear empleo y mejorar el desempeño de la economía colombiana, así como beneficiar a los sectores exportadores. Dentro de los temas que se negociaron se encuentran:

- Acceso a mercados, tanto industriales como agrícolas.
- Propiedad intelectual.
- Régimen de la inversión.
- Compras del estado.
- Solución de controversias.
- Competencia.
- Comercio electrónico.
- Servicios.
- Ambiental y laboral.

El acceso a mercados tiene como objetivo no dar un trato menos favorable a uno u otro producto o proveedor; proteger la vida o salud de las personas, de los animales o vegetales en el territorio de ambas partes, entre otros. En términos de agricultura, y en específico de fruta y

hortalizas, se busca mejorar el proceso de análisis sanitario y fitosanitario para que los exportadores colombianos accedan al mercado estadounidense sin obstáculos, estorbos o inconvenientes (Mincomercio, 2022).

Como beneficios que ha traído este acuerdo para el sector agropecuario, se puede encontrar que Colombia cuenta con admisibilidad sanitaria para 99 productos agrícolas y 52 productos procesados (ICA, 2013), dentro de los primeros se puede encontrar la mora la cual requiere las certificaciones que se mencionaron en el apartado de Requisitos técnicos y requisitos sanitarios.

7.2.2 *Canadá*

7.2.2.1 Reseña. Canadá es el país más grande de América y de todo el hemisferio occidental. Aunque tiene alrededor de 10 millones de km² de extensión (aproximadamente 20 veces la superficie de España) es relativamente poco poblado al tener en promedio 38,5 millones de habitantes (Instituto de Comercio Exterior de España - ICEX, 2022). Según el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) de España, el PIB nominal de Canadá en 2021 fue de 1,99 billones de dólares americanos (FMI), situándose como la novena economía del mundo, incluso seis puestos por delante de la economía española. Así mismo, el PIB nominal de Canadá es aproximadamente la onceava parte del PIB de los EE. UU. y la octava parte del PIB de la UE (FMI).

De acuerdo con los últimos datos disponibles por el Banco Mundial, el sector agrícola canadiense representa el 1,9% del PIB de Canadá y solo emplea al 2% de la población. De igual manera, es uno de los principales exportadores de productos agrícolas del mundo (en particular de trigo) y produce el 10% de los cultivos genéticamente modificados del mundo, siendo además uno de los principales productores de minerales, principalmente níquel, zinc y uranio. El país dispone asimismo de grandes reservas de gas y tiene la cuarta mayor reserva de petróleo del mundo (y es

el séptimo productor de petróleo), cuya producción se concentra en las provincias occidentales, especialmente en Alberta.

La producción agraria (incluyendo pesca y caza) representa un 2% del PIB del país y produjo 252.000 empleos en 2021, siendo el cultivo de cosechas (fundamentalmente trigo y otros granos) y la industria ganadera los principales subsectores. Por otra parte, la distribución de cultivos en Canadá es muy variada; en las provincias de las praderas (Alberta, Saskatchewan y Manitoba) impera la producción de ganado y cereales, y en las provincias orientales como Ontario, Quebec, Nueva Escocia, Nuevo Brunswick e Isla del Príncipe Eduardo imperan las explotaciones hortofrutícolas, teniendo en cuenta que el número de explotaciones agrícolas en el país ha disminuido de manera continuada debido a que las innovaciones tecnológicas suponen mayores beneficios en explotaciones agrarias de mayor extensión (Instituto de Comercio Exterior de España - ICEX, 2022).

7.2.2.2 Balanza Comercial. Canadá es un país con apertura al comercio exterior. Se ubica entre los principales países exportadores en el mundo registrando en el año 2021 cerca de USD 461,6 mil millones en bienes, para un crecimiento de 29,8% respecto al año anterior. De igual manera, es uno de los mayores importadores de bienes, los cuales ascendieron a USD 484, 7 mil millones en este último año. Sin embargo, desde hace una década aproximadamente, la balanza comercial canadiense ha venido presentando un déficit considerable de acuerdo con los indicadores que se presentan en la Tabla 49.

Tabla 49*Indicadores de Comercio Exterior Canadá.*

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Comercio exterior (en % del PIB)	65,4	65,1	66,6	65,4	60,0
Balanza comercial (millones de USD)	-19.170	-19.083	-15.327	-11.576	-27.321
Balanza comercial (incluyendo servicios) (millones de USD)	-36.242	-36.238	-32.664	-27.771	-32.976
Importación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	0,1	4,6	3,4	0,4	-11,2
Exportación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	1,4	1,4	3,7	1,3	-10,0
Importación de bienes y servicios (en % del PIB)	33,9	33,6	34,2	33,5	31,0
Exportación de bienes y servicios (en % del PIB)	31,5	31,5	32,3	31,9	29,0

Nota. Tomado de Santandertrade (2022)

Como se observa en la tabla, aunque Canadá ha tenido un incremento del déficit en su balanza comercial vale la pena destacar que el comercio exterior en la economía canadiense representa un porcentaje superior al 60% del PIB nacional.

Respecto a la balanza comercial del sector frutícola canadiense, en la siguiente tabla se evidencia que de 2016 a 2020 el valor de las importaciones de fruta en Canadá ha sido significativamente más alto que el de las exportaciones.

Tabla 50*Balanza comercial comercio de fruta de Canadá*

Tipo	2016	2017	2018	2019	2020
Exportaciones					
Fresco y congelado (1)	726,313	694,138	819,948	843,295	877,527
Procesada	874,408	920,267	951,275	1,000,303	1,046,824
Total	1,600,721	1,614,405	1,771,223	1,843,598	1,924,351
Importaciones					
Fresco y congelado (1)	5,964,167	6,056,912	6,201,850	6,368,860	6,655,763
Procesada	4,428,491	4,532,348	4,732,415	4,786,487	4,856,579
Total	10,392,658	10,589,260	10,934,265	11,155,347	11,512,342
Balanza Comercial (Exportaciones – Importaciones)					
Fresco y congelado (1)	-5,237,855	-5,362,774	-5,381,902	-5,525,565	-5,778,236
Procesada	-3.554.083	-3.612.081	-3.781.140	-3.786.184	-3.809.755
Total	-8,791,937	-8,974,855	-9,163,042	-9,311,749	-9,587,991

Nota. Valores expresados en miles de dólares canadienses. Los productos marcados con (1) hacen referencia a que puede incluir frutos secos. Tomado de Agriculture Canada (2021)

Incluso, según un estudio realizado por el Diario El Exportador (2016) , se afirma que Canadá es un mercado que presenta oportunidades para las empresas exportadoras y productoras de frutas debido principalmente a que la mayor parte del suelo del país permanece congelado por más de cinco meses al año, dejando a los agricultores canadienses una temporada de cultivo muy corta; lo cual genera una dependencia del mercado exterior al importar cerca de la tercera parte de todas las frutas que se consumen en el país.

De igual manera, de acuerdo con el Observatorio de Complejidad Económica - OEC (2021), en el año 2020 Canadá se ubicó en el cuarto puesto entre los principales países que tuvieron un mayor valor de comercio en importaciones sobre exportaciones de la partida arancelaria “081120” con \$54M, en un ranking que está liderado por Alemania (\$168M), Francia (\$109M) y Estados Unidos (\$69,6M).

En línea a lo anterior, de acuerdo con información suministrada por Agriculture Canada (2021), se puede afirmar que la mora no es una fruta representativa del sector productivo canadiense al comparar las toneladas de producción de la mora con respecto a frutas como las manzanas y los arándanos, incluso se puede observar en la Tabla 51 que detalla los volúmenes de producción de frutas por tonelada, que la mora está en el puesto quince respecto a otras frutas y su participación en 2020 respecto a la producción de otras frutas es de 0,075%.

Tabla 51*Volumen de producción de frutas en Canadá por producto*

N°	Tipo de fruta	2016	2017	2018	2019	2020	Participación 2020
1	Manzanas	417,989	367,667	402,978	382,771	390,995	43,543%
2	Arándanos	180,292	126,714	178,537	156,846	162,243	18,068%
3	Uvas	105,956	121,378	110,713	121,511	103,353	11,510%
4	Arándanos de arbusto alto	78,062	69,835	73,297	88,540	77,154	8,592%
5	Arándanos de arbusto bajo	133,128	93,067	81,932	87,950	71,290	0,794%
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	
15	Moras	n / A	n / A	956	880	677	0,075%
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	
	Total	1,018,099	891,522	962,325	945,112	897,946	100%

Nota. Datos en toneladas métricas. Tomado y adaptado de Agriculture Canada (2021)

Igualmente, al revisar la información de la superficie frutícola total por producto en hectáreas en Canadá, se encuentra que efectivamente respecto a otras frutas las hectáreas de producción de mora solo representan un 0,079% del total de hectáreas frutícolas canadienses, como se puede observar en la Tabla 52.

Tabla 52*Superficie frutícola en Canadá por producto*

N°	Tipo de fruta	2016	2017	2018	2019	2020	Participación 2020
1	Arándanos de arbusto bajo	68,785	66,574	65,642	65,159	65,316	50,320%
2	Manzanas	17,676	17,395	17,451	17,230	17,566	13,533%
3	Uvas	12,627	12,476	12,517	12,521	12,541	9,662%
4	Arándanos de arbusto alto	10,543	11,044	11,037	11,604	11,652	8,977%
5	Arándanos	7,517	7,582	7,241	7,382	7,476	5,760%
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
18	Moras	n / A	n / A	120	111	102	0,079%
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
	Frutos totales	134,202	131,247	129,967	129,535	129,800	100%

Nota. Datos en hectáreas. Tomado y adaptado de Agriculture Canada (2021)

Por otro lado, analizando las importaciones de frutas frescas y congeladas que ha hecho Canadá, se encuentra que estas han aumentado continuamente durante las últimas dos décadas. Canadá importó 6660 millones de dólares en frutas frescas y congeladas en 2020, un 4,5 % más que el año anterior. En la Tabla 53 se presentan las cinco principales fuentes de importaciones de frambuesas y moras en Canadá en miles de dólares canadienses.

Tabla 53

Principales países proveedores de frambuesas y moras de Canadá

País	2016	2017	2018	2019	2020
México	188,009	225,419	241,858	188,098	208,672
Estados Unidos	146,858	143,138	147,508	130,393	128,980
Chile	21,476	18,073	20,569	18,425	18,848
China	2,755	1,946	907	731	1,146
Alemania	0	0	0	588	260

Nota. Datos en miles de dólares canadienses. Tomado y adaptado de Agriculture Canada (2021).

Respecto a los tipos de fruta fresca que registran mayores valores de miles de dólares canadienses, se puede observar en la siguiente tabla que la uva, los plátanos y las fresas ocupan los tres primeros lugares, estando las frambuesas que incluyen las moras silvestres y congeladas, en cuarto lugar.

Tabla 54

Valor de importación de fruta fresca por producto.

Tipo de fruta	2016	2017	2018	2019	2020	Participación 2020
Uvas ^(2,3)	652,554	625,982	628,129	662,755	685,568	10,30%
Plátanos	541,834	548,088	548,865	567,253	585,376	8,80%
Fresas ⁽⁴⁾	506,169	519,823	512,752	516,858	569,906	8,56%
Frambuesas ^(4,5)	372,827	397,959	423,291	350.470	379,782	5,71%
Arándanos de arbusto alto ⁽⁴⁾	252,163	254,353	302,033	349,266	364,958	5,48%

Continuación Tabla 54

Valor de importación de fruta fresca por producto.

Tipo de fruta	2016	2017	2018	2019	2020	Participación 2020
Mandarinas, tangerinas y clementinas	273,878	271,361	276,708	285,208	316,937	4,76%
Aguacates	230,82	290,565	289,204	315,481	314,428	4,72%
Naranjas	240,646	253,369	276,977	235,768	268,055	4,03%
Almendras	266,984	245,849	263,162	271,031	262,15	0,39%
Manzanas	343,873	290,369	274,013	283,049	253,547	3,81%
Otros	2,282,419	2,359,194	2,406,715	2.531.723	2,655,054	39,89%
Total	5,964,167	6,056,912	6,201,850	6,368,860	6,655,763	100%

Nota. Los productos marcados con (2) hace referencia a que incluye uvas de mesa y para vino; aquellos marcados con (3) incluye el fruto seco; aquellos marcados con (4) incluye congelados; y aquellos marcados con (5) incluye moras silvestres. Tomado y adaptado de Agriculture Canada (2021).

En cuanto a las exportaciones que ha realizado Canadá, en la Tabla 55 se detallan en miles de dólares canadienses, los valores de exportación de fruta registrados entre 2016 y 2020. Respecto a la mora, que se encuentra dentro de la categoría de frambuesas, se observa que su valor no varía considerablemente representando una participación en el año 2020 de 1,5% respecto al total de miles de dólares canadienses en exportaciones de frutas en Canadá.

Tabla 55*Valor por fruta exportada desde Canadá*

Tipo de fruta	2016	2017	2018	2019	2020	Participación 2020
Arándanos de arbusto bajo ⁽²⁾	223,292	189,069	238,821	294,821	312,786	35,6%
Arándanos de arbusto alto ⁽²⁾	199,106	220,303	236,021	257,944	224,691	25,6%
Cerezas, dulces	77,574	71,51	90,594	67,608	72,213	8,2%
Arándanos	88,469	59,516	82,586	47,682	57,844	6,6%
Manzanas ⁽³⁾	51,234	51,696	45,222	41,088	42,318	4,8%
Frambuesas ^(2,4)	12,899	10,561	9,216	9,068	12,881	1,5%
Fresas ⁽²⁾	2,789	5,994	10,169	11,451	11,523	1,3%
Avellanas o avellanas	42	114	417	183	2,065	0,2%
Sandías	440	370	172	608	317	0,0%
Uvas ⁽³⁾	1,147	1,894	882	1,339	177	0,0%
Otros	69,321	83,112	105,849	111,504	140,710	16%
Total	726,313	694,138	819,948	843,295	877,527	100%

Nota. Los productos marcados con (2) hace referencia a que incluye congelados; aquellos marcados con (3) incluye el fruto seco; y aquellos marcados con (4) incluye moras. Tomado y adaptado de Agriculture Canada (2021).

Teniendo en cuenta que Canadá está conformado por diez provincias y tres territorios, se hace importante conocer los niveles de importación y exportación de cada provincia bajo la partida 081120. En la Tabla 56, se detalla en dólares canadienses la balanza comercial por provincia de este tipo de fruta, se puede observar que British Columbia es la provincia que de 2017 a 2021 reportó un gran déficit en su balanza comercial, al importar mucha más fruta de este tipo que la que exporta, seguida por Quebec y Ontario.

Tabla 56*Balanza comercial de 081120 por provincia de Canadá*

Provincia	Totales	2017	2018	2019	2020	2021
British Columbia	Exportaciones	6,554,161	8,377,787	8,194,613	12,079,717	16,079,053
	Importaciones	29,259,966	36,668,398	34,695,457	47,694,513	59,432,837
	Balanza	-22,705,805	-28,290,611	-26,500,844	-35,614,796	-43,353,784
Quebec	Exportaciones	785,923	118,538	202,655	112,347	117,396
	Importaciones	16,230,159	21,288,324	23,619,762	30,497,155	37,493,372
	Balanza	-15,444,236	-21,169,786	-23,417,107	-30,384,808	-37,375,976
Ontario	Exportaciones	3,023,571	3,171,277	2,552,502	2,710,791	2,456,157
	Importaciones	8,511,631	5,890,699	7,986,607	7,954,392	6,797,137
	Balanza	-5,488,060	-2,719,422	-5,434,105	-5,243,601	-4,340,980
Alberta	Exportaciones	--	--	--	--	--
	Importaciones	70,395	12	1,384	371,838	828,905
	Balanza	-70,395	-12	-1,384	-371,838	-828,905
Nova Scotia	Exportaciones	175,464	2,239	1,836	2,861	1,039
	Importaciones	90,041	297,700	91,550	192,783	420,712
	Balanza	85,423	-295,461	-89,714	-189,922	-419,673
Manitoba	Exportaciones	--	--	--	--	--
	Importaciones	--	89,738	35,422	325,475	393,068
	Balanza	--	-89,738	-35,422	-325,475	-393,068
Saskatchewan	Exportaciones	16,118	20,769	--	8,773	--
	Importaciones	--	--	--	21,708	60,594
	Balanza	16,118	20,769	--	-12,935	-60,594
New Brunswick	Exportaciones	791	1,669	987	3,293	1,261
	Importaciones	20	19,715	75,309	--	13,658
	Balanza	771	-18,046	-74,322	3,293	-12,397

Nota. Tomado de Statistics Canada (2022)

7.2.2.3 Perfil del comprador. En primera medida se considera importante conocer los hábitos de consumo del comprador canadiense y su capacidad de compra. Para lo cual, se presentan las siguientes características del consumidor canadiense listadas por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2015)

- Consciente de los precios.
- Altos ingresos (20% de los hogares tiene un ingreso anual por encima de CAD 70 mil).

