

## **Comercialización del Maracuyá Como Fruta Fresca de Colombia Hacia Noruega**

Plan De Negocios - Opción De Grado

**Nota: 215 pts**

Presentado por:

Ana Y. Fula - Código: 1811981722

Luz D. Moncada - Código: 1521025918

María G. García - Código: 1521023515

Mayra A. Cuesta - Código: 1611024137

Nancy M. Rodríguez - Código: 1511024276

Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad, Politécnico Grancolombiano

Bloque Transversal Opción de grado

Prof. María G. Ramos

25 de Mayo del 2020

## Resumen

Este Proyecto de grado tiene como propósito diseñar un plan de negocios para potencializar la comercialización del Maracuyá como fruta fresca en el mercado noruego, lo anterior basados en el alto potencial que tiene Colombia para producir el Maracuyá y en que Noruega posee nuevas tendencias alimenticias dentro los cuales se encuentra el consumo de frutas frescas de calidad 100% natural.

La investigación de este proyecto está delimitada por la teoría de las cinco fuerzas de Porter y el método cualitativo mediante el estudio de las regiones de Colombia y Noruega con el fin de identificar los problemas y oportunidades que definan el desarrollo de esta propuesta para alcanzar los objetivos establecidos.

Se concluye que la investigación del plan de negocio es beneficioso tanto para Colombia como Noruega, ya que se aporta gratamente a la economía de cada país diversificando los mercados. Para Colombia el hecho de posicionar el producto en el exterior genera posibilidades de ampliar la comercialización hacia otros países y la oportunidad de hacer nuevas alianzas estratégicas nacionales e internacionales, además de generar un incremento en los indicadores de exportaciones como por ejemplo PIB, así como la generación de nuevos empleos, la disminución en los índices de pobreza, para finalmente alcanzar la rentabilidad y sostenibilidad a la economía del país. En cuanto a Noruega es oportuno permitir la aceptación del maracuyá, puesto que, genera un incremento de diversidad de productos naturales disponibles para la población.

Palabras claves: Comercialización, Maracuyá, Noruega, Competitividad

## **Introducción**

El presente proyecto parte del potencial que tiene Colombia para producir Maracuyá gracias al privilegio de contar con tierra fértil, un clima que permite producir los 12 meses del año, sumado a eso el maracuyá es muy apetecido por países extranjeros, debido a su alto contenido de nutrientes y vitaminas, además de su exquisito sabor. Bajo esta perspectiva se propone un plan de negocio con el fin de evaluar la viabilidad de comercializar el maracuyá como fruta fresca en el país de Noruega, porque según lo investigado y consultado en diferentes fuentes internacionales existe bajo abastecimiento de frutas frescas entre las cuales se encuentra el maracuyá por ende se busca la oportunidad de aceptación en este nuevo mercado.

Para ejecutar la idea de negocio se realiza una investigación exhaustiva la cual se compone de una primera parte que describen los orígenes de la investigación, los factores teóricos que delimitan el plan de negocio con el fin de alcanzar los objetivos generales y específicos. La segunda parte está compuesta por la identificación del plan de negocio basados en las necesidad, solución y ventaja que se plantea en la actividad a desarrollar, además de la matriz DOFA que justifica el proceso de internacionalización. En la tercera parte se describe el estudio de mercado, estudio técnico y estudio legal, para determinar las estrategias con las cuales se fijarán las expectativas de valor para su posterior análisis mediante el estudio financiero que de acuerdo a los resultados e indicadores se determinará si el proyecto es viable o no.

Una vez finalizada la investigación, por último, se explican las conclusiones a las que llegamos respecto a la propuesta del plan de negocio puntualizando los resultados esperados según el objetivo general.

## Tabla de Contenido

<b>Parte I - Planteamiento Del Problema</b>	6
<b>Problema</b>	6
<b>Pregunta De Investigación:</b>	7
<b>Justificación</b>	7
<b>Objetivo General</b>	8
<b>Objetivos Específicos</b>	8
<b>Base Teórica</b>	9
<b>Base Metodológica</b>	11
<b>Antecedentes</b>	12
<b>Parte II - Identificación Del Plan De Negocio</b>	13
<b>Necesidad</b>	13
<b>Solución</b>	14
<b>Ventajas</b>	15
<b>Parte III – Estudio de Resultados y Análisis</b>	16
<b>Estudio de Mercado</b>	16
• Demanda	16
• Oferta	17
• Precio	18
<b>Estudio Técnico</b>	19
• Creación de la empresa	19
• Ubicación	19
• Estructura	20
• Presupuesto de Inversión	21
<b>Estudio Legal</b>	23
• Normas	23
• Leyes	24
• Acuerdos	25
• Reglas	26
<b>Estudio Financiero</b>	27

• Flujo de Fondos	27
• Opciones de Financiamiento	28
• Punto de equilibrio	29
• Indicadores de rentabilidad	29
<b>Conclusiones</b>	30
<b>Anexos</b>	32
<b>Bibliografías y Referencias</b>	46

## Parte I - Planteamiento Del Problema

### Problema

La idea de este plan de negocio surge del potencial que tiene Colombia para producir frutas tropicales exóticas como el Maracuyá (*Passiflora edulis*), encontrándose entre los tres primeros productores y exportadores en sur américa, teniendo en cuenta además que esta región provee el 90% a nivel mundial.

De acuerdo al análisis comparativo observado en la Figura 1, realizado por “Agronegocios en 2019” el Maracuyá tuvo una variación negativa del 5% con respecto al año anterior, lo cual hace referencia a una decreciente en la exportación de dicha fruta (Acosta, 2020).

Ahora bien, teniendo en cuenta que en el territorio nacional Colombiano se cosechan 20.500 hectáreas alcanzando hasta 615.000 toneladas anuales, convirtiéndose en los principales fuentes de oferta del Maracuyá como fruta fresca; es visible la oportunidad de negocio en potencializar la comercialización del Maracuyá como fruta fresca a nivel internacional, apuntando a conquistar mercados de países europeos que carecen de climas tropicales y por ello tienen una creciente demanda al mostrar su preferencia por consumir frutos frescos y saludables (Morera M. P., 2019).

Debido a la globalización y a las nuevas culturas, Europa ha impulsado el consumo de variedad de frutas tropicales exóticas dentro de las cuales se encuentra el Maracuyá además considerando que en los últimos años Colombia ocupa el puesto 27 como proveedor de frutas

frescas en Europa; la idea de negocio se enfoca en cubrir el bajo abastecimiento del maracuyá como fruta fresca en Noruega, ofreciendo un costo asequible y conveniente que el que otros países puedan ofrecer; con el fin de ampliar las relaciones comercial entre Colombia y Noruega, siendo este último un país con alto poder adquisitivo.

Para llevar a cabo el plan de negocio se consideran los acuerdo de libre comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (Asociación Europea de Libre Comercio) con el fin de aprovechar los beneficios para desarrollar la internacionalización del producto en Noruega (S.A., Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA), 2008).

### **Pregunta De Investigación:**

¿Cómo comercializar el maracuyá como fruta fresca hacia Noruega, conservando los estándares de calidad y ofreciendo un costo de adquisición competitivo en el mercado?

### **Justificación**

Se tuvo la iniciativa de investigar sobre la agricultura colombiana puntualmente el maracuyá, porque que hoy en día la comercialización de alimentos es un aspecto muy importante dentro de las economías de los países, ya que, gracias a estas, se generan miles de empleos para muchas familias, además de estabilizar la balanza de pagos con respecto a las importaciones de bienes y servicios que se realicen, también porque son fuente de ingresos para los agentes económicos del país.

El presente proyecto se realiza con el fin de tener una visión clara y actualizada del comportamiento del mercado colombiano y noruego; buscamos desarrollar la idea para obtener

como resultado la evaluación económica y técnica de realizar una comercialización estratégica de maracuyá como fruta fresca a Noruega; así mismo, la investigación aportará nueva información para generar un proceso comercializador aplicable a futuro.

Se considera un aporte pertinente para la universidad, ya que se tiene como objetivo formar profesionales con la capacidad de formular, evaluar y controlar la ejecución de proyectos de inversión, por medio de herramientas eficaces y aplicables en el exterior que permitan lograr ventajas competitivas en sectores económicos propios o cercanos al de un desempeño profesional, combinando funcionalmente conocimientos y habilidades básicas para lograr una metodología de toma de decisiones sobre un balance de las variables involucradas, además de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante todo el trayecto de aprendizaje.

### **Objetivo General**

Analizar la viabilidad de potencializar la comercialización del Maracuyá como fruta fresca producida en Colombia dirigida al mercado potencial de Noruega.

### **Objetivos Específicos**

1. Realizar un estudio de mercado del maracuyá durante los últimos años analizando la cadena de comercialización entre productores y comercializadores en Colombia y Noruega.
2. Identificar los tratados comerciales actuales entre Colombia y Noruega, teniendo en cuenta la reglamentación aduanera y los requerimientos en cuanto a estándares de calidad exigidos por el país receptor.

3. Elaborar un plan de negocio que permita la viabilidad de la comercialización del Maracuyá en Noruega.

### **Base Teórica**

Considerando que los mercados con el paso del tiempo son más exigentes, primero por las necesidades de los consumidores o clientes finales, segundo por los competidores y tercero por las amenazas que existen para incursionar en el mercado de algunas regiones, es necesario precisar que el proyecto será delimitado al modelo de las cinco fuerzas de Porter con el fin de desarrollar estrategias de aplicación para la consecución de los objetivos del plan de negocio.