- Dueño de su casa.
- Más hogares de doble ingreso y monoparentales.
- Consciente de la salud y del medio ambiente.
- Sensibles a asuntos sociales (Fairtrade, Responsabilidad Social Corporativa).
- Cada vez más multicultural.
- Diferencias regionales.
- Baby boomers: dominan el mercado.
- Población madura: un segmento muy importante (en el año 2031, entre el 23 y el 25% de la población será mayor de 65 años).

Como se observa en las características anteriores, el consumidor canadiense se caracteriza por tener grandes indicadores de bienestar social y económico lo cual hace que demande productos de gran calidad, sabor y frescura; de hecho, de acuerdo con un informe de Diario El Exportador (2016), el 88% de los canadienses están convencidos que la alimentación y la nutrición son claves para la prevención de enfermedades, por lo cual las tendencias de consumo de frutas están directamente relacionadas con temas como salud, productos orgánicos, étnicos y comercio justo.

Según información dada por Procolombia (2022), los gustos de los consumidores canadienses están enfocados principalmente en sabores exóticos y étnicos que ofrezcan variedad a precios cómodos y que sean productos saludables. Es importante tener en cuenta que las frutas orgánicas tienen gran acogida y llama la atención la presentación del producto en porciones individuales, fáciles de llevar o preparar. De acuerdo con Badilla (2015), los consumidores canadienses tienen uno de los mayores consumos de frutas, hortalizas y sus derivados con un total de 223 kg/pp año, lo que representa casi 5 porciones al día.

Sin embargo, vale la pena resaltar que el mercado canadiense es uno de los más multiculturales del mundo debido a que las sucesivas olas de inmigrantes procedentes de

numerosos países han diversificado considerablemente la composición étnica del país, siendo el 32% de la población entre europeos anglófonos y francófonos, 20% ingleses, 15% franceses, 14% escoceses, 14% irlandeses, 10% alemanes, 4% italianos, 5% chinos y 4% indios americanos y que además, cerca del 51% de la población declara pertenecer a otra etnia, por lo cual las oportunidades para la exportación de frutas a Canadá son muy diversas y el consumidor canadiense es abierto a la compra productos importados.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se analizarán las características de las provincias con el fin de identificar en cuáles podría haber mayor mercado potencial. En primera medida, respecto al tamaño de la población, en la siguiente tabla se observa que Ontario, Québec y Columbia Británica tienen la mayor cantidad de habitantes.

Tabla 57

Tamaño de la población canadiense por provincia

Provincia	Población	Participación	Área de terreno (km ²)	Densidad de la población (km ²)
Ontario	13.678.740	38%	908.608	15.1
Quebec	8.214.672	23%	1.356.547	6.1
Columbia Británica	4.631.302	13%	922.509	5.0
Alberta	4.121.692	12%	640.082	6.4
Manitoba	1.282.043	4%	552.330	2.3
Saskatchewan	1.125.410	3%	588.239	1.9
Nueva Escocia	942.668	3%	52.939	17.8
Nuevo Brunswick	753.914	2%	71.377	10.6
Terranova y Labrador	526.977	1%	370.511	1.4
Isla del Príncipe Edward	146.283	0.4%	5.686	25.7

Nota. Tomado de TFO Canada (2015)

En cuanto a la actividad comercial, las provincias de Ontario, Quebec, Alberta y Columbia Británica concentran el 85% del comercio minorista (Statistics Canada), por ello, las ciudades de Toronto, Montreal, Calgary y Vancouver son los principales centros de consumo. Por otro lado,

considerando que los colombianos son el grupo de inmigrantes sudamericanos más grande en Canadá y el segundo grupo de inmigrantes hispanos más grande después de los mexicanos, el hecho de que se exporte mora producida en Colombia puede ser un factor incidente para aquellos colombianos residentes a la hora de comprar sus productos alimenticios. En la siguiente tabla se observa la población colombiana que hay en cada una de las provincias.

Tabla 58

Cantidad de colombianos en Canadá por provincia

Provincia	Población colombiana	% de la provincia	% del total de colombianos
Ontario	70 800	0.5	42.4
Quebec	58 900	0.7	35.3
Alberta	21 700	0.5	13.0
Columbia Británica	10 100	0.2	6.0
Manitoba	2 450	0.2	1.5
Saskatchewan	1 200	0.1	0.7
Nueva Escocia	625	0.0	0.4
Nuevo Brunswick	290	0.0	0.2
Terranova y Labrador	235	0.0	0.1
Isla del Príncipe Eduardo	150	0.0	0.1
Resto del país	500	0.0	0.3
Total	166 950	0.47	100.0

Nota. Tomado y adaptado de Statistics Canada (2022)

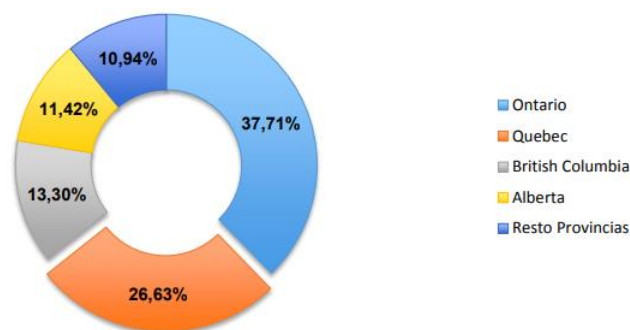
A partir de la información anterior y resaltando la diversidad cultural que existe en cada una de las provincias, se considera que de acuerdo con el total de importaciones por provincias de la partida arancelaria “081120” y de la cantidad de colombianos residentes en cada una de las provincias de Canadá, la mora tendría potencial de compra en Quebec y Ontario.

Incluso, de acuerdo con Badilla (2015), un 33% de la población canadiense consume más de cinco piezas de frutas y verduras al día siendo Ontario la provincia más consumidora de frutas con un 37,71%, seguidamente de Quebec con un 26,63% de representación como se observa en la

gráfica siguiente que detalla el porcentaje de personas que consumen 5 o más piezas de frutas y verduras por día en el año 2013, segmentadas por provincia en Canadá.

Tabla 59

Porcentaje de personas que consumen 5 o más piezas de frutas y verduras por día en el año 2013 por provincia en Canadá



Nota. Tomado de Badilla (2015)

Ontario es la provincia más poblada de Canadá; su capital Toronto es el centro urbano más grande del país y el motor de la base industrial de esta provincia. También es el centro financiero y empresarial de Canadá, donde más de la mitad de las principales empresas, bancos e instituciones financieras del país tienen su casa matriz. Aquí se ubican más importadores y departamentos de compras de los grandes minoristas canadienses que en toda otra parte, por lo que es un punto focal para los nuevos proveedores a Canadá. Toronto es reconocida como la ciudad más multicultural en el mundo, con uno de cada dos habitantes nacidos fuera de Canadá.

Según un estudio realizado por TFO Canada (2015), Quebec se caracteriza porque sus consumidores están dispuestos a probar sabores nuevos y exóticos, con gran preferencia por alimentos gourmet y orgánicos. A pesar de que la provincia de Quebec es menos próspera que otras áreas de Canadá, Montreal, su capital, es una ciudad afluente con consumidores sofisticados. Un número significativo de grandes corporaciones tienen su base ahí, especialmente en el rubro de

tecnología de la información y las comunicaciones, transporte, productos electrónicos, moda, ingeniería, aeroespacio, farmacéutica y servicios financieros. Con su gran puerto y un buen número de importadores, Montreal es el centro de coordinación para proveedores que tratan de ingresar al mercado de Quebec.

Respecto al nivel económico de los canadienses, su salario está en 55 342 USD al año de media, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 49 165 USD; el ingreso familiar disponible neto ajustado promedio per cápita, que representa el dinero del que dispone una familia para gastar en bienes o servicios es de 34 421 USD al año, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 30 490 USD al año y en términos de empleo, alrededor del 70% de las personas de 15 a 64 años en Canadá tienen un empleo remunerado, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 66% (OECD, 2021). Dichos indicadores evidencian el buen nivel de vida de la población canadiense.

7.2.2.4 Identificación de principales participantes y competidores potenciales. Una vez identificado el perfil de comprador, se procede a identificar qué empresas venden o importan el producto en el lugar que se perfiló, para este caso, se analizan las empresas que producen y comercializan mora congelada en las provincias de Quebec y Ontario. Aquellas compañías más populares y posicionadas se presentan a continuación.

7.2.2.4.1 *Great Value – Walmart Canadá.*

- Tipo de competidor: Comercializador y distribuidor.
- Presentación del producto que vende: Mora congelada de 600 gr.

Figura 32

Presentación mora congelada Great Value - Walmart Canadá



Nota. Tomado de Walmart (2022)

- Procedencia de la empresa: Estados Unidos
- Precio de venta: 3,82 USD
- Variación frente al precio promedio de venta exportado por Colombia:
- Precio al que exporta Colombia A Canadá por kg: 2,61 USD
- Precio de venta estimado al que vende Great Value por kg: 6,33 USD
- Variación: 142%
- Sistema de mercadeo y publicidad: Great Value se soporta bajo el mismo sistema que maneja Walmart, lo que quiere decir promoción por redes sociales, páginas web, uso de medios televisivos y digitales, etc.
- Página Web: <https://www.walmart.ca/en/ip/great-value-blackberries/6000197072773>
- Políticas de servicio al cliente, calidad o respaldo: Great Value se esfuerza por brindar a las familias canadienses un valor diario que no comprometa la calidad. Todos sus productos vienen con una garantía de satisfacción del 100%, de lo contrario la empresa se encarga de devolver el dinero.
- Modelo de comercialización: Great Value es la marca minorista más desarrollada de Walmart, pero no consiste en productos producidos por Walmart, sino que es un

sistema de etiquetado para artículos fabricados y empacados por varias corporaciones agrícolas y de alimentos, como ConAgra y Sara Lee.

7.2.2.4.2 Below Zero - Mayrand food depot.

- Tipo de competidor: Productor y Comercializador.
- Presentación del producto que vende: Mora congelada de 1 Kg.

Figura 33

Presentación mora congelada Below Zero



Nota. Tomado de Mayrand Canada (2022)

- Procedencia de la empresa: Quebec, Canadá.
- Precio de venta: 4,09 USD
- Variación frente al precio promedio de venta exportado por Colombia:
- Precio al que exporta Colombia A Canadá por kg: 2,61 USD
- Precio de venta estimado al que vende Mayrand: 4,09 USD
- Variación: 56%
- Sistema de mercadeo y publicidad: Pedidos en línea por la página web, pedido por teléfono

- Página Web: <https://www.mayrand.ca/en/our-products/frozen/frozen-fruit-and-puree/mures-surgelees-below-zero-31430/>
- Políticas de servicio al cliente, calidad o respaldo: Mayrand Plus es el primer distribuidor de alimentos independiente que es 100% quebequense. Proporciona a los profesionales de la industria de la restauración y la venta minorista de alimentos, así como al sector institucional, un único punto de servicio, ofreciéndoles más de 8.000 productos, envases y suministros de alimentos secos, congelados y refrigerados. La empresa además de tener calidad certificada ofrece una cercanía al cliente, eficiencia al tener un único punto de suministro para todas las necesidades de las empresas minoristas; competitividad, sostenibilidad, un enfoque en el futuro y una verdadera experiencia en el sector de alimentos.
- Modelo de comercialización: Below Zero es una empresa de fruta fresca congelada ubicada en Quebec que hace parte de las empresas minoristas de Mayrand Food Service Group, la cual se encarga de distribuir alimentos en Quebec, Canadá. Su configuración logística y el transporte ejecutado por múltiples equipos le permiten realizar entregas en toda la provincia, hasta las puertas de sus clientes.

7.2.2.4.3 Sabroso Foods.

- Tipo de competidor: Distribuidor y Comercializador.
- Presentación del producto que vende: Mora congelada de 454 gr.

Figura 34

Presentación mora congelada Sabroso Foods.



Nota. Tomado de Sabroso Foods (2022)

- Procedencia de la empresa: Colombia
- Precio de venta: 4,07 USD
- Variación frente al precio promedio de venta exportado por Colombia:
- Precio al que exporta Colombia a Canadá por kg: 2,61 USD
- Precio de venta estimado al que vende Sabroso Foods: 8,96 USD
- Variación: 243%
- Sistema de mercadeo y publicidad: Redes sociales, página web
- Página Web: <https://sabrosofoods.ca/>
- Políticas de servicio al cliente, calidad o respaldo: Comercializan productos de calidad, los cuales se caracterizan por ser naturales, transgénicos y sin gluten.
- Modelo de comercialización: Sabroso Foods es un importador y distribuidor de productos alimenticios especiales, de Colombia y los EE. UU. Por medio de su página web realiza el contacto con los minoristas.

7.2.2.5 Requisitos sanitarios. Los importadores de frutas y vegetales frescos deben contar con una licencia emitida por la Agencia de Inspección de Alimentos (CFIA). Las frutas y vegetales

deben cumplir con estándares: tamaño mínimo y máximo, uniformidad, color y madurez.

Adicionalmente, deben respetar las siguientes normas:

- No esté adulterado ni contaminado.
- No contenga insectos, escorpiones, arañas o algún otro ser vivo que pueda ser dañino para la salud.
- Haya sido preparado en condiciones sanitarias adecuadas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015)

Considerando los requisitos para ingresar al mercado de alimentos de Canadá, de acuerdo con el Diario del Exportador el país establece principalmente tres requerimientos estrictos a nivel nacional, provincial y municipal:

1. Certificado Internacional de Importación: El comprador deberá solicitar el Certificado Internacional de Importación, documento de garantía que reconoce formalmente que el Gobierno de Canadá no tiene objeciones a la importación prevista de determinados bienes a Canadá por el importador establecido.
2. Controles Previos de Importación: Canadá tiene una serie de alimentos sobre los que impone controles a la importación. El comprador debe obtener el permiso de importación de la Oficina de Controles de importaciones y Exportaciones (Export and Import Controls Bureau EICB) del Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional de Canadá. Las solicitudes de permisos de importación serán aceptadas en los 30 días anteriores a la fecha prevista de llegada de la expedición en Canadá, se pueden incluir tres productos distintos en un mismo formulario. Se requiere un permiso de importación por embarque y tienen validez por 30 días (5 días antes y 24 días después).

3. Regulación de la Aduana: Los documentos requeridos para la exportación a Canadá podrían incluir:
- Conocimiento de Embarque o Guía Aérea de Carga: Este contrato de transporte emitido por la transportadora marítima o aérea también es un recibo. Otorga el título a los productos y las copias firmadas son prueba de derecho propietario,
 - Certificado de Origen (Formulario A): La CBSA requiere un certificado de origen para establecer dónde se manufacturan los productos y para determinar la tasa aplicable de aranceles aduaneros.
 - Factura Comercial: Usada por el exportador para cobrar el valor de los productos al comprador canadiense. Los exportadores usan sus propios formularios, pero el contenido debe incluir información estándar como fecha de emisión, nombre y dirección del comprador y del vendedor, número de contrato, descripción de los bienes, precio unitario, número de unidades por paquete, peso total y condiciones de entrega y pago. La Factura Comercial también la usa la CBSA para establecer los aranceles y otros impuestos a la importación (e.g. GST).
 - Permisos de Exportación: Los permisos como por ejemplo para especies en peligro de extinción los emite el gobierno del país del exportador.
 - Certificados de Inspección: Los certificados sanitarios y otros certificados son requeridos para algunos tipos de productos que ingresan a Canadá, incluyendo plantas, semillas, animales, farmacéuticos, material para viveros y carne.
 - Lista de Empaque: eventualmente es requerida como suplemento de la factura comercial.

7.2.2.6 Requisitos técnicos. De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015), para acceder al mercado canadiense la Ley de Empaquetado y Etiquetado de Canadá exige que se deben mostrar obligatoriamente las siguientes características:

- Idioma: el contenido de las etiquetas debe estar en inglés y francés, los dos idiomas oficiales de Canadá.
- Identidad del producto: se debe indicar el nombre genérico o común con el que se identifica al producto o, en su defecto, su función. En muchos casos se trata de productos con una declaración de identidad bilingüe, de lo contrario, se colocará en los dos idiomas oficiales. Además, debe ser legible y estar ubicada en un lugar visible.
- Cantidad neta: debe expresarse en unidades de volumen, métricas o cantidad, según las características del producto. Esta información debe detallarse de forma clara y prominente en el panel principal de la etiqueta, con una precisión de tres cifras decimales.
- Nombre del proveedor y localización del negocio: es la declaración de la identidad de la persona que produce el bien y la dirección de su centro de operaciones. Esta información se solicita para propósitos de entregas postales. En este aspecto, cualquiera de las siguientes opciones cumple con los requisitos de bienes importados: nombre y dirección del proveedor canadiense (quien recibe la importación); el origen geográfico del producto junto al nombre y dirección del proveedor canadiense; el nombre y dirección del proveedor fuera de Canadá.

Sin embargo, considerando que la mora es un producto alimenticio, el país exige adicionalmente otros requerimientos específicos como las Regulaciones de Alimentos y Medicamentos (Food and Drugs Regulations), la cual tiene como requisitos que se debe incluir información de contenidos nutricionales organizados en una tabla de composición nutricional y

que esta debe ser legible y estar ubicada en un fondo con el que contraste, y la ley de Alimentos y Medicamentos (Food and Drugs Act), la cual afirma que la etiqueta podrá incluir información adicional como el número de porciones por unidad de producto, contenido de potasio, etc.

Vale la pena mencionar que la ley sobre el embalaje y el etiquetado de los productos de consumo se aplica al minorista, fabricante, productor o procesador de un producto, o a toda persona implicada en las operaciones de importación, embalaje y venta de cualquier producto en Canadá (Santandertrade, 2022).

7.2.2.7 Análisis de canales. Según el Perfil logístico de exportación a Canadá realizado por Procolombia (2018), el país ocupa el puesto número 20 en el mundo en cuanto al desempeño logístico en el ranking de Logistics Performance Index de 2018. De igual manera, en la siguiente tabla se presentan los resultados completos con los aspectos específicos que definen este desempeño.

Tabla 60

Logistics Performance Índice de Canadá

Aspectos evaluados	Puntaje	Puesto
Eficiencia aduanera	3,6	18
Calidad de la infraestructura	3,75	21
Competitividad de transporte internacional de carga	3,38	30
Competencia y calidad en los servicios logísticos	3,9	14
Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	3,81	21
Puntualidad en el transporte de carga	3,96	22
Total	3,73	20

Nota. Tomado de Procolombia (2018)

Respecto a los servicios marítimos entre Colombia y Canadá, Canadá cuenta con más de 200 puertos y sub-puertos distribuidos a lo largo de sus costas; la mayoría están dotados con una infraestructura especializada en el manejo de diferentes tipos de mercancías.

El Río San Lorenzo que conecta al Océano Atlántico con los numerosos mercados al interior del Canadá es el más importante debido a la navegación de embarcaciones con origen en los puertos marítimos de Montreal, Toronto y Thunder Bay. Los servicios regulares de transporte marítimo desde Colombia se centralizan principalmente en los puertos del este: Halifax (Nueva Escocia), Montreal (Quebec) y Toronto (Ontario); y el puerto del oeste, Vancouver (Columbia Británica).

Desde la costa atlántica hay 2 navieras con 2 servicios directos, cuyos tiempos de tránsito se pueden encontrar desde los 17 días; la oferta se complementa con 55 rutas en conexión ofrecidas por 13 navieras con tiempos de tránsito desde los 9 días. Los transbordos se realizan en puertos de Panamá, Alemania, Estados Unidos y Jamaica. Desde Buenaventura hacia los puertos de Canadá, no existen servicios directos pero la oferta se complementa con 20 rutas, ofrecidas por 7 navieras, con tiempos de tránsito desde 12 días. Las conexiones se realizan en puertos de Panamá, Perú y Estados Unidos. En la siguiente tabla se puede detallar las frecuencias y el tiempo de tránsito hacia Canadá desde los puertos colombianos.

Tabla 61

Frecuencias y tiempos de tránsito desde puertos colombianos hacia Canadá

Puerto de desembarque	Puerto de Embarque	Conexiones	Tiempo de tránsito (Días)
Toronto	Cartagena	New york – EE. UU	9
	Buenaventura	New york – EE. UU	12
	Barranquilla	Cartagena - Colombia, Filadelfia – EE. UU	13
	Santa Marta	Wilmington - Delaware – EE. UU	10
Montreal	Cartagena	New york – EE. UU	9

Continuación Tabla 61

Frecuencias y tiempos de tránsito desde puertos colombianos hacia Canadá.

Puerto de desembarque	Puerto de Embarque	Conexiones	Tiempo de tránsito (Días)
Montreal	Buenaventura	New york – EE. UU	12
	Barranquilla	Cartagena - Colombia, Filadelfia – EE. UU	13
	Santa Marta	Wilmington - delaware – EE. UU	10
Vancouver	Cartagena	Directo	17
	Buenaventura	Balboa - Panamá	19
	Barranquilla	Cartagena - Colombia	22
	Santa Marta	Cartagena - Colombia	22
Halifax	Cartagena	Filadelfia - Estados Unidos, New york - Estados Unidos	10
	Buenaventura	Callao - Perú, Manzanillo - Panamá	18
	Barranquilla	Cartagena - Colombia, Filadelfia - Estados Unidos	13

Nota. Tomado de Procolombia (2018)

Las líneas navieras que prestan esos servicios de transporte y logística a Canadá se presentan en la siguiente figura.

Figura 35

Líneas navieras con oferta de servicio a Canadá



Nota. Tomado de Procolombia (2018)

7.2.2.8 Términos de negociación. Tomando como referencia el Manual para la Exportación a Canadá, vale la pena mencionar que uno de los principales problemas de los importadores canadienses al tratar con nuevos proveedores es que con frecuencia les piden que compren como mínimo cantidades demasiado grandes para el mercado canadiense, por lo cual los exportadores deben recordar que el mercado canadiense es aproximadamente el 10% del mercado de Estados Unidos y, por lo tanto, deben estar preparados para llenar pedidos más pequeños (Embajada de México en Colombia, 2013).

Durante el primer contacto con un proveedor nuevo es probable que el importador canadiense solicite muestras y posiblemente cotizaciones para diferentes cantidades, por ejemplo, 1.000, 5.000, 10.000 y 50.000 unidades. Para cifras que representan grandes producciones, se acostumbra a ofrecer un descuento entre 5% a 10%.

Las condiciones para la importación varían de acuerdo con el importador en particular. Por lo general, se deben presentar las cotizaciones FOB (Free on board) en el puerto extranjero, incluyendo embalaje, pero la podrían solicitar CIF (Cost, insurance and freight) para un puerto específico. El pago por las importaciones con proveedores tradicionales es generalmente contra presentación de documentos. La mayoría de los importadores canadienses no trabajan con Cartas de Crédito, pero podrían optar por otra forma de crédito o condiciones de pago aceptables para ambas partes. Los contratos frecuentemente incluyen una cláusula que indica que los bienes deben ser inspeccionados y aceptados con la firma del comprador o su agente en el país de origen antes del embarque. El importador a menudo requiere que se incluya en el contrato una garantía contra defectos de calidad no visibles, y podría requerir que se le reconozca un crédito como resultado de mala calidad del producto, por daños antes o durante el embarque, o por demora en la entrega.

Teniendo en cuenta las importaciones colombianas de mora que realizó Canadá en el año 2020, se determina que Canada Inc, Les Aliments Candesa Foods y Sabroso Food fueron las tres

empresas que vendieron mora a un precio FOB promedio por kilogramo de \$10.076, \$10.553 y \$7.578 respectivamente.

7.2.2.9 Acuerdos comerciales. De acuerdo con el Ministerio de Comercio de Colombia, entre la República de Colombia y Canadá existe un acuerdo de Promoción Comercial, el cual fue suscrito en Lima, Perú, el 21 de noviembre de 2008, y “el canje de notas que corrige el acuerdo de libre comercio entre Colombia y Canadá” el 18 y 20 de febrero de 2010. El acuerdo fue aprobado mediante la Ley 1363 del 9 de diciembre de 2009 por el Congreso colombiano (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Canadá no solo beneficia a los sectores exportadores, porque podrán vender sus productos y servicios en condiciones favorables en el mercado canadiense y se fomentará la inversión, sino también a los productores nacionales que ahora tendrán la capacidad de adquirir bienes y servicios a precios más competitivos sobresaliendo la eficiencia y competitividad.

El contenido del TLC incluye tres grandes bloques de materias, que no siguen necesariamente el orden de los capítulos del Acuerdo, pero facilitan su comprensión:

- En primer lugar, están los temas relacionados con el acceso de mercados en los que se incluyen materias como acceso de mercancías (agrícolas y no agrícolas), reglas de origen, procedimientos de origen y facilitación del comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio y medidas de defensa comercial.
- En segundo lugar, se presentan los aspectos vinculados con la inversión y los servicios, en los que se destacan temas puntuales como la inversión, el comercio transfronterizo de servicios, telecomunicaciones, servicios financieros y la entrada temporal de personas de negocios.

- En tercer lugar, se describen los temas transversales, que establecen disciplinas a las que se someten las actividades comerciales de ambos países; incluye las políticas de competencia, los asuntos laborales y ambientales, la contratación pública, el comercio electrónico, la cooperación relacionada con el comercio y la solución de controversias.

Basándose en estos tres acuerdos, el TLC comprende tres materias principales:

- El acceso de las mercancías, que hace referencia tanto a los productos agrícolas como los no agrícolas, las reglas de origen, las medidas fitosanitarias y sanitarias, las medidas de defensa comercial y los obstáculos de comercio.
- Inversión y servicios, que se centran en las telecomunicaciones, la comercialización de otros servicios, la inversión en diferentes sectores y detalla los servicios financieros.
- Y otros temas que involucran a ambos países como la cooperación, el comercio electrónico, la contratación pública y las políticas de la competencia

7.2.3 España

7.2.3.1 Reseña. España, con una población de 47.326.687 personas, se encuentra en la posición 30 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población de 94 habitantes por kilómetro cuadrado. España es la economía número 15 por volumen de PIB, su deuda pública en 2021 fue de 1.427.235 millones de euros, con una deuda del 118,4% del PIB está entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo. Su deuda per cápita es de 30.157 € euros por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en España es de abril de 2022 y fue del 8,3% (Datosmacro, 2022).

De acuerdo con el portal de SantanderTrade (2022), en su análisis del mercado español, la agricultura de este país aporta cerca del 3,1% al PIB y emplea al 4% de la fuerza laboral. El país

contiene casi un millón de empresas agrícolas y ganaderas, que cubren 30 millones de hectáreas de terreno. Así mismo, España es el mayor productor mundial de aceite de oliva y el tercer productor mundial de vino; también uno de los mayores productores de naranjas y fresas del mundo. Vale la pena destacar que España es el primer productor de la UE de frutas y hortalizas con más del 22% de la producción europea y el quinto a nivel mundial.

El sector industrial representa un 20,4% del PIB y emplea a una quinta parte de la población activa. La manufactura es la industria más importante, ya que representa por sí misma alrededor del 11% del PIB. Este sector está dominado por los textiles, procesamiento industrial de alimentos, hierro y acero, máquinas navales e ingeniería. Los nuevos sectores, como la subcontratación de la producción de componentes electrónicos, la tecnología de la información y las telecomunicaciones, ofrecen un alto potencial de crecimiento.

El sector terciario contribuye al 67,8% del PIB y emplea al 76% de la población activa. El sector turístico es fundamental para la economía del país pues es la principal fuente de ingresos de España, ya que el país es el segundo destino turístico más popular del mundo. El sector bancario también es importante y está compuesto por doce grupos bancarios que incluyen 51 bancos privados, 2 cajas de ahorro y 60 bancos cooperativos.

7.2.3.2 Balanza Comercial. En 2021 España registró un déficit en su Balanza comercial de 28.906,6 millones de euros, un 2,4% de su PIB, superior al registrado en 2020 que fue de 15.694,4 millones de euros, el 1,4% del PIB.

La variación de la Balanza comercial se ha debido a un incremento de las importaciones superior al de las exportaciones de España. Si tomamos como referencia la balanza comercial con respecto al PIB en 2021, España ha empeorado su situación. Se ha movido del puesto 70 que

ocupaba en 2020, hasta situarse en la posición 71 de dicho ranking, así pues, tiene un saldo de la balanza comercial medio si se compara con el del resto de los países.

España ocupa el puesto 27 de economías exportadoras en el ranking ofrecido por el Observatorio de Complejidad Económica del Massachusetts Institute of Technology (MIT). En el podio del ranking se encuentra Japón, seguido de Suiza, Alemania y Suecia. En cuanto al ranking de importaciones, España se encuentra en el puesto 67 respecto al PIB, de un total de 191 países, ordenado de menor a mayor porcentaje. En la Tabla 62 se observa la diferencia en millones de dólares estadounidenses de las importaciones y exportaciones de bienes en España, así como otros indicadores de comercio exterior.

Tabla 62

Indicadores de comercio exterior España

Indicadores de comercio exterior	2016	2017	2018	2019	2020
Comercio exterior (en % del PIB)	63,8	66,7	67,6	67	59,8
Balanza comercial (millones de USD)	-15.734	-25.022	-34.959	-29.649	-10.268
Balanza comercial (incluyendo servicios) (millones de USD)	49.394	47.695	38.575	41.840	19.181
Importación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	2,6	6,8	3,9	1,2	-15,2
Exportación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	5,4	5,5	1,7	2,5	-20,1
Importación de bienes y servicios (en % del PIB)	29,9	31,5	32,4	32	29,1
Exportación de bienes y servicios (en % del PIB)	33,9	35,1	35,2	35	30,6

Nota. Tomado de Santandertrade (2022)

En lo que respecta al intercambio importador y exportador de mora hechas por España, se evidencia que son más las exportaciones hechas que las importaciones, identificando que para el año 2020 se exportaron 27.755.403 € y se importaron 2.296.039 €, el primero de estos valores

representando el 0.3% de las exportaciones hechas de frutas, y el último valor representando solamente el 0.4% del total de importaciones de fruta hechas por el país (FEPEX, 2021).

En este mismo sentido, y con el ánimo de entender las exportaciones, cabe resaltar que el sector de las frutas y hortalizas presenta una balanza comercial netamente positiva y creciente. Los principales productos exportados son hortalizas de invernadero (tomate, pimiento y pepino), cítricos, melocotón y nectarina, siendo la Unión Europea el destino principal al absorber el 93% de las exportaciones.

Para la mora, aquellas comunidades autónomas españolas exportadoras de mora se presentan en la siguiente tabla que detalla las exportaciones en euros de la mora por comunidad durante 2019, 2020 y 2021. Como se puede observar, Andalucía es la principal exportadora de mora en España con una representación bastante significativa respecto a las otras comunidades; también se destaca la Comunidad Valenciana y Cataluña.