De acuerdo al portal “5fuerzasdeporter.com” El economista Michael Porter desarrolló el modelo de las cinco fuerzas en 1979 son esencialmente un gran concepto de negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia; ya que según Porter se debe contar con un plan de negocio perfectamente elaborado para poder sobrevivir en el mundo de los negocios, mediante el buen desarrollo de las estrategias competitivas y determinar la rentabilidad que puede tener un plan de negocio a largo plazo (Riquelme, 2015).

Ahora bien, ¿Cuáles son las cinco fuerzas de Porter?

- Poder de negociación de los clientes: En este punto se debe considerar que el mayor problema es cuando el cliente cuenta con un producto en el mercado que puede ser sustituido fácilmente por otro o que un producto puede llegar a tener un costo más alto en comparación con productos similares. Cuando los compradores están bien definidos, hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que requieran una reducción de precios representativo.

- Rivalidad entre las empresas: Se puede conceptualizar que se puede competir directamente con otras empresas de la industria que ofrecen el mismo producto. Esta rivalidad da como resultado que:

- Exista una cantidad de competidores más grandes y que todos estén equilibrados.
- El crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- El producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Se tenga que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- El mercado se sature.
- Existan competidores muy diversos.

Esta estrategia se caracteriza porque los competidores están enfrentados ya que ambos usan estrategias de negocios. También por la intensidad de las empresas para llevar a cabo sus proyectos y la manera creativa para superar a las demás empresas, buscando destacar sus productos sobre las demás.

- Amenaza de los nuevos entrantes: Esta estrategia se usa en la industria para identificar empresas con las mismas características económicas o productos similares en el mercado. Las amenazas pueden depender de las barreras de entrada, las cuales son: economía de escala, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o la ventaja de costos independientes.

- Poder de negociación de los proveedores: En este punto, se analizan las relaciones existentes con los proveedores, se debe estudiar cuál sería el escenario en caso de que aumenten los precios o se nieguen a suministrar. Se sugiere hacer análisis para determinar los costos asociados al hacer un cambio de proveedor.
  
- Amenaza de productos sustitutos: Una empresa empieza a tener problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial, generando que dicha empresa se vea en la necesidad de bajar precios causando una reducción de ingresos. Porter menciona en su libro de las seis barreras de entrada que, -la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro-.

### **Base Metodológica**

La investigación se llevará a cabo mediante dos fases, la primera será la descriptiva por medio de la recopilación de información de fuentes confiables como el Ministerio de Comercio Exterior, Agronegocios, Precolombina y Proexport, con el fin de obtener información que permita el análisis durante los últimos 10 años sobre la comercialización e identificando variables relevantes para la toma de decisiones.

Y en la segunda fase utilizaremos el método cualitativo a partir del proceso inductivo en el que se busca realizar un análisis profundo en temas particulares como la participación del mercado, el posicionamiento y las estrategias usadas que internalicen el problema para poder comprenderlo. Se llevará a cabo el estudio de estas premisas generales usando los modelos y las herramientas en materia de comercialización internacional para generar conclusiones que den solución al problema.

### **Antecedentes**

Estudios llevados a cabo por investigadores colombianos en el “Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)”, establecieron que la producción de maracuyá colombiana comparada con otros países productores y competidores de esta fruta es de mejor calidad en relación con las características que lo identifican como, su color, sabor, aroma, mayor contenido de sólidos solubles y grados.

Lo anterior se determinó gracias a que realizaron una herramienta o guía ambiental la cual se enfoca en las buenas prácticas ambientales que se deben aplicar al cultivo del maracuyá, relacionando así cada parte del proceso de producción teniendo en cuenta control de calidad, marco legal regulatorio y respectivos trámites que se deben realizar ante la Autoridad Ambiental. Además de suministrar información relevante en cuanto a mejorar las prácticas ambientales hacia un modelo sostenible basado en la prevención y aprovechamiento de los subproductos (Romero Ramírez, 2012).

Con lo anterior la Corporación Cepass, acompañado de la Universidad Javeriana y la Corporación PBA, llevó a cabo la socialización del proyecto de “Certificación de Semillas de Frutales Pasifloráceos en el Departamento del Huila, Centro y Oriente” en los municipios de Suaza, La Plata, Santa María y Rivera, con el fin de que los productores conocieran el alcance, objetivos y beneficios que trae el proyecto. Gracias al aporte por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) se fomenta la producción de frutas y hortalizas formulando medidas ambientales que hagan uso y manejo sostenible de los recursos naturales (S.A., Asohofrucol, 2010).

## **Parte II - Identificación Del Plan De Negocio**

### **Necesidad**

En la investigación se encuentra que, en los últimos años, Noruega ha implementado una nueva tendencia alimentaria más saludable como la del consumo de frutas frescas en la amplia oferta de jugos, a partir de las mezclas de frutas exóticas como el Maracuyá. Ahora bien, de acuerdo a la fuente de información de “productos agrícolas Suecia Noruega 2012” las frutas frescas se han convertido en ser exentos de impuestos o aranceles precisamente para garantizar el suministro de frutas de temporada provenientes de otros países, debido a que los productores nacionales no pueden abastecer el mercado a causa de las condiciones climáticas de invierno.

Por otro lado, una de las características de los importadores noruegos es la planificación de compras según las necesidades de los distribuidores a los que abastecen, es contar con calidad y cantidad del producto con 6 meses a 1 año de antelación para los cuales no hay suficientes proveedores.

Así mismo, debido a las exigencias de la demanda por las frutas frescas con calidad en Noruega, la autoridad de seguridad alimentaria es estricta en la legislación y en la aplicación de la ley dificultando así el abastecimiento de frutas frescas (S.A., Servicios al Exportador, 2012).

Por ejemplo, de acuerdo al informe general de exportaciones las cifras de importación en cuanto a frutas especiales en Noruega, el abastecimiento es bajo en comparación con otros países, (ver anexo Figura 2.) ya que no satisfacen las necesidades del mercado en noruega de acuerdo a sus exigencias para ofrecer un producto natural y saludable.

Lo anterior hace referencia a los proveedores españoles que no cuentan ampliamente con lo solicitado por la demanda del mercado noruego, puesto que, al utilizar varios medios de transporte para trasladar las frutas, ocasiona que los productos permanezcan demasiado tiempo en contenedores con la consiguiente pérdida de calidad en el producto.

Finalmente, se identifica la necesidad de cubrir al bajo abastecimiento del Maracuyá como fruta fresca cubriendo la demanda que existe en este país.

### **Solución**

Considerando que Colombia cuenta con climas tropicales favorablemente para la producción del maracuyá durante todo el año, con las mejores prácticas agrícolas (radiación solar, humedad relativa, suelos tratados especialmente para el cultivo de maracuyá, libre de plagas o cualquier otra vulnerabilidad que pueda afectar la fruta) y certificado con los más altos estándares de calidad; garantizando así la conservación de la totalidad de sus nutrientes, sabores, colores y aromas; atendiendo de esta manera las necesidades de la demanda en Noruega, enfocándonos en cumplir todas sus exigencias .

Por otro lado, existen ventajas en la importación de frutas frescas en Noruega ya que están exentas de pagar impuestos o aranceles, con ello se aprovechará la oportunidad para crear estrategias que involucren a los diferentes participantes en la cadena de comercialización que permitan liderar en cuanto a costes se refiere, fijando la posibilidad de ser competitivos en relación a precios más asequibles en comparación a los de la competencia directa y logrando la satisfacción del cliente.

## **Ventajas**

La primera ventaja que tiene el plan de negocio es respecto a la alta producción del maracuyá, lo cual es muy favorecedor, ya que permite la competencia en cuanto a volumen para cubrir la demanda del Maracuyá en el mercado noruego en comparación con los comercializadores de ese mercado. Por ejemplo, de acuerdo a los productos frescos que se adquieren en Noruega, sus importaciones en cuanto a frutas frescas son de 169 mil toneladas, que, aunque no mencionan las cifras de importación del maracuyá, la cifra debe ser menor a la mencionada, por lo tanto, es posible cubrir el abastecimiento satisfactoriamente (ver figura 3).

La segunda ventaja es la calidad, puesto que, Colombia tiene la capacidad de ofrecer un Maracuyá seleccionando su inocuidad, innovación y diferenciación frente a los rivales existentes; garantizando la oferta de una fruta fresca que cumpla con las exigencias que requiere el mercado noruego.

Finalmente, la tercera ventaja es liderar en cuanto a costos, que además de la oportunidad de exclusión de impuestos y aranceles de este producto, el fortalecimiento asociativo de pequeños productores ayudará a fijar costos mucho más atractivos e interesantes de común acuerdo para cubrir la demanda en cuanto a costos y volumen en la comercialización del producto. Estos serían los valores agregados lo que harían altamente tentativa la decisión de comercializar el maracuyá en el mercado noruego.

## **Matriz Dofa**



### Parte III – Estudio de Resultados y Análisis

#### Estudio de Mercado

- **Demanda**

El comportamiento de la demanda de maracuyá está directamente ligado a los hábitos de consumo de la población de Noruega debido a las nuevas tendencias alimentarias por consumir productos sanos y naturales, así como de las circunstancias que afectan directamente a los sectores a los cuales la producción del maracuyá es dependiente, como lo son tiendas de descuento, supermercados e hipermercados, estaciones de servicio y tiendas de convivencia, y tiendas especializadas. En Noruega la producción nacional de frutas no cubre más del 20% del total de la demanda de frutas que corresponden a 46.614 toneladas y el consumo anual de frutas frescas y verduras es de 169 mil toneladas según figura 3. (Noreña, 2000).