Tabla 63

Exportaciones de mora por comunidad autónoma española 2019-2021

Comunidad	2021	Comunidad	2020	Comunidad	2019
Andalucía	21.579.290	Andalucía	17.467.410	Andalucía	31.497.385
C.Valenciana	3.255.301	C.Valenciana	1.929.340	C.Valenciana	1.920.400
Cataluña	2.000.687	Cataluña	1.412.808	Cataluña	643.595
Extremadura	690.811	Murcia	248.369	Murcia	488.514
Madrid	110.396	Madrid	209.736	Madrid	166.724
Murcia	45.254	Extremadura	158.213	Extremadura	147.002
Navarra	34.026	P. Vasco	29.298	P. Vasco	2.479
Resto	25.865	Galicia	8.574	Galicia	1.912
P. Vasco	7.931	Navarra	822	Rioja	291
C.LaMancha	2.956	C.León	76	Resto	66
Rioja	2.886				
Total	27.755.403	Total	21.464.646	Total	34.868.368

Nota. Tomado de FEPEX (2021)

Con el fin de conocer cuáles son los países que más han importado mora española, se realizó la siguiente tabla que muestra que Alemania y Francia han sido los principales países importadores de mora española.

Tabla 64

Principales países importadores de mora española 2019-2021

País	2021	País	2020	País	2019
Alemania	1.297	Alemania	1.159	Alemania	936
Francia	908	Francia	618	Reino Unido	887
Paises Bajos	377	Italia	276	Paises Bajos	725
Irlanda	344	Irlanda	250	Italia	516
Italia	312	Paises Bajos	203	Francia	371
Bélgica	236	Suecia	198	Irlanda	154
Polonia	210	Bélgica	183	Hungría	114
Portugal	208	Dinamarca	110	Portugal	107
Suecia	182	Portugal	106	Dinamarca	101
Dinamarca	129	Polonia	84	Bélgica	73
Total Ue-27	4.527	Total Ue-27	3.382	Total Ue-27	4.202
Extre Ue	581	Extre Ue	911	Extre Ue	75
Total	5.108	Total	4.293	Total	4.277

Nota. Tomado de FEPEX (2021), unidades en kilogramos.

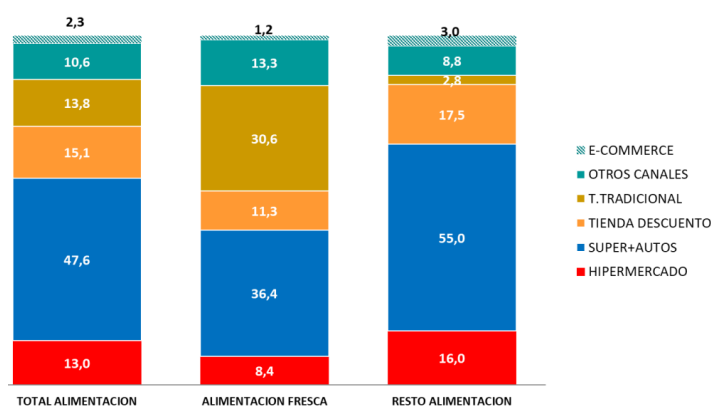
7.2.3.3 Perfil del comprador. De acuerdo con información suministrada por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2021), en su informe del consumo alimentario en España 2020, los productos frescos constituyen una parte muy importante de la alimentación en los hogares españoles, representando el 39,6 % del volumen total consumido y el 43,3 % del gasto total. Cabe mencionar que por alimentación fresca se entiende: frutas frescas, hortalizas frescas (incluidas patatas frescas), carnes frescas, pescado fresco, marisco/ molusco fresco, pan fresco y huevos.

De igual manera, según lo arrojado por el informe, el canal de compra preferido por los españoles para comprar productos alimenticios es el supermercado y autoservicio con un 47,6%

del volumen total de alimentación como se observa en la siguiente figura. Respecto a alimentos frescos los canales de compra más representativos son el supermercado y autoservicio con el 36,4% y la tienda tradicional con el 30,6%.

Figura 36

Importancia de los canales de compra (% volumen) según los tipos de alimentación



Nota. Tomado de Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación (2021)

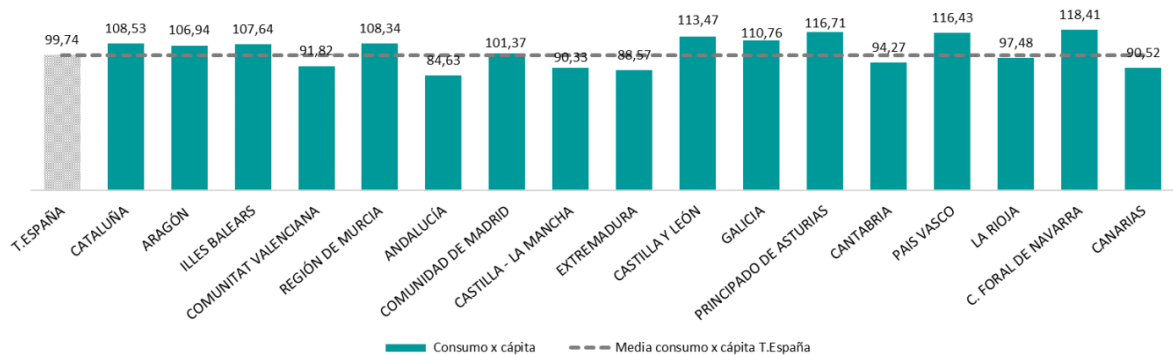
Así mismo, el informe determinó que en 2018 los tipos de frutas fresca preferidos por los españoles fueron los cítricos (naranja, limones, mandarinas y pomelo), representando un volumen del mercado de 26,9% en 2020; seguidamente están las frutas exóticas (plátanos, kiwi, aguacate, piña y chirimoya) con el 20,8 % de los kilos y el 24,9 % de la facturación, y en tercer lugar se encuentran las frutas de pepita (uvas, manzanas y peras) con un 18,6 % de la proporción del volumen y una cuota en valor del 19,2 %. Vale la pena resaltar que los frutos rojos (donde está categorizada la mora) es el producto que menos volumen de compras ha registrado respecto a los demás tipos de frutas, es decir, se deduce que los frutos rojos no son preferidos en general por el consumidor español.

Por otro lado, según datos suministrados por la Fundación Española de Nutrición (2018) en el Informe Estado de Situación sobre “Frutas y Hortalizas: Nutrición y Salud en la España del S. XXI”, los alimentos que suponen un mayor volumen del consumo per cápita de un hogar español son las frutas, con un consumo de 90,5 kg por persona y año; les siguen las verduras, patatas y hortalizas, con 85,1 kg por persona anuales, y en tercer lugar la leche con 69,8 kg/persona/año; estadística que muestra que las frutas son un alimento muy importante en la canasta familiar de los españoles.

Considerando que la información anterior da cuenta de los hábitos de consumo de los españoles en general y que la selección de un nicho de mercado es relevante para el plan exportador, se hace importante conocer cuáles son las comunidades autónomas españolas que más consumen frutas. De acuerdo con la gráfica 37, Navarra, Principado de Asturias, País Vasco, Castilla León, Galicia, Cataluña, Murcia, Illes Balears y Aragón son comunidades que registraron un consumo per cápita de fruta por encima de la media del consumo per cápita de fruta español en 2020.

Figura 37

Consumo per cápita de frutas por comunidad autónoma española 2020



Nota. Tomado de Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2021)

Una vez identificadas las comunidades autónomas con mayor consumo per cápita de fruta, se procede a analizar cuáles de ellas importaron con la partida arancelaria “081120”. Para esto, se segmenta la información de búsqueda en trademap con el propósito de conocer las comunidades a donde llegó la mora importada en el año 2020; dichos resultados de búsqueda arrojaron que la Comunidad Valenciana, seguidamente de Aragón, Andalucía y País Vasco fueron las comunidades autónomas que más importaron con la partida arancelaria 081120 (TradeMap, 2022).

Por lo tanto, teniendo en cuenta tanto el consumo per capita de fruta como la frecuencia en importaciones de la partida arancelaria 081120, se determina que Aragón y País Vasco tendrían buen potencial de compra de la mora congelada.

7.2.3.4 Identificación de principales participantes y competidores potenciales.

7.2.3.4.1 Intercom.

- Tipo de competidor: Productor.
- Presentación del producto que vende: Mora congelada de 1 kg.

Figura 38

Presentación mora congelada INTERCOM.



Nota. Tomado de Intercom (2022)

- Procedencia de la empresa: España.
- Precio de venta: 22,72 USD

- Variación frente al precio promedio de venta exportado por Colombia:
Precio al que exporta Colombia a España por kg: 4,14 USD
Precio de venta estimado al que vende INTERCOM por kg: 22,72 USD
Variación: 448%
- Sistema de mercadeo y publicidad: Redes sociales, página web.
- Página Web: <https://www.alcampo.es/compra-online/frescos/frutas/freson-y-frutas-del-bosque/moras/frutos-rojos-moras-125-g/p/76824#productDescriptionTab>
- Políticas de servicio al cliente, calidad o respaldo: La empresa lleva 20 años en el mercado. La calidad y la innovación son dos de los principales objetivos de INTERCOM. La empresa tiene como sello adaptarse al máximo a las necesidades de sus clientes con una atención personalizada y sirviendo sus productos en cualquier formato solicitado. Constantemente INTERCOM desarrolla nuevos tipos de formatos, más atractivos, y combinaciones de productos innovadoras, llamativas y novedosas para los diferentes mercados y tipos de consumidores.
- Modelo de comercialización: INTERCOM (Internacional de comercio) es una empresa productora y comercializadora de FRESA, FRAMBUESA, ARÁNDANO, MORA Y GROSELLA. Está ubicada en la provincia de Segovia donde ha conseguido disponer de berries para su comercialización durante todo el año. La empresa también vende a minoristas y comerciantes en varias provincias de España, por lo que, además de elaborar producto con sus marcas, gestionan productos en marca privada.

7.2.3.4.2 Goya foods.

- Tipo de competidor: Productor y Comercializador.
- Presentación del producto que vende: Mora congelada de 397 gr.

Figura 39

Presentación mora congelada Goya Foods.



Nota. Tomado de Goya Foods (2022)

- Procedencia de la empresa: Estados Unidos.
- Precio de venta: 3,2 USD
- Variación frente al precio promedio de venta exportado por Colombia:
Precio al que exporta Colombia a España por kg: 4,14 USD
Precio de venta estimado al que vende Goya Foods por kg: 8,06 USD
Variación: 94,6%
- Sistema de mercadeo y publicidad: Grandes superficies de comercio, página web, redes sociales.
- Página Web: <https://goya.es/>
- Políticas de servicio al cliente, calidad o respaldo: Goya Foods desde su fundación tiene como lema "Si es Goya, tiene que ser bueno". Se centran en brindarle a sus consumidores productos frescos y de alta calidad, que provengan de América Latina. En el caso de la mora congelada es producida en Colombia.
- Modelo de comercialización: Goya Foods es una empresa hispana de alimentos que en Europa tiene sus oficinas centrales en Toledo, España. Hoy en día son la empresa distribuidora de alimentos latinoamericanos más grande de Europa. Trabajan con las

cadenas de distribución más relevantes a nivel nacional e internacional, sin olvidar los puntos de venta locales y regionales. Para garantizar que todos sus productos sean accesibles, Goya distribuye en todos los canales existentes: tradicional, digital y hoteles, restaurantes y caterings. Además de que cuentan con más de 4.000 puntos de venta directos en toda España. Su catálogo de productos puede encontrarse en más de 2.000 grandes superficies, entre supermercados e hipermercados.

7.2.3.4.3 Don Justo.

- Tipo de competidor: Importador, Exportador y Distribuidor.
- Presentación del producto que vende: Mora congelada de 500 gr.

Figura 40

Presentación mora congelada Don Justo



Nota. Tomado de Don Justo (2022)

- Procedencia de la empresa: España
- Precio de venta: 3,2 USD
- Variación frente al precio promedio de venta exportado por Colombia:

Precio al que exporta Colombia a España por kg: 4,14 USD

Precio de venta estimado al que vende Don Justo por kg: 6,4 USD

Variación: 54,5%

- Sistema de mercadeo y publicidad: Redes sociales, correo electrónico, página web.
- Página Web: <https://www.donjusto.es/index.php/component/users/?view=login>
- Políticas de servicio al cliente, calidad o respaldo: Su propuesta de valor se centra en ofrecer productos de diversos países de Latinoamérica con la mayor calidad.
- Modelo de comercialización: Don Justo es una empresa dedicada a la importación y distribución de productos de alimentación de origen latinoamericano, con más de 5 años de experiencia en el sector, con sede permanente en Bilbao. Distribuyen sus productos principalmente en el País Vasco, Cantabria, La Rioja, Navarra, Asturias y demás lugares de la geografía española.

7.2.3.4.4 Faúndez Gourmet

- Tipo de competidor: Importador, Exportador y Distribuidor.
- Presentación del producto que vende: Mora congelada de 500 gr.

Figura 41

Presentación mora congelada Faúndez Gourmet



Nota. La presentación del empaque no se encuentra disponible en la página web de la tienda ni en tiendas de mercado. Tomado de Faúndez Gourmet (2022)

- Procedencia de la empresa: Colombia
- Precio de venta: 2,64 USD
- Variación frente al precio promedio de venta exportado por Colombia:

Precio al que exporta Colombia a España por kg: 4,14 USD

Precio de venta estimado al que vende Sabroso Foods: 5,28 USD

Variación: 27,5%

- Sistema de mercadeo y publicidad: Redes sociales, correo electrónico, página web.
- Página Web: <https://www.faundez.com/en/productos/detalles/quick-frozen-blackberry/99>
- Políticas de servicio al cliente, calidad o respaldo: El objetivo central de la empresa al momento de vender sus productos es que llegue al cliente en las mejores condiciones, por lo cual cuentan con una buena logística adaptada a las necesidades del producto, para lo cual disponen de varias agencias con transporte refrigerado a temperatura aprox. de +3°C y -18°C que cubren la casi totalidad del territorio nacional con entrega en 24/48h. También la empresa ofrece la posibilidad de reservar mercancía para una entrega posterior en el lugar y fecha convenidos.
- Modelo de comercialización: Faúndez Gourmet es una empresa distribuidora y mayorista de Boletus y Setas Silvestres. Su servicio comprende mercados internacionales, mayoristas, grandes superficies, industrias, distribuidores, hostelería, catering, y tiendas.

7.2.2.5 Requisitos sanitarios. Tanto la Comisión Europea como el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social exigen que se cumplan una serie de requisitos en materia de seguridad alimentaria para importar alimentos a España. Estos requisitos deben acatarlos todas las empresas que deseen comercializar sus productos en el territorio español. Los principales requerimientos son:

- Que el importador esté inscrito en Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos.
- En el caso de los alimentos de origen vegetal, aunque la autorización no es un requisito para la importación, lo cierto es que se les exige un certificado fitosanitario que acompañe cada partida. Este certificado expedido por la autoridad nacional competente suele requerir una autorización previa. El alimento que se quiere importar deberá cumplir con toda la legislación comunitaria y nacional que aplique al producto en cuestión.
- En materia de higiene de los productos alimenticios debe poder demostrar que cumple con lo indicado en el Reglamento 852/2004.
- Si el producto alimenticio se vende ya envasado y etiquetado y no va a ser necesaria una posterior transformación en territorio español, entonces debe cumplir con la legislación de etiquetado. Esto es, principalmente, con el Reglamento 1169/2011 y con el Real Decreto 1334/1999 (TESTA, 2019).

Respecto a los requisitos generales para la exportación de frutas frescas, vegetales y productos vegetales a la Unión Europea, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2015) expone que la empresa exportadora debe cumplir mínimo con los siguientes requerimientos:

- Certificado de origen
- Identificación del producto (incluye peso neto y bruto, categoría de calidad)
- Ir acompañados de un certificado fitosanitario expedido por las autoridades competentes del país exportador
- Pasar las inspecciones aduaneras en el punto de entrada de la UE
- Ser importadas en la UE por un importador inscrito en el registro oficial de un país de la UE

- Ser notificadas a las aduanas antes de su llegada al punto de entrada.
- Presentar documentos o certificados que demuestren el cumplimiento de los estándares de comercialización.