Así mismo, es una ventaja que el consumo de frutas frescas y verdura ha incrementado

considerablemente en los últimos 6 años en Noruega aumentando casi un 15% entre 2005 y 2010 como se refleja en la Figura 4.

En el mercado noruego, los principales canales de distribución de maracuyá fresco son los mayoristas de productos frescos para decoración y procesadores de jugo de frutas exóticas; por lo tanto la demanda de este producto está motivada por la búsqueda de ingredientes diferentes a base de ingredientes exóticos, es por ello que Noruega tiene una demanda de 2.979 toneladas de frutas exóticas (ver figura 5) que aunque no se discrimina la cantidad de consumo del maracuyá, en promedio con los productos de categorías similares en promedio se consideran 80 toneladas anuales para cubrir la demanda de este mercado a raíz de la poca oferta local.

- **Oferta**

La oferta de producción del maracuyá en Colombia depende de las épocas de cosecha, es por ello considerar que las áreas cultivadoras controlan la variabilidad de características que la fruta presenta al ser cultivada, para su posterior selección y cumplir con el 100% de sus características. De igual manera la oferta del producto depende de la competencia por precios en el mercado fresco, en especial en el mercado internacional, ya que el comportamiento es dinámico y requiere lograr alta competitividad ante la dependencia de la TRM (S.A., 2010).

En Colombia existen diferentes productores del maracuyá, no obstante, se han estudiado las diferentes regiones en las que se cultiva esta fruta y por ello la idea de negocio se enfocará en el subsector de la región del Huila, donde se encuentra el gremio de principales pequeños productores del maracuyá como fruta fresca, buscando fortalecer su competitividad a nivel internacional; puesto que en esta región se cosechan alrededor de 180 mil toneladas de maracuyá

para ser comercializados y exportados en diferentes lugares del mundo como se muestra en la figura 6 según información del Diario del Huila, (Bravo, 2010).

Con la creación de asociaciones con pequeños productores del maracuyá en la región de Huila, se establecerán acuerdos comerciales formales y perdurables en la que como productores suministren el producto a un precio no mayor a \$2 USD por kilogramo con empaque listo para ser comercializado, cumpliendo con los estándares de calidad a nivel internacional y la otra parte comercializadora se compromete a posicionar el producto a los diferentes canales de distribución en Noruega con el fin de abastecer la demanda de ese mercado según sus exigencias.

- **Precio**

En el segmento del mercado internacional los precios del maracuyá presentan diferentes variaciones dependiendo de las temporadas de producción; sin embargo, el comportamiento del precio se encuentra dentro del rango de los 2USD/Kg. hasta los 6.5USD/Kg., en la figura 7 se puede observar que la tendencia de precios entre Ecuador, Perú y Colombia es similar, por lo que las expectativas de competir son altas en cuanto a costos con rivales de Latinoamérica como lo es Perú (S.A., Agro Industria y Mercadeo del Maracuyà, 2010).

Considerando que en el mercado noruego se controla el índice de precios alimenticios de acuerdo a su categoría, las frutas y verduras presentan un índice más bajo que el del pan y cereales, carnes y lácteos (ver figura 8), abriendo oportunidad de posicionar el maracuyá como una mejor opción de alta competencia en cuanto a costos (S.A., Servicios al Exportador, 2012).

Así mismo el abastecimiento de alimentos se centra en el sector mayorista para su posterior distribución a los canales modernos, que, de acuerdo a sus categorías y necesidades, una vez puesto a la disposición del consumidor, los precios de frutas frescas exóticas oscilan entre 1 dólar y los 6 dólares de acuerdo a la figura 9 (González, 2018).

Finalmente, posterior al análisis de mercado se establece un precio al producto para ser comercializado en esta nueva región, el maracuyá como fruta fresca en el mercado noruego en \$3.8 USD por kilogramo, alcanzando la competitividad del maracuyá como fruta fresca y sobre todo convirtiéndose en una opción de consumo de buena calidad y a un precio favorable frente a las amenazas de frutas sustitutas en este mercado.

## **Estudio Técnico**

- **Creación de la empresa**

Para llevar a cabo el plan de negocio se iniciará con la creación de la empresa Asociación comercializadora Acomer Maracuyá S.A.S. con el objetivo de comercializar el maracuyá como fruta fresca en Noruega a través de la implementación de estrategias que permitan posicionar el producto en esta región.

- **Ubicación**

La empresa estará ubicada en el municipio de Suaza en el departamento del Huila ya que allí quedan las plantas de producción a las que se comprará e inspeccionará la fruta para la debida comercialización.

- **Estructura**

“Acomer Maracuyá S.A.S.” es una organización de sociedad por acciones simplificadas, inicialmente su actividad principal será la Comercialización de Maracuyá hacia Noruega y funcionará de según la estructura organizacional que se detalla de la siguiente manera y de acuerdo a la figura 10:

- Aliados Comerciales (Proveedores): Se buscará hacer alianzas comerciales que consoliden a 30 pequeños productores de la región del Huila que garanticen el suministro de 40 toneladas de maracuyá como fruta fresca 2 veces al año a un precio inicial de \$1.28 USD (\$5.000 COP) incluyendo empaques de transporte. Esta alianza será una conveniencia para el gremio de productores de internacionalizar el producto mediante la adopción de prácticas agrícolas sostenibles que aseguren la competitividad en el exterior.
- Control de Calidad: El objetivo de esta área es trabajar en conjunto con los aliados comerciales a través de un inspector ambiental, un inspector de calidad y una persona de muestreo y embalaje, que certifiquen el cumplimiento de las normas sanitarias y todos los estándares de calidad que el producto requiere para ser comercializado en los canales de distribución en noruega, según las exigencias del mercado y los acuerdos comerciales.
- Dirección de Operaciones y Aduanas: La principal labor es realizar la gestión de todo el proceso logístico y aduanero vía marítima, desde la logística de salida del producto en origen del Huila hasta la entrega en destino final del producto en el puerto de Bergen en Noruega ver figura 11. Esta área realizará el trámite ante aduanas para hacer posible la exportación de Colombia, cumpliendo con la documentación requerida para su posterior importación en Noruega y

finalmente hasta la logística de llegada en puerto hasta tener contacto directo con el cliente para garantizar la entrega a tiempo.

- Dirección Administrativa: El objetivo de esta área es atender a todas las necesidades al interior de la empresa en relación con las otras áreas para su óptima funcionalidad, como lo es el área contable, talento humano, compras y tesorería.
- Dirección Comercial: Está sección estará encargada directamente del proceso de mercadeo estableciendo contacto con las cadenas mayoristas de distribución en Noruega, captando las necesidades del consumidor y en tal caso hacer mejoras en el plan de negocio para cubrir la demanda de ese mercado con la finalidad de garantizar la venta del producto en promedio de 40 toneladas semestrales. Posteriormente se realizará un seguimiento a las ventas realizadas para hacer gestión de cartera según los acuerdos comerciales y condiciones de pago.
- Analista Financiero: Será el encargado de cuidar y analizar la situación financiera de la empresa de acuerdo a sus movimientos financieros para determinar los indicadores de liquidez, rentabilidad y riesgo que se pueda tener.
- Revisoría Fiscal: Es el cargado de hacer la revisoría a los procedimientos de la empresa y a las decisiones del gerente general, con el fin de identificar falencias que requieran oportunidades de mejora para mitigar los riesgos.

- **Presupuesto de Inversión**

Debido a que la idea de negocio se enfoca en la comercialización del maracuyá a nivel internacional a través de aliados comerciales del gremio de pequeños productores de la región

del Huila, la inversión no contempla costos de producción. En el presupuesto de inversión se considera una inversión total de \$900.000.000 millones COP, los cuales son necesarios para cubrir los siguientes rubros, así como se muestran en la figura 12 y figura 13:

- **Compras:** Se estima inicialmente realizar compras anuales de 80 toneladas de maracuyá (40 toneladas semestrales) a un precio por kilo de \$5.000 pesos colombianos incluyendo el empaque para transportar el producto a nivel internacional, para así determinar un total de inversión de \$400.000.000 millones COP.
- **Gastos de personal:** De acuerdo al organigrama de la empresa la nómina se integra por 12 personas y el revisor fiscal como externo; contemplando aportes de seguridad social anuales, por lo tanto, se considera un total de \$285.600.000 millones COP.
- **Costos Fijos:** Los costos fijos son compuestos por el valor del arriendo, servicios públicos, gastos de viajes, el valor de logística de transporte local y finalmente el costo de aduanas, los cuales representan un valor de \$157.200.000 millones COP.
- **Costos Variables:** Estos corresponden a los valores de publicidad, gastos de legalización, de la Organización Gestora Acompañante entre los productores y los comercializadores del contrato, finalmente el costo de gerente de alianzas para hacer posible esta negociación, generando un costo total de \$22.600.000 millones COP.
- **Otras inversiones:** Se refiere a la inversión necesaria en la instalación física de la empresa como son: equipos de cómputo, impresoras, muebles y enseres y materiales de oficina y/o papelería, para los cuales se estima un valor de \$34.600.000 millones COP.

- Ventas: Ahora bien, se proyecta alcanzar un total de ingresos a través de las ventas anuales de 80 toneladas de maracuyá incluyendo los empaques de transporte a nivel internacional a un precio de \$3.8 USD que haciendo la conversión a pesos colombianos representan un valor total de \$1.191.680.000 mil millones COP.