Es importante tener presente que si los envíos de vegetales o productos vegetales originarios de un país no perteneciente a la UE pueden suponer un riesgo para la Unión Europea, los países miembros o la Comisión Europea podrían adoptar medidas de emergencia temporales.

7.2.2.6 Requisitos técnicos. Con base en información suministrada por Procolombia (2018), en su informe del perfil logístico desde Colombia hacia España, los documentos necesarios para la entrada de productos extranjeros al país son los siguientes:

- Dos facturas comerciales, conteniendo el valor FOB o CIF, dependiendo el término de venta.
- Certificado de origen para aquellos envíos que excedan el valor de 60,10 euros y 20 kg por paquete. No es requerido para mercancías que contengan marcas de fábricas que indican el origen, bajo condición que los documentos de transporte indiquen estas señales. Estos documentos deben incluir los siguientes datos básicos: nombre, dirección del remitente, teléfono, tipo, marcas, numeración de los paquetes, peso bruto o neto (si es necesario las unidades en números o medidas) de los bienes y medios de transporte. Este certificado debe ser expedido por Consulados, Embajadas o Cámara de Comercio Local en el país exportador, por lo menos 6 meses antes del arribo de la mercancía.
- Licencia de Importación: Para envíos que excedan el valor de 60,10 euros y 20 kg por paquete.

- Licencia de Importación del Ministerio de Comercio (director de Comercio Exterior) para bienes no liberalizados. Este documento debe ir acompañado con la factura emitida por el exportador mostrando el valor FOB y CIF de la mercancía (incluyendo los otros costos de transporte y seguro).

Así mismo, de acuerdo con Santander Trade Market (2022), España exige el cumplimiento de las siguientes reglas de embalaje y etiquetado:

- El embalaje debe respetar la legislación europea de prevención de riesgos de salud del consumidor y protección del medio ambiente, y en especial el tratamiento de los desechos. Los paquetes de madera o material vegetal pueden ser sometidos a un control fitosanitario.
- En el embalaje y el etiquetado debe estar toda la información esencial sobre el producto en una etiqueta posterior o anterior en español (y en los otros idiomas oficiales por razones comerciales).
- Es obligatorio usar el sistema métrico como unidad de medida.
- Respecto al marcado de origen "Hecho en", es obligatorio su etiquetado el cual estará sometido al control de la oficina de aduanas.

Por otro lado, con el fin de tener en cuenta los requerimientos básicos que exigen las empresas compradoras de frutas y hortalizas en España, se recurre a un análisis realizado por Procomer Costa Rica en su informe “España, mercado potencias para alimentos saludables” (2016) donde afirman que los principales requerimientos de las empresas españolas son los siguientes:

- Certificaciones de consolidación (ej. chayote, yuca, organizaciones reconocidas. eddoes).
- Amplia gama de productos para desarrollar proyectos de

- Continuidad y contratos a largo plazo (transparencia ante posibles incumplimientos).
- Fichas con especificaciones de calidad (grado de maduración, % coloración, calibre).
- Apoyo en promoción (degustaciones, por ejemplo) y plan de marketing.
- Etiquetado (legislación).
- Cumplimiento de controles fitosanitarios (LMR).
- Exclusividad (distribuidores).
- Calidad y precios constantes.
- Información básica para negociar.

7.2.2.7 Análisis de canales.

Según el Perfil Logístico de España realizado por Procolombia (2018), España ocupa el puesto número 18 en el mundo en cuanto al desempeño logístico en el ranking de Logistics Performance Index de 2018. De igual manera, en la siguiente tabla se presentan los resultados completos con los aspectos específicos que definen este desempeño:

Tabla 65

Logistics Performance Index España

Aspectos evaluados	Puntaje	Puesto
Eficiencia aduanera	3,62	19
Calidad de la infraestructura	3,84	20
Competitividad de transporte internacional de carga	3,83	21
Competencia y calidad en los servicios logísticos	3,80	21
Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	3,83	12
Puntualidad en el transporte de carga	4,06	17
Total	3,83	17

Nota. Tomado de Procolombia (2018)

Así mismo, según este perfilamiento, España se caracteriza por una excelente logística en cuanto a servicios marítimos, ya que sus costas albergan a más de 53 puertos internacionales que sirven como medio principal para la recepción de mercancías provenientes de Colombia, Algeciras, Barcelona, Bilbao y Valencia. De hecho, en el Mediterráneo, donde está la mayor infraestructura portuaria, se encuentran Algeciras, Barcelona y Valencia, los tres puertos principales a donde llega la mercancía desde Colombia.

En la siguiente tabla se presentan los puertos de desembarque y embarque con sus respectivas conexiones y tiempo de tránsito desde Colombia hasta España; como se observa desde la costa atlántica el tiempo de tránsito es de mínimo 18 días, además que, desde Buenaventura hacia los puertos de España, no existen servicios directos.

Tabla 66

Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos hacia España

Puerto de Desembarque	Puerto de Embarque	Conexiones	Tiempo de Tránsito (Días)
Barcelona	Cartagena	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	23
	Barranquilla	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	21
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	21
	Buenaventura	Balboa-Panamá, Algeciras-España	25
Valencia	Cartagena	Algeciras-España	21
	Barranquilla	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	22
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	21
	Buenaventura	Balboa-Panamá, Port Tangier-Marruecos	23
Algeciras	Cartagena	Directo	18
	Barranquilla	Manzanillo-Panamá	18
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá	15
	Buenaventura	Balboa-Panamá	20
	Cartagena	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	17
Cádiz	Barranquilla	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	21
	Santa Marta	Cartagena-Colombia, Caucedo-República Dominicana, Algeciras-España	24
	Buenaventura	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	25

Continuación Tabla 66

Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos hacia España

Puerto de Desembarque	Puerto de Embarque	Conexiones	Tiempo de Tránsito (Días)
Bilbao	Cartagena	Rotterdam-Países Bajos	17
	Barranquilla	Cartagena-Colombia-Rotterdam-Países Bajos	21
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	24
	Buenaventura	Posorja-Ecuador, Rotterdam-Países Bajos	26
	Cartagena	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	21
Las Palmas	Barranquilla	Cartagena-Colombia-Rotterdam-Países Bajos	25
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	21
	Buenaventura	Balboa-Panamá, Algeciras-España	25
	Cartagena	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	14
Santa Cruz de Tenerife	Barranquilla	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	21
	Santa Marta	Manzanillo-Panamá, Algeciras-España	21
	Buenaventura	Balboa-Panamá, Algeciras-España	26

Nota. Tomado de Procolombia (2018)

Las líneas navieras que prestan servicios de transporte y logística a España se presentan en la siguiente figura.

Figura 42

Líneas navieras con oferta de servicios a Canadá



Nota. Tomado de Procolombia (2018)

7.2.2.8 Acuerdos comerciales. De acuerdo con la Asociación Nacional de Comercio Exterior (2017), entre la Unión Europea y Colombia se firmó un Tratado de Libre Comercio en el año 2013 que convirtió a la Unión Europea en el segundo socio comercial de Colombia con una representación del 14,7% del comercio exterior y posicionándose por detrás de los Estados Unidos (26,8%). Así mismo, de acuerdo con SaberDiz (2019), comercializadora con gran experiencia en importación y exportación, el país europeo es el séptimo socio comercial más importante de Latinoamérica con un 7,6 % del total de todas sus importaciones; por lo cual, las relaciones de comercio exterior entre España y Colombia se mantienen fuertes y saludables, factor que contribuye potencialmente a la internacionalización de productos.

Según Legis (2021), dicho acuerdo comercial con la Unión Europea ha traído múltiples beneficios al país, debido principalmente a los siguientes aspectos:

- Logra una relación preferencial.
- Elimina las barreras que limitan la mayor participación de Colombia en el mercado europeo.
- Reduce y elimina aranceles y barreras no arancelarias a las exportaciones colombianas de productos industriales y agrícolas.
- Igualdad de condiciones para las empresas colombianas frente a sus competidores en México, Chile y países centroamericanos.
- Mejora el acceso para los proveedores colombianos de servicios.

De igual manera, el impacto al sector exportador ha sido importante considerando que el 99 % de las exportaciones colombianas tienen un acceso preferencial a la Unión Europea, es decir, pueden ingresar libre de arancel. Adicionalmente, el Tratado de Libre Comercio incluyó el desarrollo de capacidades que promueven la competitividad y la innovación, beneficiando a productos agrícolas entre los que se destaca el aguacate hass, el banano, el aceite de palma, el café

y las flores, productos industriales y materias primas, servicios y el desarrollo sostenible (Legis, 2021).

7.2.2.9 Términos de negociación. El informe “España, mercado potencias para alimentos saludables” realizado por Procomer Costa Rica afirma que las empresas compradoras exigen una información básica que incluya: el catálogo, una ficha técnica, la ficha logística, etiquetado según legislación de la Unión Europea, una muestra y certificaciones legales (Procomer Costa Rica, 2016); de igual manera, la ficha logística debe ser lo más específica posible detallando la manera en la que va a llegar el producto, la cantidad, el embalaje, los contenedores, etc.

Este informe también determinó algunas prácticas comunes de las empresas españolas, considerando que las condiciones de los contratos de compra y venta dependen exclusivamente de la negociación entre el comprador y vendedor; respecto a los incoterm, los términos que más usan las empresas españolas son EXW (Ex Works), FOB (Libre a Bordo), CIF (Costo, Seguro y Flete) y DDP (Gastos de envío pagos); respecto a los medios de pago, establecieron que para empresas distribuidoras grandes y supermercados el principal medio de pago es por medio de transferencia, y para algunas empresas pequeñas es por medio de una carta de crédito. Finalmente, respecto a los tiempos de pago de los compradores, para los distribuidores de alimentos establecieron que es de 30 a 60 días, para supermercados (alimentos) de 90 días y para distribuidores de frescos de 30 a 45 días.

8. Plan Exportador

En consolidación de la investigación realizada dentro de los numerales 6 y 7, se presenta a continuación un resumen general y primario de los pasos a seguir en un potencial caso de generar un plan exportador.

1. Implementar y adelantar el mejoramiento de los predios donde se cosecha la mora para dar cumplimiento a los requisitos sanitarios y fitosanitarios exigidos por las entidades reguladoras en Colombia; así mismo, generar este mismo mejoramiento en el proceso productivo, implementando en conjunto la estandarización del procesos con la maquinaria necesaria.
2. Acudir ante las diferentes entidades gubernamentales nacionales con el fin de adelantar procesos de certificaciones, autorizaciones y permisos que otorguen tanto a la tierra como al proceso productivo la viabilidad de la mora con fin exportador.
3. Para el caso particular de la mora congelada individualmente, adquirir las certificaciones nacionales puntuales para este tipo de producto congelado, identificando además el cumplimiento de estándares de composición y en la cadena de frío a usar para llevar la fruta a otro país.
4. Teniendo un o unos países seleccionados a los cuales entrar, iniciar el trámite de adquisición de certificaciones que son exigidas por aquellos países, teniendo en cuenta que algunos exigen certificaciones internacionales.
5. Con el cumplimiento de requisitos nacionales de exportaciones e internacionales de importación, iniciar el acercamiento con los posibles compradores por medio de envío de muestras, asegurando también estándares de calidad que cada uno de los compradores puede exigir.

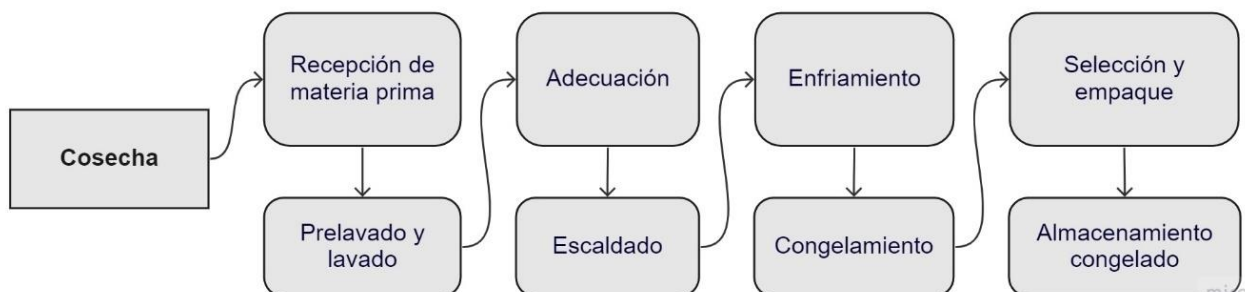
6. Llegar a un acuerdo de negociación con el cliente, donde se escoja de común acuerdo uno de los diferentes términos de negociación internacional para generar el envío de la fruta.
7. Cumplir con el contrato comercial, en términos tanto de presentación del producto como de asumir el riesgo hasta donde el término de negociación lo plantee.

9. Inversiones requeridas

Partiendo de la investigación planteada, y en búsqueda de generar una primera estimación de la inversión necesaria para obtener la presentación final bajo la cual se exportará la mora, es pertinente entender el proceso que se sigue para poder obtener el congelamiento individual planteado con anterioridad. Para esto, la Figura 43 presenta el flujo que sigue el producto desde su cosecha hasta su almacenamiento en cámaras de congelamiento.

Figura 43

Proceso hasta IQF mora



Nota. Tomado y adaptado de Michelis (2021) y Gómez Molina y Díaz Gamez (2018)

Cabe resaltar que la congelación de la mora significa paralizar de forma completa e irreversible toda actividad metabólica que se pueda presentar en la misma, representando esto el mejor método de conservación a largo plazo, lo que conjunto con las características de maduración

rápida que presenta la mora y debido a que su calidad mejora con altas velocidades de congelación (Muñoz, Proceso individual QUICK FREEZING, 2008) se escoge, dentro de los diferentes tipos de congelamiento, al congelamiento rápido de manera individual (IQF, por sus siglas en inglés) como el proceso más adecuado y bajo el cual se realizará el estudio de maquinaria y equipos.

En este sentido, en la Tabla 67 se presentan los equipos necesarios en cada etapa presentada en la Figura 43, teniendo en cuenta dos tamaños de procesamiento: escala de producción comercial de pequeña escala y de mediana o gran escala.

Tabla 67

Equipos necesarios por escala de producción

Operación o proceso	Escala de producción comercial	
	Pequeña	Mediana o Grande
Cosecha	Manual o mecanizada	Manual o mecanizada
Lavado	Pequeñas lavadoras	Lavadoras automáticas
Escaldado	Escaldadores discontinuos	Escaldadores continuos
Enfriado	Dentro de los envases al ambiente o con agua fluyendo o cámaras de enfriamiento	Continuo mediante intercambiador de calor
Disposición para congelación	Bandejas de metal o plástico sanitario, en cámaras pequeñas a medianas	Se utilizan congeladores continuos
Congelador	Cámaras 150 kg/día por m ³ , de -25°C a -35°C	Congelador continuo 250 kg/h o mayor, de -30°C a -40°C
Empaque	Cajas cartón corrugado con bolsa polietileno de 100 micrones	Cajas cartón corrugado con bolsa polietileno de 100 micrones
Almacenamiento congelado	Cámara -18°C a -25°C, 250 kg/m ³ útil	Cámara -20°C a -25°C, 350 kg/m ³ útil

Nota. Tomado y adaptado de Michelis (2021)

Debido a la capacidad productiva que presenta ASOSANTURBAN, descrita en el numeral 3.6, la escala comercial más adecuada sería la de mediana o gran escala.

Ahora bien, como parte fundamental del entendimiento de cada una de las etapas involucradas para obtener el producto final congelado individualmente, a continuación, se presenta un pequeño detalle de cada uno de ellos junto con el equipo necesario y una breve información de estos; en adición, y para mayor entendimiento, en el Apéndice N se puede analizar toda la información relacionada con cada uno de estos equipos.