### **Estudio Legal**

Colombia en búsqueda constante de estrategias de internacionalización ha establecido diferentes normas, leyes, acuerdos, reglas y códigos internacionales que regulan el intercambio comercial, es por ello que de acuerdo a la propuesta de negocio acerca de la comercialización del maracuyá como fruta fresca, estudiaremos legalmente la relación comercial entre Colombia y Noruega para hacer posible esta idea de negocio.

- **Normas**

Norma Técnica Colombiana NTC 1267: Según la norma ICONTEC 1267 sobre el maracuyá debe cumplir con los siguientes parámetros (S.A., ICONTEC, 1979): Cada unidad de maracuyá debe medir en promedio de 40 mm a 60 mm de diámetro y su peso debe oscilar entre 125 y 160 gramos, el producto deberá empacarse en empaques rígidos de una capacidad de 10 kg, las dimensiones de los empaques deberán ser de 45 cm de longitud por 25 cm de ancho y 20 cm de alto, para el almacenamiento el maracuyá debe tener temperaturas entre 8.5°C, humedad relativa 85 - 90% para una vida de almacenamiento y tránsito de 3 a 5 semanas.

Normas fitosanitarias de exportación en Colombia: Según las normas fitosanitarias, las empresas que deseen comercializar y hacer la exportación en el exterior de productos y subproductos de origen vegetal deben solicitar por escrito, en la oficina de Inspección y

Cuarentena del Instituto Colombiano Agropecuario -ICA- en el puerto de salida, la inspección de la mercancía y la expedición del certificado fitosanitario de exportación. La vigencia del certificado fitosanitario de exportación es de 3 días, sin embargo, este periodo se puede ampliar a 5 días, cuando el usuario justifique la demora en la salida del producto (S.A., Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, 2016).

- **Leyes**

De acuerdo a la legislación colombiana se establecen diferentes leyes que han regulado las relaciones exteriores y promovido la internacionalización sobre bases de equidad, promoviendo la integración económica, política y social con las demás naciones, permitiendo el desarrollo de actividades de comercio. El artículo 38 de la constitución nacional garantiza el derecho de la libre asociación para llevar a cabo las actividades que las personas deseen bajo una empresa (S.A., Consitutucìon Ciudadania, 2007).

Ahora bien, el estudio legal de este proyecto se identifica que está delimitado por el intercambio de bienes por lo tanto corresponde a una operación mercantil lo que quiere decir que la actividad debe estar regida por la ley comercial sin dejar de suplir las disposiciones que contempla el código de comercio las cuales son: Matrícula en el registro mercantil, Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad, Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales, Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades, Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

En general los asuntos del comercio de una empresa como temas administrativos, disposiciones generales, capital social, aportes de los asociados, revisoría fiscal, entre otros están delimitados por el decreto 410 de 1971 (S.A., Código de Comercio de Colombia, 1971). Existen otros aspectos legales a tener en cuenta que se deben considerar en el desarrollo del plan de negocio los cuales se detallan en la figura 14.

- **Acuerdos**

Mediante el estudio de los siguientes acuerdos se soporta la comercialización y del maracuyá como fruta fresca al destino de Noruega, siendo este miembro de la EFTA, asociación con la que actualmente tiene acuerdos con Colombia:

- Acuerdo donde se establece OMC 15 de diciembre de 1994: Se definen las normas sobre Dumping y subvenciones, para países pertenecientes a la OMC como el caso de Colombia y Noruega, dado que este último no pertenece a la Unión Europea y no se cobija bajo la **legislación comunitaria vigente, sección de Política Comercial, numeral 11.60.40**: a través de la cual se establecen las normas sobre Dumping y subvenciones para los países europeos pertenecientes a esta entidad geopolítica (S.A., Organización Mundial del Comercio, 1994).

- Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio): en lo que respecta al acuerdo entre Colombia y Noruega no entró en vigor sino hasta el 1 de septiembre de 2014 (S.A., Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA), 2008).

Desde el documento inicial se acordó la desgravación de Aranceles a las Importaciones (en el

artículo 2.6 como se evidencia en la figura 15, la cual se ha venido dando de manera progresiva (S.A., Ministerio del Comercio, 2020).

- Acuerdo sobre agricultura entre la República de Colombia y el Reino de Noruega: Se trata de un acuerdo complementario al Tratado de Libre Comercio que se firmó de manera simultánea, y se estableció que tanto la entrada en vigor como la vigencia estaban sujetas al TLC. Dentro de lo determinado en el mismo se estipuló que ninguna de las partes se sujetará a subsidios a las exportaciones agrícolas, establecidos en el Acuerdo sobre la Agricultura de la OMC. En este mismo acuerdo se evidencian como anexos los listados de Concesiones arancelarias de Colombia a Noruega, y las mismas correspondientes de Noruega a los productos provenientes de Colombia. En este se establece que una vez entrado en vigencia el acuerdo se inicia una desgravación de aranceles a múltiples productos provenientes de Colombia por parte de Noruega, entre ellos se encuentran las frutas frescas (ver figura 16) (S.A., Analdex, 2020).

- **Reglas**

- Reglas Incoterms 2020: Una vez establecida la comercialización del producto en este nuevo mercado se deben considerar las reglas Incoterms 2020 las cuales regulan las responsabilidades de las asociaciones específicamente en los contratos de compraventa de mercancías, aceptadas por los entes que se involucran en el intercambio para la interpretación en el Comercio Internacional. Estas reglas regulan el momento y el lugar que se produce la transferencia de riesgos sobre de la mercancía, del vendedor al comprador, el lugar de entrega de la mercancía, quien contrata y quien paga los gastos de transporte y seguro, y la documentación que tiene que tramitar cada una de las partes.

- Documentación y Códigos: La importancia de la documentación reglamentaria es necesaria para la salida de mercancía desde el puerto de Buenaventura – Colombia a Bergen - Noruega los cuales son: factura proforma, póliza de seguro, factura de carga, factura comercial, conocimiento o certificado de empaque, lista de empaque, certificado de origen, vistos buenos y certificación de circulación EURI (S.A., Documentos para exportación, s.f.).

En cuanto a códigos, la OMC y la Fao establecieron la Comisión del Codex Alimentarius en 1963, se trata de unos códigos internacionales en materia a normas alimentarias de exportación e importación. En los que la manipulación de estos describe los controles necesarios desde la producción primaria hasta el consumidor final para que todos los involucrados (agricultores, cultivadores, manipuladores de alimentos y consumidores) acepten la responsabilidad de garantizar que los alimentos sean aptos para el consumo (S.A., Organización Mundial del Comercio, 2018).

Estos son algunos códigos que deben tener en cuenta para la comercialización de maracuyá como fruta fresca son: códigos de prácticas de higiene para las frutas y hortalizas frescas, código de ética para el comercio internacional de alimentos incluyendo transacciones en condiciones de favor y ayuda alimentaria, código de prácticas para el envasado y transporte de frutas y hortalizas frescas (S.A., Organización Mundial de la Salud, 2020):

## **Estudio Financiero**

- **Flujo de Fondos**

El flujo de fondos de la empresa muestra que en cuanto a las actividades operativas hay una gestión óptima puesto que hay una generación de efectivo, se obtienen los recursos

necesarios para cubrir la operación de la misma, por ejemplo, en el primer año se obtiene un valor positivo de \$171.433.600 millones COP y este va en aumento de acuerdo a la proyección a cinco años. Se puede afirmar que con la financiación total del proyecto se solventan las necesidades de la empresa según el estudio técnico, en consecuencia, es viable el presupuesto de inversión proyectado.

En cuanto a las actividades de inversión los activos fijos se encuentran bajo el concepto de otras inversiones por un valor inicial de \$34.600.000 millones COP, los cuales se refieren al valor base necesario para la instalación de la empresa, ya que el proyecto no considera inversión en maquinaria de producción, lo cual es una ventaja para no adquirir deudas por este concepto con valores negativos que afecten el flujo de efectivo.

Con respecto a las actividades de financiamiento se encuentran bajo el concepto de costos financieros por un valor de \$59.400.000 millones COP, los cuales se consideran como flujo de efectivo negativo, se recomienda en un futuro los accionistas realicen inversiones a la empresa para generar flujos de fondos positivos. (Flujo de fondos ver figura 17)

- **Opciones de Financiamiento**

De acuerdo al presupuesto (ver figura 12) en el primer año se requiere una inversión de capital inicial de \$900.000.000 millones COP para poner en marcha este proyecto. En cuanto al análisis del mismo se estima que los inversionistas cuenten con un capital propio del 40% de esa inversión, es decir \$360.000.000 millones COP; el capital faltante se obtendrá por medio de una financiación de terceros por un valor de \$540.00.000 millones COP que representa el 60% del total de la inversión, la cual se gestionará ante el Banco Agrario con una tasa de interés anual del

11% “Tasas de interés Banco Agrario, 2020”, en la figura 18 se detalla la amortización de dicho préstamo el cual será a 5 años (S.A., Banco Agrario de Colombia, 2020).

- **Punto de equilibrio**

Para este proyecto el punto de equilibrio está en un nivel de ventas entre 2.100 y 2.200 kilos mensuales de maracuyá con un valor de \$32.289.000, para dar continuidad a la proyección anual se estaría hablando de una venta promedio de 26.000 kilos anuales que representan un valor de \$387.468.000; con lo cual se puede afirmar que en el mismo año se alcanzará el punto de equilibrio ya que según la proyección realizada conforme al estudio de mercado se realizará una venta mensual de 6.667 kilos para un gran total anual de 80.000 kilos exportados en el primer año (ver figura 19).