9.1 Lavado

Una vez la fruta es recolectada y seleccionada, se debe someter a un proceso de prelavado y lavado donde se retiren las partes que constituyen suciedad, tales como barro, hojas, entre otras. Esta operación se realiza por medio del uso de lavadoras que, de manera automática, hacen la inmersión de la fruta en soluciones desinfectantes hasta llegar a un enjuague por aspersion que elimina excesos de este desinfectante. Los tipos de desinfectantes utilizados varían, sin embargo, es utilizado cualquier amonio cuaternario o el específico para la máquina.

Se presentan dos lavadoras cotizadas en empresas extranjeras junto con especificaciones.

- LAVADORA DE FRUTAS LFV I/X

Figura 44

Lavadora de frutas LFV I/X



Empresa que la comercializa:

Vulcano Tecnología Aplicada

E.I.R.L.

País: Perú.

Precio: 3255,96 USD

- LAVADORA DE FRUTA LMNP – 300**Figura 45**

Lavadora de fruta LMNP - 300



Empresa que la comercializa:

NEGAVIM DEL PERU EIRL

País: Perú.

Precio: 5800 USD + IGV

9.2 Adecuación

Este proceso se refiere a la eliminación del pedúnculo y sépalo de la mora, que como se mencionó con anterioridad, es el tallo que une al fruto con la planta y que, en muchas ocasiones, trae consigo algunas hojas. La eliminación de esta parte se hace de manera netamente manual, ya que de momento no se encuentra algún tipo de máquina que pueda hacer este proceso por si misma o que ayude a hacerlo.

9.3 Escaldado

Es un tratamiento térmico corto en donde se exponen los tejidos vegetales de la fruta a alguna forma de calor, usualmente a vapor o agua caliente por un tiempo. Su objetivo principal es

preparar a la mora para la siguiente etapa de congelación. A continuación se presentan dos máquinas que se encuentran en el mercado con sus respectivas especificaciones generales.

Figura 46

Escaldadora DS-BL300



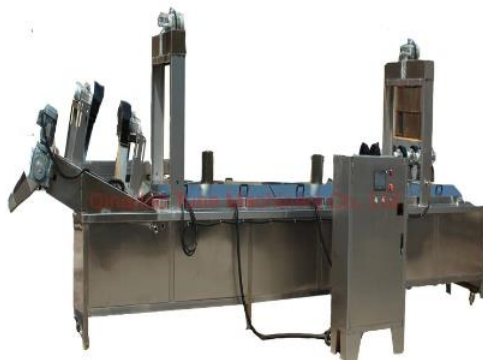
Empresa que la comercializa: IKE Food Machinery

País: China.

Precio: 9500 USD o 12800 USD, dependiendo de la capacidad

Figura 47

Escaldadora Tune Blancher JME



Empresa que la comercializa: Quingdao Tune Machinery CO., Ltd.

País: China.

Precio: 3500 US

9.4 Enfriado

Este proceso se realiza tan pronto como sale la fruta del escaldado, agregando agua potable o tratada para llevar la temperatura de la fruta a temperatura ambiente. Es un proceso manual que no requiere ningún tipo de maquinaria especializada.

9.5 Congelación

En este punto empieza el proceso de congelamiento individual de la mora, para ello se han encontrado diferentes formas para llevar a cabo este proceso, algunos de ellos son los listados a continuación por Muñoz (2008):

- Congelamiento por chorro de aire.
- Congelamiento rápido en inmersión.
- Congelamiento rápido por contacto.
- Congelamiento rápido criogénico.

Para el caso particular de la mora, los tres últimos suponen la inmersión en líquidos refrigerantes, el someterse a placas que podrían afectar la forma de esta o afectar sus características propias de sabor y olor; es por esto por lo que el congelamiento por chorro de aire es el más apropiado, ya que se realiza por medio de un túnel de lecho friolizado que consiste en hacer pasar el producto por una cinta transportadora especial; esta cinta transportadora permite el paso de fluido desde debajo hasta sobre ella, logrando una fluidización. La fluidización consiste en hacer que el producto que está pasando por la cinta adquiera en toda su composición el congelamiento, permitiendo que se congelen de manera individual y no por racimos.

A continuación, se relacionan dos máquinas con este tipo de congelamiento que se ofrecen en el mercado actualmente:

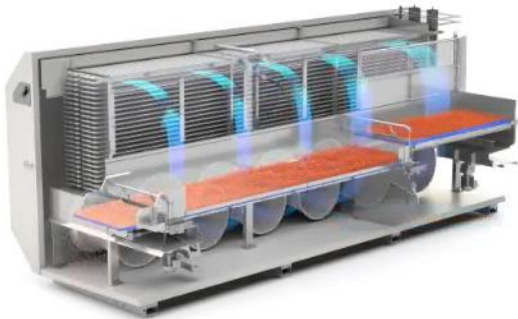
Figura 48*Congelador IQF Octofrost 2/1*

Empresa que la comercializa: OctoFrost IQF

Processing Solutions.

País: Suecia.

Precio: 430000 USD

Figura 49*Congelador IQF FBF-1615-3000*

Empresa que la comercializa: Elephantal

Food Machinery

País: China

Precio: 170542 USD

9.6 Selección y empaque

Una vez la mora ha sido congelada por medio del congelamiento IQF es necesario hacer un nuevo filtro de aquellas que no cumplen con los estándares de presentación para su venta, de acuerdo con el comprador o de acuerdo con las exigencias de las entidades reguladoras de exportación. Esta selección no debe tomar mucho tiempo debido al intercambio de calor que puede presentarse y descongelar la fruta.

Con la mora debidamente seleccionada se procede a realizar el empaque, de acuerdo con Minagricultura (2020) este proceso se aconseja se realice de manera tal que se evite manipuleo innecesario y que quede empacada tal como la recibirá el cliente al que se le venderá, ya que esto permite la conservación y la no contaminación del fruto por alguna otra sustancia. En este sentido, la mora congelada se puede empacar en bolsas de polietileno calibre 3, que puede tener pesos de 250 gr y 500 gr (Gómez Molina & Díaz Gamez, 2018); sin embargo, es importante mencionar que cualquiera que sea el empaque debe tenerse en cuenta que tenga las características listadas por Michelis (2021):

- Tener alta impermeabilización al vapor de agua.
- Del tamaño adecuado.
- Sin tintas impresas que afecten el producto.
- Fácil cierre y apertura.
- Resistencia suficiente para soportar bajas temperaturas.
- Facilidad de rotulación.
- Permita ser apilado.

Con el fin de analizar la oferta en el mercado de máquinas de sellado al vacío, a continuación se presenta una de ellas, entendiendo que este tipo de maquinaria es frecuentemente utilizada y hay gran cantidad de empresas que la comercializan.

Figura 50*Empacadora al vacío DZ400/2S*

Empresa que la comercializa: Zhengzhou
Gofine Machine Equipment Co., Ltd.

País: China.

Precio: 2600 USD

9.7 Almacenamiento congelado

La conservación de las características de la mora se concentra en la prolongación del estado en el que ha quedado luego de congelada por medio de IQF y empacada al vacío, de acuerdo con Michelis (2021), para lograr esto se debe tener en cuenta dos factores importantes:

- Mantener el producto por debajo de - 8 grados centígrados, los microorganismos no se multiplican.
- Por debajo de 0 grados centígrados las reacciones bioquímicas desaparecen, sin embargo, entre más baja sea la temperatura, menores son las reacciones de alteración.

Existen sin embargo algunos microorganismos que crecen entre los -8 y 0 grados centígrados, pero no por debajo de -8. No obstante, con el propósito de mantener la textura, el color y el aroma de la fruta, la temperatura normal de almacenamiento está entre los -18 y -20 grados centígrados.

Debido a lo anterior, existen diferentes formas de mantener el producto congelado en su presentación final; sin embargo, como se ha mencionado con anterioridad, se aconseja evitar el manipuleo constante con fines de evitar que se contamine o que se descongele el producto. Por esta razón, existen dos métodos de almacenamiento que pueden utilizarse:

- El primero de ellos es por medio de una Cámara de conservación o Cámara frigorífica, esta consta de un cubo aislado con las medidas necesarias, donde en su interior posee un compresor que mantiene la temperatura deseada. Este tipo de cámaras varía su precio de acuerdo con las medidas, pueden oscilar entre los 1500 USD hasta los 10000 USD, teniendo una apariencia como la que ofrece la empresa española Eficool.

Figura 51

Cámara de congelación Eficool, SL



Nota. Tomado de Eficool (2022)

- Por otro lado, existe también la posibilidad de hacer uso de un Contenedor Reefer o Contener Frigorífico, el cual tiene la doble funcionalidad de servir como almacenamiento luego de que el producto ha sido empacado, y también como recipiente que lleva la mercancía vía marítima. Este tipo de contenedores es

utilizado para evitar romper la cadena de frío, debido a que cuenta con una unidad refrigeradora que genera la circulación de aire frío.

En la actualidad, existen dos maneras de poder hacer uso de este tipo de contenedores, la primera de ella es por medio de la compra de este y la segunda es alquilarlo por algunos meses, siendo esta última la opción más económica.

A continuación se presentan los costos asociados a las dos alternativas:

- Para la compra:

Figura 52

Contenedor Reefer 20RF



Empresa que la comercializa: Tianjin Longteng International Trade Co., Ltd.

País: China.

Precio: 17500 USD

- Para alquilar:

Figura 53

Contenedor Reefer Modelo 2018



Empresa que lo alquila: E-containers

País: Colombia

Precio: 914 USD por 4 meses

9.8 Banda transportadora

Como complemento y conexión de algunas de las máquinas que se han de utilizar en el proceso, es necesario el uso de cintas transportadoras, de manera tal que se pueda transportar desde una máquina a otra de la manera más versátil y práctica. Para esto, en el mercado se encuentra la siguiente oferta de cinta transportadora.

Figura 54

Banda Transportadora



Empresa que lo alquila: Ultimation

Industries, LLC

País: Estados Unidos

Precio: 3758 USD

9.9 Inversión estimada

De manera consolidada, se presentan a continuación las estimaciones del precio de compra de las maquinarias y equipos descritos con anterioridad, esto con el fin de dar una idea de la inversión requerida para ejecutar un plan exportador definitivo.

Tabla 68*Consolidado estimación inversión*

Máquina	Cantidad	Precio promedio en el mercado (USD)
Lavadora	1	4527
Escaldadora	1	6500
Congelador IQF	1	300000
Empacadora	1	2600
Cámara de congelamiento	1	5000
Contenedor Reefer comprado	1	17500
Contenedor Reefer alquilado	1	914 /mes
Banda transportadora	2	4000
		322627 (Con Cámara de congelamiento)
TOTAL		335137 (Con Contenedor comprado)
		318541 (Con Contenedor alquilado)

Cabe resaltar, que debido al interés de la asociación en entender los requerimientos en maquinaria y equipo necesarios para poder exportar la mora en la presentación seleccionada, no se tuvo en cuenta la estimación de costos y gastos que conlleva la logística de exportación; sin embargo, en un posible caso de estructuración de plan exportador, es de suma importancia realizar estas estimaciones con el debido nivel de producción de fruta a exportar.

10. Conclusiones

Teniendo como soporte la investigación realizada y el análisis de los datos recolectados, es posible generar una serie de conclusiones y recomendaciones que, si bien no representan o contienen el suficiente peso para la toma de decisiones de llevar a cabo una acción en concreto, si pueden ayudar a encaminar una posible toma de decisión en un futuro hacia una investigación concluyente, profunda y con fuentes de información primaria.

En esta medida, partiendo desde la estructuración de la matriz DOFA, se puede concluir que ASOSANTURBAN cuenta con algunas de las capacidades necesarias para dar frente al mercado en el que se desenvuelve e ingresar a unos nuevos, sin dejar a un lado la necesidad de fortalecer aspectos que actúan como una debilidad para la asociación respecto al conocimiento del mercado y de sus clientes, el posicionamiento de sus productos y la realización de investigaciones que contribuyan al mejoramiento de sus estrategias a corto, mediano y largo plazo; así como también la mitigación de las amenazas que puedan afectar de manera contundente su estabilidad.

Así mismo, se evidenció que la mora cosechada por los asociados de ASOSANTURBAN contiene características que la posicionan como preferencial ante clientes de gran escala, esto ha propiciado el uso de la fruta con fines de exportación, lo que representa en primera medida que cumple con las características que busca un cliente internacional.

Dentro del mercado internacional, la mora colombiana se ha visto comercializada en diferentes países en todos los continentes, aunque si bien Colombia no es uno de los principales proveedores para ninguno de ellos, el hecho de que sea comprada refleja el cumplimiento de estándares y las posibilidades de generar lazos comerciales.

11. Recomendaciones

Aunque en su totalidad la investigación haya sido exploratoria, fue posible identificar que en países como Estados Unidos, España y Canadá la mora cosechada en Colombia tiene gran acogida, y gracias a que con anterioridad otras empresas han realizado envíos de diferentes cantidades, se han abierto mercados importantes que permiten su comercialización con mayor facilidad. No obstante, debido a que el producto no deja de ser un fruto con un rápido nivel de maduración y que las entidades regulatorias sobre alimentos en estos países estudiados son

estrictas, es importante tener en cuenta que el cumplimiento de estándares y certificaciones es de gran importancia y, en algunos casos, se requiere de un amplio y largo proceso para ejecutar y llevar a cabo la exportación.

En este mismo sentido, la posibilidad de tomar la decisión final sobre hacia qué país es más factible realizar la exportación se ve imposibilitada debido a que este tipo de decisiones se debe basar en datos e información primaria, lo que requiere un estudio con mayor profundidad y entender en totalidad el mercado al que se quiere llegar, los canales por los que es más viable hacerlo y los niveles de producción que se pueden destinar para realizar la entrada al mercado.

Finalmente, para poder obtener la presentación final de mora y que pueda ser vendida a nivel internacional requiere de una gran cantidad de adquisiciones en cuanto a maquinaria, pues se debe mantener las características organolépticas iniciales. Para esto, se pudo generar un primer acercamiento al conocimiento de los precios que se manejan en el mercado respecto a la maquinaria necesaria en el proceso, evidenciando que el nivel de especialización es alto y que el valor de cada una de las máquinas es sustancialmente alto. Cabe mencionar que los costos encontrados refieren única y específicamente a la adquisición de la máquina, dejando de lado los costos de electricidad y mantenimiento, así como también otros costos por su uso, ya que debido a que, al no contar con un nivel productivo bajo el cual se pueda realizar un presupuesto específico, no se puede estimar con certeza qué tan altos pueden llegar a ser estos costos.