- **Indicadores de rentabilidad**

#### **Valor Presente Neto VAN**

Respecto al cálculo del indicador del valor presente neto es por un valor positivo de \$65.884.031,07 millones COP, significa que el capital invertido para el proyecto es rentable y factible, puesto que, la empresa tendrá continuidad, (ver figura 20).

#### **Tasa Interna de Retorno TIR**

Para el proyecto, el resultado de la TIR es del 14% y significa que el proyecto es rentable y puede ser ejecutado, porque el capital invertido es retornado y genera una ganancia adicional,

en consecuencia, indica que la alternativa de comercialización de maracuyá que muestra este proyecto está por encima de las expectativas esperadas (ver figura 20).

### **Conclusiones**

El proyecto que se planea ejecutar contribuye con un importante aporte para identificar y distinguir los parámetros que dan alcance a la realización de la exitosa idea de negocio.

Conforme con los altos estándares de calidad nutricional alimenticia que los noruegos exigen y según el nivel económico, este proyecto es una gran oportunidad de inversión con alta posibilidad de acceso para el maracuyá, no solo por el crecimiento en la comercialización de este producto en los últimos años, sino también por factores como las regulaciones, características y tendencias del mercado que permiten identificar el problema el abastecimiento de este producto.

Frente a los competidores como España que dependen de terceros al no contar con gran producción de maracuyá por temas climáticos, Colombia tiene la ventaja de producir y vender altos volúmenes y ofrecer un precio referencial más bajo. Así mismo, el hecho de que Noruega sea miembro de la EFTA, asociación con la que actualmente Colombia tiene un Tratado de Libre Comercio vigente donde el maracuyá es excluido de impuestos, es viable la comercialización del producto a este destino.

**¿Las ventajas identificadas en el producto o negocio se pueden mantener luego del proceso de internacionalización?**

La respuesta es sí, a través del proyecto de Acomer Maracuyá S.A.S se propone solución al problema identificado, puesto que, según las estrategias establecidas en cuanto a las formas de

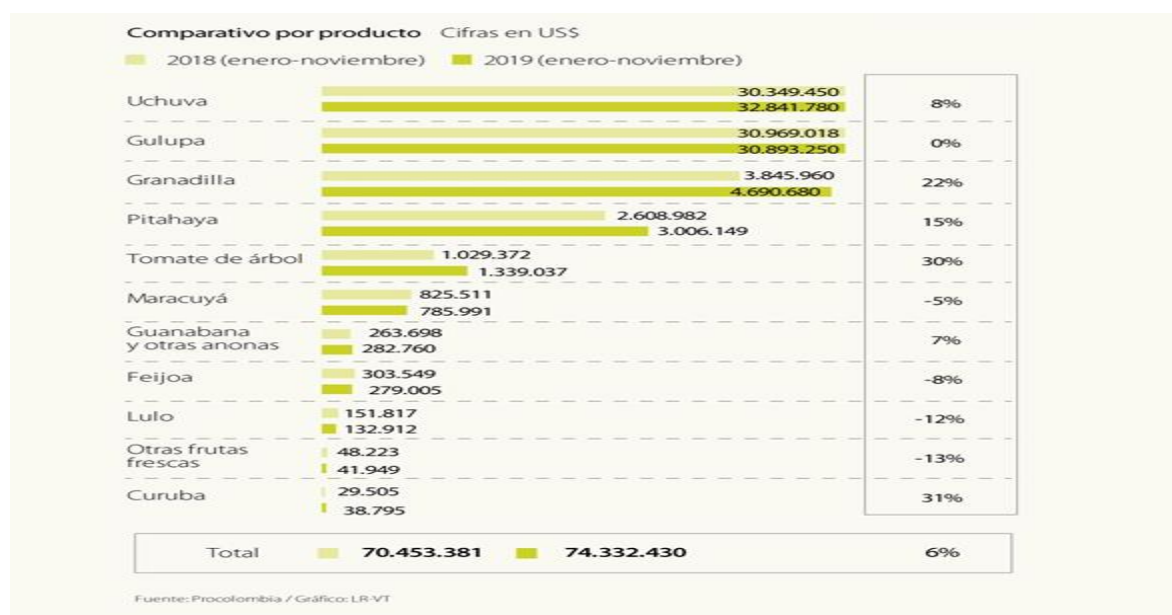
llevar a cabo el plan de negocio y la funcionalidad de la empresa, el análisis financiero determina una tasa interna de retorno del 14% efectiva anual y el valor actual neto de los flujos de caja proyectados dan como resultado un valor positivo en pesos de \$65.884.031,07, lo que indica que el proyecto es rentable y supera las expectativas de generación de ganancias; por lo tanto, posterior al proceso de internacionalización se mantienen las ventajas de calidad, costos y volumen, mismas que se fijaron para alcanzar el objetivos del plan de negocio.

Se concluye que la investigación del plan de negocio es beneficioso para ambos países tanto Colombia como Noruega, ya que se aporta gratamente para la economía de cada país diversificando los mercados de los mismos. Para Colombia el hecho de posicionar el producto en el exterior genera posibilidades de ampliar la comercialización hacia otros países y también la oportunidad de hacer nuevas alianzas estratégicas nacionales e internacionales, además de generar un incremento en los indicadores de exportaciones como por ejemplo PIB, así como la generación de nuevos empleos, la disminución en los índices de pobreza específicamente en regiones rurales y finalmente alcanzar la rentabilidad y sostenibilidad a la economía del país. En cuanto al país de Noruega es oportuno permitir la aceptación del maracuyá, puesto que, genera un incremento de diversidad de productos naturales disponibles para la población con gran variedad, calidad y a mejor precio, disminuyendo el consumo de alimentos procesados o conservados, así mismo influye en el fortalecimiento empresarial ya que además de atraer la inversión extranjera, a mayor demanda del producto importado, aumentan las ventas localmente.

## Anexos

### Figura 1.

*Análisis comparativo de exportación de fruta fresca colombiana entre los años 2018 y 2019*



*Nota.* El gráfico representa un análisis comparativo entre los años 2018 y 2019 del valor en dólares correspondiente a la exportación de las principales frutas exóticas producidas en Colombia. Evidenciando el crecimiento o decrecimiento en porcentaje que presenta por cada una de ellas y mostrando un crecimiento general del 6%. Tomado de “Agronegocios”, 2020.

### Figura 2.

*Dinámica exportadora de frutas, según su destino.*

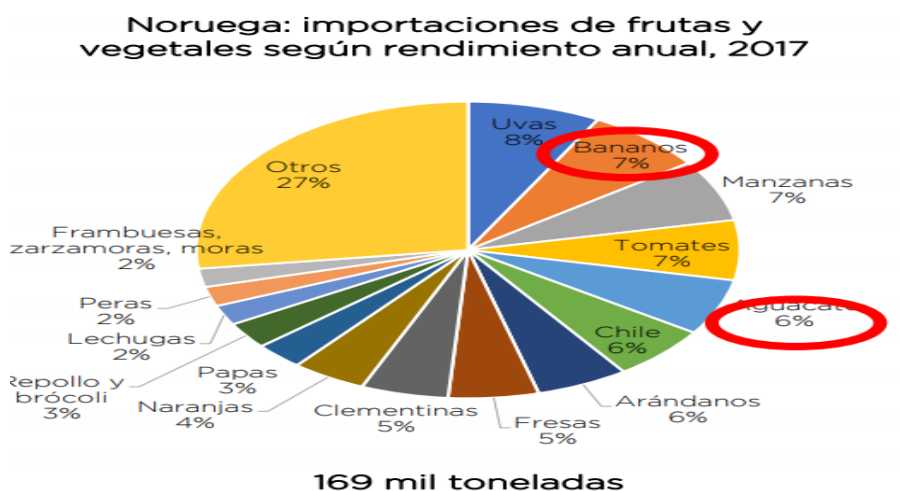
País de destino	Peso (Toneladas netas)			Valor (USD FOB Millones)			
	2017	2018	Var (%)	2017	2018	Var (%)	Part. 2018
<b>Bélgica</b>	591.695	455.864	-22,9	281	215	-23,4	20%
<b>Estados Unidos</b>	347.377	368.439	6,06	168	183	9,1	17%
<b>Reino Unido</b>	284.828	318.714	11,8	153	171	12,1	16%
<b>Países Bajos</b>	158.004	150.825	-4,5	126	143	13,6	13%
<b>Italia</b>	277.536	223.207	-19,5	122	102	-16,1	9%
<b>Alemania</b>	142.193	168.647	18,6	66	81	24,3	7%
<b>Eslovenia</b>	86.968	68.153	-21,6	34	28	-18,2	2,6%
<b>España</b>	32.464	30.833	-5,0	25	25	-0,02	2,3%
<b>Franca</b>	18.090	20.357	12,5	13	16	20,3	1,5%
<b>Suiza</b>	18.482	21.712	17,4	9,8	11	19,8	1,1%
<b>Grecia</b>	131.022	26.539	-14,44	13	11	-12,3	1,1%
<b>Portugal</b>	19.767	11.084	-43,9	10	6	-36,2	0,6%
<b>Puerto Rico</b>	2.210	5.501	148	2	5	172,7	0,5%
<b>Canadá</b>	1.166	1.458	25,0	4	5	23,9	0,5%
<b>Noruega</b>	10.005	11.240	12,3	5	5	10,1	0,4%

Tabla 1- Fuente: Analdex, datos Legiscomex.

*Nota.* La tabla representa la dinámica exportadora de frutas según su destino. En ella se evidencian datos comparativos entre los años 2017 y 2018, realizando una medición tanto en toneladas como en valor en dólares.

### Figura 3.

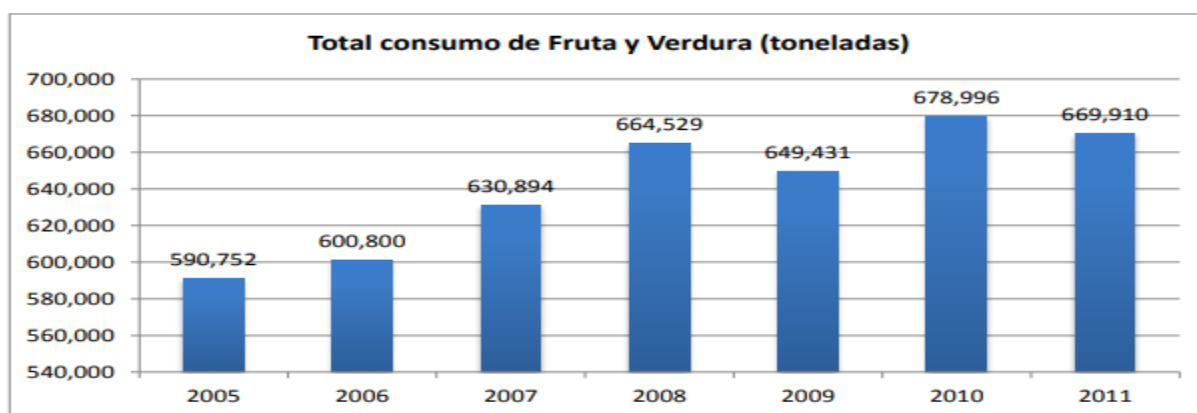
*Porcentajes de importación de frutas y vegetales año 2017.*



*Nota:* La tabla gráfica muestra en porcentajes de manera general el total de importaciones de frutas y vegetales que Noruega alcanzó en el 2017, que, aunque no mencionan el Maracuyá se encuentra dentro del análisis por referirse a frutas.

**Figura 4.**

*Total, consumo de Frutas y Verduras Noruega*



*Nota:* La tabla gráfica muestra una creciente demanda del consumo de frutas frescas en Noruega entre los años 2005 y 2011, dentro de los cuales se encuentra el maracuyá.

**Figura 5.**

Total importaciones de frutas año 2017 de Noruega.

Producto	Toneladas	% LATAM (según origen)	% Holanda (Rep. por Noruega)	% de Holanda (según puerto de procedencia)	Producto	Toneladas	% LATAM (según origen)	% Holanda (Rep. por Noruega)	% de Holanda (según puerto de procedencia)
Bananos	86 249	100%	0%	0%	Sandías	21 846	12%	0%	17%
Piñas	5 351	99%	0%	24%	Otros exóticos	2 979	12%	1%	59%
Aguacates	12 422	84%	0%	89%	Grosellas	28	7%	86%	82%
Plátanos	155	81%	0%	58%	Higos	335	5%	1%	24%
Guayaba, mango y mangostán	7 051	68%	0%	91%	Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesa	1 434	5%	10%	84%
Papayas	276	65%	0%	48%	Kiwi	4 099	4%	0%	7%
Melones	8 487	53%	0%	68%	Ciruelas y endrinas	3 809	3%	0%	42%
Limonos	10 279	36%	0%	31%	Clementinas	31 377	3%	0%	7%
Mandarinas	117	26%	0%	74%	Naranjas	35 113	2%	0%	19%
Arándanos rojos	4 945	21%	1%	45%	Toronias o pomelos	1 279	2%	0%	50%
Agrios "cítricos"	13	15%	0%	100%	Cocos	209	1%	0%	100%
Manzanas	46 694	14%	1%	4%	Melocotones	9 973	1%	0%	24%
Uvas frescas	25 400	13%	0%	18%					

Rep.= Reportado  
Fuente: Trademap

*Nota:* En la imagen se observa la cantidad en toneladas de frutas frescas que importa Noruega, que se tomaron de referencia para definir el promedio de la demanda del maracuyá dentro del producto catalogado como Otros productos exóticos (González, 2018).

**Figura 6.**

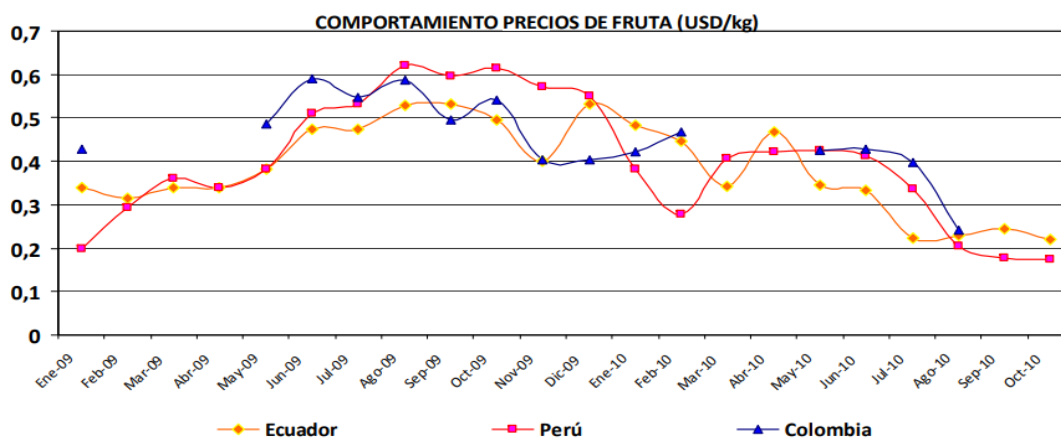
Cifras de comercialización y exportación del maracuyá producida en el Huila.

PAÍS	Valor FOB (USD)	Cantidad Kg
PAISES BAJOS	268.055,44	45.742,46
FRANCIA	246.886,53	57.713,70
ESPAÑA	190.166,65	44.952,82
PORTUGAL	35.423,14	13.032,33
CHINA	28.329,84	4.100,00
ALEMANIA	23.781,66	6.461,05
GUATEMALA	13.804,43	4.743,00
ITALIA	10.796,30	3.273,70
CANADA	10.308,65	1.907,93
SUIZA	4.659,70	1.409,00
REINO UNIDO	4.366,12	675,50
ARUBA	4.012,17	2.138,38
BELGICA	3.901,50	1.251,00
EMIRATOS ARABES UNIDOS	3.088,60	744,50
CURAZAO	1.831,56	842,00
BAHREIN	1.639,39	187,00
ARABIA SAUDITA	1.581,60	214,50
POLONIA	1.224,00	195,00
HONG KONG	887,63	191,52
KUWAIT	847,30	122,00

*Nota:* En la tabla se visualiza que Colombia es un importante exportador del maracuyá en diferentes países del mundo en cantidades representativas.

**Figura 7.**

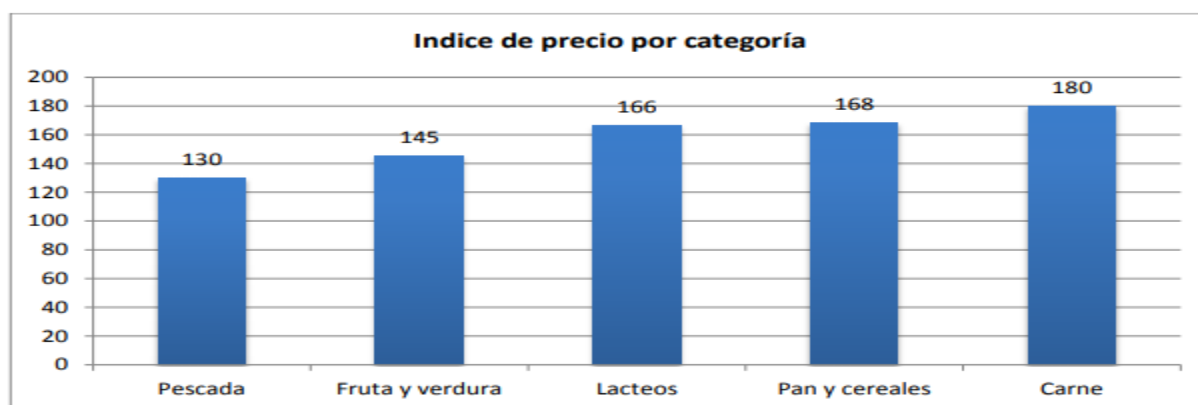
*Tabla comparación de precios internacionales de fruta.*



*Nota:* La tabla muestra el rango de precios internacionales de frutas frescas con vigencia 2009 – 2010.

**Figura 8.**

*Grafica índice de precios por categoría en Noruega.*



*Nota:* La gráfica muestra que frutas y verduras tienen aceptación por los consumidores al ser más económicos que los alimentos de otras categorías que hacen el difícil consumo.

**Figura 9.**

*Precios de frutas exóticas en mercados de Noruega.*



*Nota:* En la imagen se muestran algunos precios de frutas exóticas de los cuales 1 USD es igual a 10,15 NOK, por lo tanto, el precio de frutas oscila entre 1 USD hasta 6 USD.