En consolidado con todo lo encontrado, el trabajo realizado en este proyecto encuentra que ASOSANTURBAN puede generar estrategias con otras entidades que puedan promover la adquisición de los equipos necesarios, realizar investigaciones de mercado con mayor robustez y con fuentes de información primaria para acertar en la decisión de exportación de mora a cualquiera de el o los países analizados.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, C. A. (2014). *Crisis en ciencia y tecnología en Colombia*. Revista Colombiana de Psiquiatría. ELSEVIER DOYMA. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rcp.2014.07.004>
- Agencia de Noticias, UNAL. (2021). *Cultivos de mora en el Valle, en riesgo por brechas tecnológicas*. Obtenido de <https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/cultivos-de-mora-en-el-valle-en-riesgo-por-brechas-tecnologicas.html>
- AgMRC. (2021). *Commodities & Products*. Obtenido de <https://www.agmrc.org/commodities-products/fruits/blackberries>
- Agriculture Canada. (2021). *Statistical Overview of the Canadian Fruit Industry 2020*. Obtenido de <https://agriculture.canada.ca/en/canadas-agriculture-sectors/horticulture/horticulture-sector-reports/statistical-overview-canadian-fruit-industry-2020>
- Agronet. (2018). *¿Cuáles cultivos tienen mayor potencial en Colombia?* Obtenido de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/%C2%BFCu%C3%A1les-cultivos-tienen-mayor-potencial-en-Colombia.aspx>
- Agronet. (2021). *El sector agropecuario creció 3,8% en el PIB del segundo trimestre de 2021*. Obtenido de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/El-sector-agropecuario-creci%C3%B3-3,8-en-el-PIB-del-segundo-trimestre-de-2021.aspx>
- Ambrosio, V. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. Prentice Hall.
- America's Health Ranking. (2021). *Fruits and vegetables consume in New York*. Obtenido de <https://www.americashealthrankings.org/explore/annual/measure/fvcombo/state/NY>
- Asociación Nacional de Comercio Exterior. (2017). *TLC entre Colombia y la Unión Europea*. Obtenido de <https://www.analdex.org/2018/07/26/tlc-entre-colombia-y-la-union-europea/>

- ASOHOFRUCOL. (2017). *Lineamientos y estrategia de articulación de ASOHOFRUCOL con la agroindustria en pro del desarrollo hortofrutícola en Colombia*. Unidad técnica de ASOHOFRUCOL. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/DocumentosContexto/S2561-Lineamientos%20ASOHOFRUCOL.pdf>
- ASOSANTURBAN. (18 de Octubre de 2014). Estatutos Asociación de productores y profesionales agropecuarios de Santurbán "ASOSANTURBAN". Matanza, Santander.
- AUSVEG. (2020). *Understanding: Incoterms 2020 as a Vegetable Grower - Exporter*. Obtenido de <https://ausveg.com.au/app/uploads/2020/09/VegExportNotes-05-Understanding-INCOTERMS.pdf>
- Badilla, Á. O. (2015). *Plan de negocios para la exportación de berries orgánicos a Canadá*. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/132734/Plan-de-negocios-para-la-exportacion-de-berries.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Banco Mundial de Colombia. (2021). *Colombia: panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- Banco Santander S.A. (03 de 2022). *Santander | Trade Markets*. Obtenido de [santandertrade.com: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/cifras-comercio-exterior](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/cifras-comercio-exterior)
- Bancomext. (19 de 01 de 2022). *bancomext.com*. Obtenido de <https://www.bancomext.com/glosario/plan-de-exportacion>
- Barrera, A. (2016). *Cosechante*. Obtenido de Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=o_1N8OYZTOc
- Buehlers Fresh Foods. (2022). *Our Family Blackberries Frozen*. Obtenido de https://www.buehlers.com/shop/our_family_blackberries_frozen/p/7081015

- C.I. Agrofrut S.A.S. (2022). *Nuestros productos*. Obtenido de <https://www.agrofrut.com/es/productos/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Manual Mora*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/content/download/13728/175114/file/Mora.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Manual: Mora*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/content/download/13728/175114/file/Mora.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Colombia, el séptimo país más preparado en materia tecnológica de América Latina*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Software-y-TI/Noticias/2018/Mayo-2018/Colombia-el-septimo-pais-mas-preparado-en-materia-tecnologica-de-America-Latina>
- Carosec LTDA. (2016). *Especificación técnica mora IQF*. Obtenido de <http://www.carosec.cl/assets/ficha-tecnica-mora-iqf.pdf>
- CENSUS. (2022). *People in United States*. Obtenido de <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/US/PST045221>
- Census. (2022). *U.S and World Population Clock*. Obtenido de <https://www.census.gov/popclock/>
- Chavarín Rodríguez, R. (2019). *Intermediarios y poder de mercado en los mercados agrícolas de México: un enfoque de teoría de juegos*. Universidad Autónoma del Estado de México. *Paradigma económico: Revista de economía regional y sectorial*. doi:<https://doi.org/10.36677/paradigmaeconomico.v11i1.11417>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.).
- Christensen, C., Roth, E., & Anthony, S. (2008). *O futuro da inovação*. Rio de Janeiro : Elsevier.
- CISCO. (2019). *Cisco Global Digital Readiness Index 2019*. Obtenido de https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/csr/reports/global-digital-readiness-index.pdf

- Clark, J., & Finn, C. (2014). *Blackberry cultivation in the world*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/274365495_Blackberry_cultivation_in_the_world
- Colombia Competitiva. (2020). *Índice de facilidad para hacer negocios (Doing Business Index)*. Obtenido de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-facilidad-negocios>
- Consigmar. (2021). *Transporte aéreo o marítimo: ¿Cuál elegir en cada caso?* Obtenido de <https://consigmar.com/transporte-aereo-maritimo-cual-elegir/#:~:text=Las%20compa%C3%B1as%20de%20log%C3%ADstica%20comercial,mar%C3%ADtima%20resulta%20la%20m%C3%A1s%20barata.>
- Construyendo Región. (23 de Noviembre de 2021). Obtenido de <https://mobile.twitter.com/ConRegion/status/1463104654552838154>
- CONtexto ganadero. (2021). *Presupuesto para el agro en 2022 sería el más bajo en los últimos 5 años, bajaría 30%*. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/politica/presupuesto-para-el-agro-en-2022-seria-el-mas-bajo-en-los-ultimos-5-anos-bajaria-30>
- DANE. (2021). *¿Cuántos somos?* Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- DANE. (2021). *¿Dónde estamos?* Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/donde-estamos>
- DatosMacro. (2021). *Economía y demografía de Estados Unidos*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa#:~:text=Estados%20Unidos%20es%20la%20primera,respecto%20al%20P%C3%8EB%20del%20mundo.>

- Datosmacro. (2022). *IPC de España*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana#:~:text=El%20IPC%20desciende%20hasta%20el,es%20del%203%2C3%25>.
- Datosmacro. (2022). *Rating: Calificación de la deuda de los países*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ratings>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décima ed.). PEARSON. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)
- Delgado, F. (2012). *Manejo Orgánico del cultivo de mora*. Universidad de Cuenca, Facultad de ciencias agropecuarias. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3074/1/mag129.pdf>
- DIAN. (2022). *Consulta por estructura arancelaria*. Obtenido de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>
- DIAN. (2022). *Perfil de la mercancía*. Obtenido de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>
- Diario El Exportador. (2016). *El mercado de frutas en Canadá*. Obtenido de https://issuu.com/diariodelexportador/docs/revista-diario-del-exportador-n__-0
- DOING BUSINESS. (2022). *Midiendo regulaciones para hacer negocios*. Obtenido de <https://archive.doingbusiness.org/es/doingbusiness>
- Don Justo. (2022). *Productos*. Obtenido de <http://www.donjusto.es/index.php/component/users/?view=login>
- Eficool. (2022). <https://camaras-frigorificas.es/camaras-frigorificas-de-conservacion-y-de-congelacion/1520-camara-frigorifica-de-conservacion.html>.

- El Colombiano. (2021). *Cannabis, agro y energía: sectores a los que mejor les iría en Colombia en 2022*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/cannabis-agro-y-energia-sectores-a-los-que-mejor-les-iria-en-colombia-en-2022-DL15960672>
- Embajada de México en Colombia. (2013). *Manual para la exportación a Canadá*. Obtenido de https://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2014/manual_exportacion_a_canada.pdf
- Expansión. (2021). *Colombia: Economía y Demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia>
- Faúndez Gourmet. (2022). *Productos*. Obtenido de <https://www.faundez.com/es>
- FEPEX. (2021). *Exportación/importación españolas de frutas y hortalizas*. Obtenido de <https://www.fepex.es/datos-del-sector/exportacion-importacion-esp%C3%B1ola-frutas-hortalizas#:~:text=La%20exportaci%C3%B3n%20espa%C3%B1ola%20de%20frutas,de%20Aduanas%20e%20Impuestos%20Especiales>.
- Fernández Valiñas, R. (2002). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Thompson.
- Fresh & Natural. (mayo de 2022). *Pulpas de fruta*. Obtenido de <https://www.freshandnatural.com.co/>
- Freshlife Water & Food. (2021). *Mora congelada (IQF)*. Obtenido de <http://www.freshlifeecuador.com/fruits/FICHA%20TECNICA%20MORA.pdf>
- Frutinal. (2022). *Mora Congelada*. Obtenido de https://www.ingrumarket.com/mora-congelada-frutinal-500-gr?similar_product=true
- Fundación Española de Nutrición. (2018). *Informe de estado de situación sobre "Frutas y hortalizas: Nutrición y salud en la España del S. XXI"*. Obtenido de https://www.fen.org.es/storage/app/media/imgPublicaciones/informe_frutas_y_hortalizas_fen_2018-v1.pdf

- Global G.A.P. (2022). *Cultivando el futuro del planeta*. Obtenido de Globalgap.org:
<https://www.globalgap.org/es/for-producers/globalg.a.p/>
- Gómez Molina, D. L., & Díaz Gamez, G. L. (2018). *Diseño de una planta de procesamiento de Mango, Limón, Naranja, Mora y Maracuyá para la industrialización de la producción y comercialización de pulpas de fruta en el municipio de La Mesa Cundinamarca*. Tesis especialista , Universidad Distrital Francisco José De Caldas, Facultad de Ingeniería , Bogotá. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/14558/GomezMolinaDianaLucia2019.pdf;jsessionid=DFD131E5F1FD01530DE53EB3A8858787?sequence=1>
- Gómez P, C. R. (2004). *Caracterización de los productos hortifrutícolas colombianos y establecimiento de las normas técnicas de calidad: Mora de castilla (Rubus glaucus Benth)*. Obtenido de <https://biblioteca.cenicafe.org/bitstream/10778/828/7/Mora%20de%20Castilla.pdf>
- González Castro, Y., Manzano Durán, O., Bonilla Isidro, L., & Parada Bueno, R. (2018). *Plan estratégico de mercado para la cadena productiva de la mora (Rubus glaucus Benth)*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia , Escuela de Ciencias Administrativas, Pamplona. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/20837/1094264614.pdf;jsessionid=13FAA49D1074182136ECAE40B66FC6BE.jvm1?sequence=3>
- Goodeggs. (2022). *Organic Frozen Blackberris by Cascadian Farm*. Obtenido de <https://www.goodeggs.com/cascadianfarmsfbay/organic-frozen-blackberries/59e64b750fbaa2000a6b0ba8>
- Goya Foods. (2022). *Productos*. Obtenido de <https://goya.es/>
- Grupo Exito. (2022). *grupoexito.com*. Obtenido de <https://www.grupoexito.com.co/es>

- Heaven's Fruits. (2022). *Sitio Web Heaven's Fruits*. Obtenido de https://www.heavensfruit.com/contact_us
- Heijden, K. V. (2004). *Planejamento de cenários - a arte da conversação estratégica*. Porto Alegre: Bookman.
- ICA. (2011). *Manejo Fitosanitario del cultivo de la mora*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/getattachment/b7e061eb-ebd3-4f80-9518-c771712405eb/-nbspc;Manejo-fitosanitario-del-cultivo-de-la-mora.aspx>
- ICA. (2013). *El ABC de la admisibilidad sanitaria*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/getattachment/2bfd4e0d-9d4f-4e2a-b252-a22d44d5a03a/ABC-de-la-Admisibilidad-Sanitaria-1.aspx>
- ICA. (2016). *Resolución 20009 de 2016*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/normatividad/normas-ica/resoluciones-oficinas-nacionales/resoluciones-derogadas/res-020009-de-2016.aspx#:~:text=Instituto%20Colombiano%20Agropecuario-,RESOLUCI%C3%93N%20No.,otras%20especies%20para%20consumo%20humano%202.>
- ICA. (2016). *Resolución 448 de 2016*. Obtenido de http://www.fitac.net/documents/RES_38465_ICA.pdf
- ICEX. (2015). *Los estadounidenses consumen pocas frutas y hortalizas*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2015424867.html?idPais=US>
- ICONTEC. (2007). *Norma técnica Colombiana - NTC 5422*. Obtenido de <https://www.corabastos.com.co/sites/default/files/2020-08/NormaTecnicaColombianaNTC5422.pdf>

- ICONTEC. (2007). *Norma técnica Colombiana - NTC 5522*. Obtenido de <https://pdfcoffee.com/ntc5522-4-pdf-free.html>
- ICONTEC. (2012). *Norma técnica Colombiana NTC 5400*. Obtenido de <https://pdfcoffee.com/norma-tecnica-ntc-colombiana-5400-pdf-free.html>
- Infoagro. (2020). *La importancia de grados Brix en frutas y hortalizas*. Obtenido de <https://mexico.infoagro.com/la-importancia-de-los-grados-brix-en-frutas-y-hortalizas/>
- Infoagro. (s.f.). *infoagro.com*. Recuperado el 2022, de <https://www.infoagro.com/documentos/imprimir.asp?iddoc=270&idcap=1>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (2021). *La certificación ICA de fincas en Buenas Prácticas Agrícolas, BPA*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-moderniza-normatividad-en-bpa-cumplir-requisit>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (2022). *Funciones del ICA*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/el-ica/funciones>
- Instituto de Comercio Exterior de España - ICEX. (2022). *Estructura de la oferta*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/estructura-de-la-oferta/index.html?idPais=CA>
- Intercom. (2022). *Productos*. Obtenido de <https://www.alcampo.es/compra-online/frescos/frutas/freson-y-frutas-del-bosque/moras/frutos-rojos-moras-125-g/p/76824#productDescriptionTab>
- INVIMA. (2022). *Sitio Web INVIMA*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/quienes-somos>
- Italian Berry. (2020). *US: INCOME, AGE AND ETHNICITY INFLUENCE CONSUMPTION OF BERRIES*. Obtenido de <https://italianberry.it/en/2020/10/02/stati-uniti-reddito-eta-ed-etnia-influenzano-i-consumi-di-berries/>

- Krambule, F. (2019). *Main Crops Grown in each State of the United States of America*. Obtenido de <https://medium.com/@22.krambule.f/main-crops-grown-in-each-state-of-the-united-states-of-america-994069ebf4d1>
- Legis. (2021). *El TLC de Colombia con la Unión Europea*. Obtenido de <https://blog.legis.com.co/comercio-exterior/tlc-colombia-union-europea>
- Legiscomex. (2013). *Inteligencia de mercados- Primer Aniversario del TLC Colombia – EE UU*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/agroindustria-eeuu.pdf>
- Legiscomex. (2022). *Estadísticas de Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www-legiscomex-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/ReporteDetallado/IndexEstadisticas/?guid=73ae8845-a17e-4626-baa8-a9e08b0ae803>
- Legiscomex. (2022). *Pasos para exportar fruta fresca*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/pasos-para-exportar-fruta-fresca-en-colombia>
- Listo&Fresco. (2022). *Mora Congelada*. Obtenido de <https://listoyfresco.com/es/agroya/andean-blackberry/>
- Martín Hernández, Y. (2018). *Estudio de Viabilidad para la Exportación de Pulpa de Lulo a Panamá*. Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22978/Yuri%20Andrea%20Martin%20Hernandez.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Martínez, C. I. (2018). *Retos en ciencia y tecnología para Colombia en su ingreso a la OCDE*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/los-retos-en-ciencia-y-tecnologia-para-colombia-despues-del-ingreso-a-la-ocde-518437>

- Mayrand Canada. (2022). *Products*. Obtenido de <https://www.mayrand.ca/en/our-products/frozen/frozen-fruit-and-puree/mures-surgelees-below-zero-31430/>
- Michelis, A. d. (2021). *Congelación de frutas, hortalizas, hongos, carnes y masas. Procedimientos hogareños y comerciales de pequeña escala*. Ministerio de agricultura, ganadería y pesca. . INTA Ediciones. Obtenido de https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_cartilla_congelacion.pdf
- Minagricultura. (1993). *Ley 101 de 1993*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20101%20de%201993.pdf>
- Minagricultura. (2019). *Subsector Productivo de la Mora*. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Mora/Documentos/2019-12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Minagricultura. (2020). *Cadena Productiva de la Mora*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Mora/Documentos/2020-03-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Minagricultura. (2021). *Cadena Productiva de la Mora*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Mora/Documentos/2021-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Minagricultura. (2021). *Cadena Productiva de la Mora*. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Mora/Documentos/2021-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Minagricultura. (2021). *El sector agropecuario creció 3,8% en el PIB del segundo trimestre de 2021*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-sector-agropecuario-creci%C3%B3-3,8-en-el-PIB-del-segundo-trimestre-de-2021.aspx>