**Figura 10.**

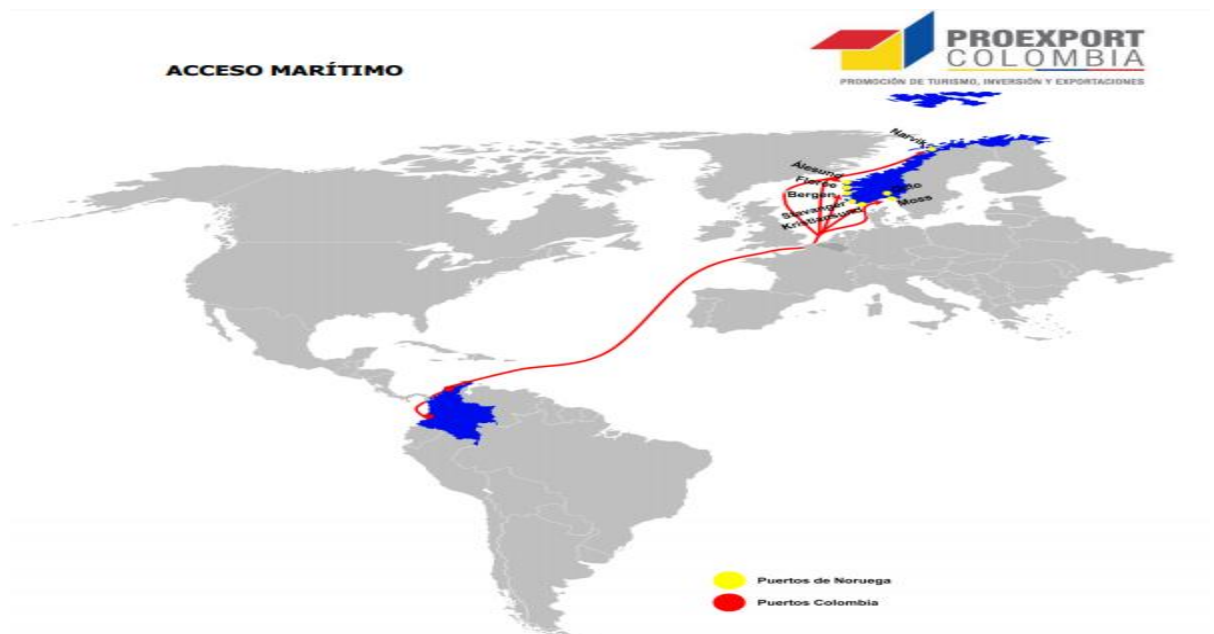
*Organigrama de la empresa Asociación comercializadora Acomer Maracuyá S.A.S.*



*Nota:* El organigrama muestra la estructura de la empresa y las diferentes áreas que la conforman con el fin de lograr su funcionalidad hacia la comercialización del maracuyá en Noruega.

### **Figura 11.**

*Ruta de exportación vía marítima desde el puerto de Buenaventura en Colombia hasta el puerto de Bergen en Noruega.*



*Nota:* Inicialmente el producto se hace carga del producto en el origen de Sauza Huila, con destino al puerto de Buenaventura para hacer la salida de exportación con ruta hacia Bergen Noruega, con un tiempo de exportación de 20 días (S.A., Proexport Colombia, 2014).

**Figura 12.***Presupuesto de Inversión*

<b>PRESUPUESTO ANUAL</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Ventas (semestrales)	2	\$595.840.000,00	\$1.191.680.000,00
Compras (semestrales)	2	\$200.000.000,00	<b>\$400.000.000,00</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>			
Control de calidad (mensual)	12	\$6.300.000,00	\$75.600.000,00
Operaciones y Aduanas (mensual)	12	\$3.600.000,00	\$43.200.000,00
Administrativo (mensual)	12	\$3.300.000,00	\$39.600.000,00
Comercial (mensual)	12	\$5.400.000,00	\$64.800.000,00
Financiero (mensual)	12	\$2.100.000,00	\$25.200.000,00
Honorarios Revisor (mensual)	12	\$600.000,00	\$7.200.000,00
Gerencia (mensual)	12	\$2.500.000,00	\$30.000.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$285.600.000,00</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>			
Arriendo (mensual)	12	\$2.000.000,00	\$24.000.000,00
Servicios publicos (agua, luz, internet) (mensua	12	\$600.000,00	\$7.200.000,00
Logistica Transporte Local (semestral)	2	\$13.000.000,00	\$26.000.000,00
Costos de Aduanas (semestral)	2	\$50.000.000,00	\$100.000.000,00
Gastos de viaje	2	\$18.000.000,00	\$36.000.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$157.200.000,00</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>			
Publicidad (mensual)	12	\$400.000,00	\$4.800.000,00
Gastos de Legalización	Global		\$2.500.000,00
Organización Gestora Acompañante	Global		\$13.300.000,00
Gerente Alianza	Global		\$2.000.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$22.600.000,00</b>
<b>OTRAS INVERSIONES</b>			
Equipo de computo	12	\$1.500.000,00	\$15.000.000,00
Impresoras	2	\$2.300.000,00	\$4.600.000,00
Muebles y enseres	12	\$1.000.000,00	\$12.000.000,00
Material de oficina/papeleria (mensual)	12	\$250.000,00	\$3.000.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$34.600.000,00</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL PROYECTO</b>			<b>\$900.000.000,00</b>

*Nota:* La tabla refleja el detalle de valores de cada rubro del presupuesto de inversión según el organigrama de la empresa para poder funcionar hacia la comercialización del maracuyá en Noruega.

**Figura 13.**

*Proyección de compras y ventas de maracuyá fresca con Aliados Comerciales.*

<b>COMPRAS</b>					
	Kilos/AÑO 1	Kilos/AÑO 2	Kilos/AÑO 3	Kilos/AÑO 4	Kilos/AÑO 5
Maracuyá Fresco	80.000	85.000	90.000	95.000	100.000
	Precio/AÑO 1	Precio/AÑO 2	Precio/AÑO 3	Precio/AÑO 4	Precio/AÑO 5
Maracuyá Fresco	5.000	5180,00	5361,30	5543,58	5737,61
	Compras/AÑO 1	Compras/AÑO 2	Compras/AÑO 3	Compras/AÑO 4	Compras/AÑO 5
Maracuyá Fresco	400.000.000,00	440.300.000,00	482.517.000,00	526.640.499,00	573.760.964,70
valor semestral	200.000.000,00	220.150.000,00	241.258.500,00	263.320.249,50	286.880.482,35
<b>VENTAS</b>					
	Precio USD/AÑO1	Precio USD/AÑO2	Precio USD/AÑO3	Precio USD/AÑO4	Precio USD/AÑO5
Maracuyá Fresco	3,8	3,94	4,075	4,21	4,36
	Ingresos USD/AÑO 1	Ingresos USD/AÑO 2	Ingresos USD/AÑO 3	Ingresos USD/AÑO 4	Ingresos USD/AÑO 5
Maracuyá Fresco	304.000,00	334.628,00	366.712,92	400.246,78	436.058,33
Conversión COP	1.191.680.000,00	1.311.741.760,00	1.437.514.646,40	1.568.967.374,62	1.709.348.666,03
valor semestral	595.840.000,00	655.870.880,00	718.757.323,20	784.483.687,31	854.674.333,02
	Precio COP/AÑO 1	Precio COP/AÑO 2	Precio COP/AÑO 3	Precio COP/AÑO 4	Precio COP/AÑO 5
Valor Kilo	14.896,00	15.432,26	15.972,38	16.515,45	17.093,49

Proyección IPC		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>IPC</b>		3,60%	3,50%	3,40%	3,50%
<b>TRM</b>	<b>3920</b>	<b>COP</b>			
<b>Precio</b>	<b>1,28</b>	<b>USD</b>			

*Nota:* En la tabla se muestra la estimación de compras y ventas del maracuyá como fruta fresca a 5 años según la proyección del IPC.

**Figura 14.**

*Otros aspectos legales a tener en cuenta.*

Norma o Ley	Aspecto que regula	Descripción
<b>Ley 49 de 1981</b>	Protocolos de adhesión.	Mediante la cual el Congreso de la República aprobó “el protocolo de adhesión al acuerdo general de Aranceles y Comercio” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, página web oficial)
<b>Decretos 1500 de julio 11 de 1990 y 2444 del 17 de octubre de 1990</b>	Facilitar el desarrollo de tratados internacionales	Promulgados por el ministerio de desarrollo económico (nombre en ese momento del Ministerio de Comercio), tenían por objetivo “facilitar el desarrollo y la aplicación de los tratados internacionales vigentes y adecuar la legislación nacional a los cambios del comercio internacional, en este se señalaron los organismos de control competentes y establecieron los procedimientos para evitar los perjuicios a la producción nacional, mediante la fijación de los derechos antidumping y compensatorios, entre otros”
<b>Decreto 2505 de 1991:</b>	Entidades Colombianas que regulan el comercio internacional.	Nace el Banco de Comercio Exterior, dejando atrás al Fondo de promoción de Exportaciones, se determina la naturaleza Jurídica, la organización y las funciones que serías las de Bancoldex y Proexport.
<b>Ley 170 de 1994:</b>	Entidad internacional que regula el comercio.	Se aprobó el acuerdo por el cual se establece la Organización Mundial de Comercio - OMC, en reemplazo de la UNCTAD” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, página web oficial).
<b>Constitución política de Colombia Art. 226</b>	Colombia promueve la internacionalización de relaciones.	“El Estado promoverá la internacionalización de las relaciones políticas, económicas, sociales y ecológicas sobre bases de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional”