- MINCIT. (2006). *Decreto 4589 de 2006 "Por el cual se adopta el arancel de aduanas y otras disposiciones"*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/6b2d5099-8719-42d1-a665-4808bb8c7225/Decreto-4589-del-27-de-diciembre-de-2006-Por-el-cu.aspx>
- Mincomercio. (2020). *Perfil de Canadá*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/72d0d8f8-bc35-4496-b7a2-383d2cb6992f/Canada.aspx#:~:text=Canad%C3%A1%20es%20un%20pa%C4%B1s%20con,al%20a%CB%9Cno%20anterior.>
- Mincomercio. (2021). *Exportaciones manufactureras, agropecuarias y de alimentos vuelven a crecer en el primer semestre*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/exportaciones-crecieron-en-el-primer-semestre-2021>
- Mincomercio. (2022). *TLC Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-estados-unidos/1-antecedentes/resumen-del-acuerdo>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). *minagricultura.gov.co*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/Coseche-venda-a-la-fija.aspx>
- Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación. (2021). *Frutas y hortalizas*. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/frutas-y-hortalizas/informacion_general.aspx
- Ministerio de agricultura, pesca y alimentación. (2021). *Informe anual del consumo de alimentación en España*. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-anual-consumo-2020-v2-nov2021-baja-res_tcm30-562704.pdf

Ministerio de Asuntos Exteriores UE. (2022). *Ficha país: Estados Unidos*. Obtenido de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Estadosunidos_FICHA%20PAIS.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Acuerdos Comerciales y Regulaciones de Importaciones*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/canada/index.html?id=234

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (2015). *Plan de desarrollo de Mercado - Canadá*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/canada/index.html?id=275

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *¿Cómo exportar frutas o verduras frescas a las Unión Europea?* Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/vigente/union-europea/5-enlaces-e-informacion-de-interes/guias-e-instructivos-para-la-exportacion-de-bienes/frutas-frescas/frutas-frescas.pdf.aspx>

Minsalud. (1984). *Resolución 14712 de 1984*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-14712-de-1984.pdf>

Minsalud. (1991). *Resolución 7992 de 1991*. Obtenido de <https://irp-cdn.multiscreensite.com/b5e5fcd9/files/uploaded/Resolucion%207992%20de%201991%20Jugos%20concentrados%20Nectares%20pulpas%20refrescos.pdf>

Minsalud. (1997). *Decreto 3075 de 1997*. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_3075_1997.htm

Minsalud. (2002). *Decreto numero 60 de 2002*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%200060%20DE%202002.pdf

Minsalud. (2007). *Resolución 2906 de 2007*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-2906-de-2007.pdf>

Minsalud. (2011). *Resolución 333 de 2011*. Obtenido de <https://fedepanela.org.co/gremio/descargas/resolucion-333-de-2011/#:~:text=Por%20la%20cual%20se%20establece,alimentos%20envasados%20para%20consumo%20humano.>

Minsalud. (2012). *Resolución 2155 de 2012*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2155-de-2012.pdf>

MinSalud. (2013). *Perfil nacional de consumo de frutas y verduras*. Ministetio de Salud y Protección Social, Bogotá. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/perfil-nacional-consumo-frutas-y-verduras-colombia-2013.pdf>

Minsalud. (2013). *Resolución 2674 de 2013*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202674%20de%202013.pdf

Minsalud. (2013). *Resolución 4506 de 2013*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-4506-de-2013.pdf>

- Mintransporte. (2004). *Resolución 2505 de 2004*. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_mintransporte_2505_2004.htm
- Morales Arévalo, N. (2021). *La startup Frubana espera llegar a 100.000 restaurantes en los próximos 12 meses*. Diario La República. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/frubana-espera-llegar-a-mas-de-100000-restaurantes-en-los-proximos-12-meses-3208400>
- Muñoz, E. (2008). *Proceso individual QUICK FREEZING*. Universidad de Santiago de Chile. Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/read/63172192/proceso-iqf>
- Muñoz, E. (2008). *Proceso Individual Quick Freezing*. Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/read/63172192/proceso-iqf>
- NARBA. (2015). *Overview of the Caneberry Industry: Facts & Figures*. Obtenido de <https://www.raspberrylblackberry.com/consumers/overview-of-the-caneberry-industry-facts-figures/>
- Nativa Produce. (2022). *Nativa Produce Web Site*. Obtenido de <https://www.nativaproduce.com.co/es/home/>
- New World Encyclopedia. (2022). *Noreste de Estados Unidos*. Obtenido de https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Northeastern_United_States
- Noticias RCN. (2022). *Sector agropecuario de Colombia marca récord histórico en ventas*. Obtenido de <https://www.noticiasrcn.com/economia/sector-agropecuario-de-colombia-marca-record-historico-en-ventas-400694>
- NUTRIUM. (2022). *Nutrium Web Site*. Obtenido de <http://www.nutrium.co/responsabilidad-social/#:~:text=Nutrium,un%20asunto%20de%20sostenibilidad%20empresarial.>

- OECD. (2021). *rambuesas, zarzamoras, moras, moras-frambuesa y grosellas, sin cocer o cocidas en agua o vapor, congeladas, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/hs/rasp-mul-berries-etc-uncooked-steam-boilfroze>
- OECD. (2021). *Better life Index - Canadá*. Obtenido de <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/canada-es/>
- Organización Panamericana de la Salud - OPS. (1969). *Codez Alimentario*. Obtenido de <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2015/cha-codex-alimentario.pdf>
- Ospina Henao, D. (2019). *Investigación de Mercados para la Comercialización de Maracuyá en fresco en la ciudad de Pereira de la Empresa Fertifrut*. Universidad de Santiago de Cali, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Santiago de Cali. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/194/INVESTIGACI%C3%93N%20DE%20MERCADOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- PECTIA. (2016). *Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano 2017-2027*. Obtenido de <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/pectia-2017-actualizado.pdf>
- Petrocasinos. (2022). *Sitio Web de Petrocasinos*. Obtenido de <https://www.petrocasinos.com/sectores-cobertura-campo>
- Portafolio. (2006). *Comercialización agrícola llena de intermediarios*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/comercializacion-agricola-llena-intermediarios-486692>
- Portafolio. (2021). *Tendencias tecnológicas que transformarán la agricultura en Colombia*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/tendencias-tecnologicas-que-transformaran-la-agricultura-en-colombia-555082>

Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional. Guía Práctica para el diagnóstico Empresarial* (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Procolombia. (2018). *Perfil logístico de exportación a Canadá*. Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-canada>

Procolombia. (2018). *Perfil logístico de exportación a España*. Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-espana>

Procolombia. (2019). *Perfil logístico de exportación a Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>

Procolombia. (2020). *Herramientas y servicios para el exportador: Incoterms 2020*. Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/incoterms-2020>

PROCOLOMBIA. (2022). *¿Cómo exportar frutas y/o hortalizas?* Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/preguntas-frecuentes/como-exportar-frutas-yo-hortalizas>

PROCOLOMBIA. (2022). *¿Cómo exportar frutas y/o hortalizas?* Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/preguntas-frecuentes/como-exportar-frutas-yo-hortalizas>

PROCOLOMBIA. (2022). *¿Cómo identifico la posición arancelaria?* Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/contacto/preguntas-frecuentes/como-identifico-la-posicion-arancelaria>

Procolombia. (2022). *Canadá - Frutas frescas*. Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/oportunidades-de-negocio/canada-frutas-frescas>

- Procomer Costa Rica. (2016). *España, mercado potencial para alimentos saludables*. Obtenido de https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/espana-mercado-alimentos-saludables2020-01-02_15-40-51.pdf
- Produce Market Guide. (2022). *Commodity: Blackberries*. Obtenido de <https://www.producemarketguide.com/produce/blackberries>
- Reina , C. E. (1998). *Manejo postcosecha y evaluación de la calidad para la mora de castilla (Rubus Glaucus Benth) que se comercializa en la ciudad de Neiva*. Universidad Surcolombiana, Neiva. Obtenido de <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/4705/1/Manejo%20poscosecha%20y%20evaluacion%20de%20la%20calidad%20de%20la%20mora.pdf>
- Rodríguez Novo, O. (2013). *Indicadores para entidades sin fines lucrativos*. Universidad de Oviedo. Obtenido de <https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/17744/TFM%20Rodriguez%20Novo,%20Oscar.pdf;jsessionid=5A561FF839FA8695FD3A942C6D10951B?sequence=8>
- Ruiz Rico, M. (2020). *PIÑA, GULUPA, UCHUVA, MANGO Y GRANADILLA FUERON LAS FRUTAS MÁS EXPORTADAS DURANTE 2019*. Agronegocios. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/pina-gulupa-y-uchuva-fueron-las-frutas-mas-exportadas-durante-2019-2961479>
- Saberdiz. (2019). *Comercio exterior entre España y Colombia*. Obtenido de <https://www.saberdiz.com/2019/11/20/comercio-exterior-entre-espana-y-colombia/#:~:text=Espa%C3%B1a%20y%20Colombia%20est%C3%A1n%20unidos,toda%20de%20todas%20sus%20importaciones.>
- Sabroso Foods. (2022). *Products*. Obtenido de <https://sabrosofoods.ca/>

- Salazar Sanabria, L. (2018). *Plan Exportador Empresa "La Pequeña Galería"*. Tesis de Maestría, Universidad EAFIT, Facultad de Administración, Medellín. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13153/LidaMarcela_SalazarSanabria_2018.pdf?sequence=6
- Santander Trade. (2022). *Estados Unidos: Llegar al consumidor*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade Market. (2022). *España: empaques y normas*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/espana/empaques-y-nomas>
- Santandertrade. (2022). *Cifras de comercio exterior España*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/cifras-comercio-exterior#:~:text=Seg%C3%BAAn%20los%20%C3%BAltimos%20datos%20disponibles,in%20teranual%2C%20hasta%20EUR%20275.300%20millones>.
- Santandertrade. (2022). *Cifras del comercio exterior en Canadá*. Obtenido de https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/cifras-comercio-exterior#classification_by_products
- Santandertrade. (2022). *España: Política y economía*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- Simfruit. (2020). *Estudio de PMA: Aumenta consumo de frutas en EEUU, Brasil, Reino Unido y China durante Covid-19*. Obtenido de <https://www.simfruit.cl/estudio-de-pma-aumenta-consumo-de-frutas-en-eeuu-brasil-reino-unido-y-china-durante-covid-19/>
- Statista. (2020). *Ingresos medios en los hogares de EE. UU. 1990-2019*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/634048/ingresos-medios-en-los-hogares-de-ee-uu-1990/>

Statistics Canada. (2022). *Immigration and Ethnocultural Diversity Highlight Tables*. Obtenido de <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/hlt->

[fst/imm/Table.cfm?Lang=E&T=31&Geo=01](https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/hlt-fst/imm/Table.cfm?Lang=E&T=31&Geo=01)

Statistics Canada. (2022). *Report - Trade Data Online*. Obtenido de

https://www.ic.gc.ca/app/scr/tdst/tdo/crtr.html?grouped=INDIVIDUAL&searchType=KS_CS&naArea=9998&countryList=ALL&toFromCountry=CDN&reportType=TB&timePeriod=5%7CComplete+Years¤cy=CDN&productType=HS6&hSelectedCodes=%7C81120&runReport=true

Surtipulpas. (2019). *Ficha técnica de producto terminado*. Obtenido de

<https://www.surtipulpas.com/wp-content/uploads/2020/09/ficha-tecnica-mora-prueba.pdf>

TESTA. (2019). *Requisitos para importar alimentos a España*. Obtenido de

<https://www.testa.tv/easyblog/entry/requisitos-para-importar-alimentos-a-espana.html>

TFO Canada. (2015). *Bienvenido al mercado canadiense: Un Manual para exportar a Canadá*.

Obtenido de

https://ctoro.cancilleria.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf

The Kitchnn. (2017). *These Are the Cities That Consume the Most Berries*. Obtenido de

<https://www.thekitchn.com/these-are-the-cities-that-consume-the-most-berries-247808>

The Packer. (2021). *Southeast U.S., California berries — Blackberries and raspberries*. Obtenido

de [https://www.thepacker.com/markets/marketing/southeast-us-california-berries-](https://www.thepacker.com/markets/marketing/southeast-us-california-berries-blackberries-and-raspberries#:~:text=In%20California%2C%20blackberries%20are%20generally,raspberries%2C%20according%20to%20Fresh%20Trends.)

[blackberries-and-](https://www.thepacker.com/markets/marketing/southeast-us-california-berries-blackberries-and-raspberries#:~:text=In%20California%2C%20blackberries%20are%20generally,raspberries%2C%20according%20to%20Fresh%20Trends.)

[raspberries#:~:text=In%20California%2C%20blackberries%20are%20generally,raspberries%2C%20according%20to%20Fresh%20Trends.](https://www.thepacker.com/markets/marketing/southeast-us-california-berries-blackberries-and-raspberries#:~:text=In%20California%2C%20blackberries%20are%20generally,raspberries%2C%20according%20to%20Fresh%20Trends.)

[es%2C%20according%20to%20Fresh%20Trends.](https://www.thepacker.com/markets/marketing/southeast-us-california-berries-blackberries-and-raspberries#:~:text=In%20California%2C%20blackberries%20are%20generally,raspberries%2C%20according%20to%20Fresh%20Trends.)

- TheStreet. (2021). *The favorite foods and crops of every state*. Obtenido de <https://www.thestreet.com/personal-finance/foods-of-every-state>
- Trademap. (2022). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Obtenido de <https://www.trademap.org/>
- TradeMap. (03 de 2022). *trademap.org*.
- Tree Fruts. (2022). *Mora Congelada*. Obtenido de <https://www.ingrumarket.com/mora-congelada-tree-fruts-500-g>
- Turismo Nueva York. (2015). *Nueva York*. Obtenido de <https://www.turismonuevayork.com/ciudad-nueva-york/>
- Ukrainian Horticultural Association. (2020). *Overview global raspberry, blackberry and redcurrant market*. Obtenido de <https://fruit-ukraine.org/eng/2020/06/05/overview-global-raspberry-blackberry-redcurrant-market/>
- Unidades Tecnológicas de Santander. (2017). *Aplicación de ciencia, tecnología e innovación para mejorar el proceso productivo de la mora en el Departamento de Santander*. Unidades Tecnológicas de Santander, Dirección de Investigaciones y Extensión. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/364/BI-0375%20-%20Mora.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Unidades Tecnológicas de Santander. (2017). *Aplicación de ciencia, tecnología e innovación para mejorar el proceso productivo de la mora en el Departamento de Santander*. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/364/BI-0375%20-%20MORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Unimedios UNAL. (2020). *Cultivos de mora en macrotúneles se protegerían de plagas y enfermedades*. Obtenido de <https://www.virtualpro.co/noticias/cultivos-de-mora-en-macrotuneles-se-protegerian-de-plagas-y-enfermedades>

- Universidad de Antioquia. (2000). *Producción, transformación y comercialización de pulpas de frutas tropicales*. Universidad de Antioquia, Facultad de química farmacéutica . Obtenido de <http://huitoto.udea.edu.co/FrutasTropicales/moracomer.html>
- USA Customs Clearance. (2021). *What you need to know to import fruits and vegetables*. Obtenido de <https://usacustomsclearance.com/process/what-you-need-to-know-to-import-fruits-and-vegetables/#usda-regulations-for-importing-fruits-and-vegetables>
- USDA. (2019). *Estadísticas agrícolas y alimentarias: Trazando lo esencial*. Obtenido de <https://www.ers.usda.gov/data-products/ag-and-food-statistics-charting-the-essentials/agricultural-trade/>
- USDA. (2021). *Apples and oranges are the top U.S. fruit choices*. Obtenido de <https://www.ers.usda.gov/data-products/chart-gallery/gallery/chart-detail/?chartId=58322>
- USDA. (2022). *Fruits and Vegetables Import Requirements (FAVIR)*. Obtenido de <https://epermits.aphis.usda.gov/manual/index.cfm?action=pubHome>
- Walmart. (2022). *Frozen Fruit: Blackberry*. Obtenido de <https://www.walmart.com/ip/Great-Value-Frozen-Blackberries-16-oz/10543666>