*Nota: Información de (S.A., Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.)*

**Figura 15.**

*Desgravación de Aranceles a las importaciones provenientes de Colombia.*

<i>Desgravación de Aranceles a las Importaciones</i>	
<p>1. A partir de la entrada en vigor de este Acuerdo, Colombia desgravará sus aranceles aduaneros a las importaciones de productos originarios de los Estados AELC, tal como lo disponen los Anexos III (Productos Agrícolas Procesados), IV (Productos de la Pesca y Otros Productos Marinos) y VIII (Desgravación de Aranceles Aduaneros para Productos Industriales).</p> <p>2. A partir de la entrada en vigor de este Acuerdo, los Estados AELC eliminarán todos los aranceles aduaneros a las importaciones de los productos originarios de</p>	<p>XI</p>
<p>Colombia, salvo disposición en contrario de conformidad con los Anexos III (Productos Agrícolas Procesados) y IV (Productos de la Pesca y Otros Productos Marinos).</p>	

*Nota: A partir de esta desgravación se tienen mayores oportunidades de comercializar productos colombianos con los países aliados de EALC, entre ellos Noruega.*

**Figura 16.**

*Tabla desgravación aranceles múltiples entre ellos, las frutas frescas.*

Norwegian Tariff No.			Description of products	Bound rate of duty, ad valorem	Bound rate of duty, specific	Applied - rate of duty	Concessions to Colombia
1			2	3	4	5	6
			-- Plums :				
08.09.40	1	0	--- From 15 April to 30 June		0.15	0.15	Free
08.09.40	2	1	--- From 1 July to 20 August		0.36	0.36	Free
08.09.40	3	1	--- From 21 August to 10 October	124.0%	5.44	5.44	Free
08.09.40	4	1	--- From 11 October to 31 October		0.72	0.72	Free
08.09.40	5	1	--- From 1 November to 14 April		0.36	0.36	Free
08.09.40	6	0	-- Sloes		0.18	Free	Free
<b>08.10</b>			<b>Other fruit, fresh.</b>				
			- Strawberries :				
08.10.10	1	1	-- From 15 April to 8 June		0.18	0.18	Free
			-- From 9 June to 31 October :				
08.10.10	2	3	--- From 9 June to 30 June	80.0%	7.21	7.21	15%
08.10.10	2	4	--- From 1 July to 9 September	80.0%	7.21	7.21	6.01 <sup>8</sup>
08.10.10	2	5	--- From 10 September to 31				

*Nota:* En la tabla se observa la descripción Other fruit, fresh, significa es posible comercializar el maracuyá como fruta fresca.

**Figura 17.**

*Flujo de Fondos*

**1. Bases de cálculos para la empresa**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1.191.680.000,00	1.311.741.760,00	1.437.514.646,40	1.568.967.374,62	1.709.348.666,03
COMPRA MATERIA PRIMA		400.000.000,00	440.300.000,00	482.517.000,00	526.640.499,00	573.760.964,70
COSTOS FINANCIEROS		59.400.000,00	49.862.123,61	39.275.080,83	27.523.463,33	14.479.167,91
COSTOS FIJOS		157.200.000,00	162.859.200,00	168.559.272,00	174.290.287,25	180.390.447,30
COSTOS VARIABLES		22.600.000,00	23.413.600,00	24.233.076,00	25.057.000,58	25.933.995,60
GASTOS DE PERSONAL		285.600.000,00	295.881.600,00	306.237.456,00	316.649.529,50	327.732.263,04
GASTOS DE DEPRECIACIÓN		3.136.000,00	3.136.000,00	3.136.000,00	3.136.000,00	3.136.000,00
OTRAS INVERSIONES	34.600.000,00					
CAPITAL DE TRABAJO	865.400.000,00					

**2. Bases de cálculo para el entorno**

Tasa de impuestos	35%
Días del año	360
Tasa interes anual	11%
Periodos	5

3. Flujo de Fondos del Proyecto						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>		1.191.680.000,00	1.311.741.760,00	1.437.514.646,40	1.568.967.374,62	1.709.348.666,03
COMPRA MATERIA PRIMA		400.000.000,00	440.300.000,00	482.517.000,00	526.640.499,00	573.760.964,70
- COSTOS FINANCIEROS		59.400.000,00	49.862.123,61	39.275.080,83	27.523.463,33	14.479.167,91
- COSTOS FIJOS		157.200.000,00	162.859.200,00	168.559.272,00	174.290.287,25	180.390.447,30
- COSTOS VARIABLES		22.600.000,00	23.413.600,00	24.233.076,00	25.057.000,58	25.933.995,60
- GASTOS DE PERSONAL		285.600.000,00	295.881.600,00	306.237.456,00	316.649.529,50	327.732.263,04
- GASTOS DE DEPRECIACIÓN		3.136.000,00	3.136.000,00	3.136.000,00	3.136.000,00	3.136.000,00
<b>Utilidad bruta</b>		263.744.000,00	336.289.236,39	413.556.761,57	495.670.594,95	583.915.827,48
- PROVISIÓN DE IMPUESTOS (35%)		92.310.400,00	117.701.232,73	144.744.866,55	173.484.708,23	204.370.539,62
<b>Utilidad neta</b>		171.433.600,00	218.588.003,65	268.811.895,02	322.185.886,72	379.545.287,86
+ GASTOS DE DEPRECIACIÓN		3.136.000,00	3.136.000,00	3.136.000,00	3.136.000,00	3.136.000,00
OTRAS INVERSIONES	34.600.000,00					
CAPITAL DE TRABAJO	865.400.000,00					
<b>FLUJO NETO DE FONDOS DEL PROYECTO</b>	<b>900.000.000,00</b>	171.433.600,00	218.588.003,65	268.811.895,02	322.185.886,72	379.545.287,86

4. Rentabilidad De Accionistas						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja libre		171.433.600,00	218.588.003,65	268.811.895,02	322.185.886,72	379.545.287,86
PAGO INTERESES		59.400.000,00	49.862.123,61	39.275.080,83	27.523.463,33	14.479.167,91
PAGO CAPITAL		86.707.967,14	96.245.843,52	106.832.886,31	118.584.503,80	131.628.799,22
FLUJO CAJA ACCIONISTAS		25.325.632,86	72.480.036,51	122.703.927,88	176.077.919,58	233.437.320,72
DIVIDENDOS		34.286.720,00	43.717.600,73	53.762.379,00	64.437.177,34	75.909.057,57
FLUJO DE CAJA PERIODO		-8.961.087,14	28.762.435,78	68.941.548,88	111.640.742,24	157.528.263,15
FLUJO DE CAJA INICIAL		171.433.600,00	218.588.003,65	268.811.895,02	322.185.886,72	379.545.287,86
FLUJO CAJA FINAL		162.472.512,86	247.350.439,43	337.753.443,90	433.826.628,96	537.073.551,01

*Nota:* Se detalla el análisis de flujo de fondos de acuerdo al estudio técnico, el cual brinda información clara para toma de decisiones en pro de la gestión de la empresa.

### Figura 18.

*Tabla amortización de financiamiento con terceros e inversión propia.*

#### Amortización financiamiento

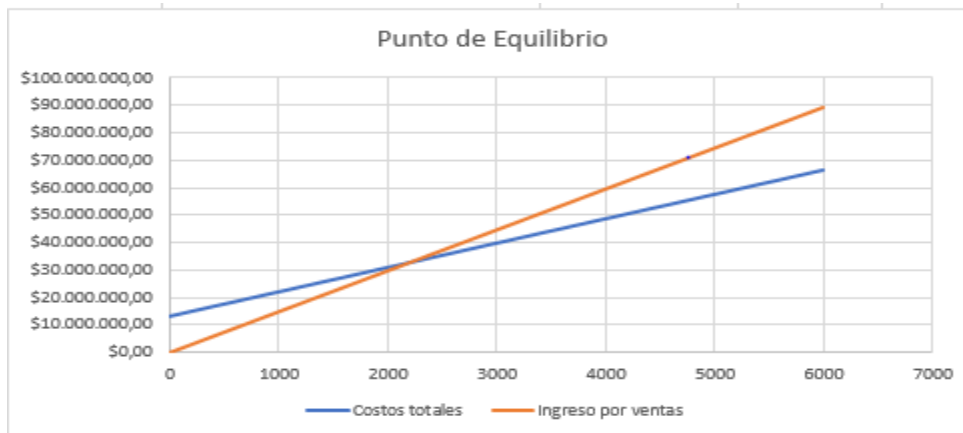
<b>PRESUPUESTO TOTAL PROYECTO</b>	<b>900.000.000,00</b>
<b>Tasa de interés Anual</b>	11,00% A.E.
<b>Capital Social</b>	40%
<b>Valor Crédito</b>	540.000.000,00
<b>Inversión Propia</b>	360.000.000,00

Año	Saldo inicial	Capital	Interes	Cuota fija	Nuevo saldo
					540.000.000,00
1	540.000.000,00	86.707.967,14	59.400.000,00	146.107.967,14	453.292.032,86
2	453.292.032,86	96.245.843,52	49.862.123,61	146.107.967,14	357.046.189,34
3	357.046.189,34	106.832.886,31	39.275.080,83	146.107.967,14	250.213.303,03
4	250.213.303,03	118.584.503,80	27.523.463,33	146.107.967,14	131.628.799,22
5	131.628.799,22	131.628.799,22	14.479.167,91	146.107.967,14	0,00

*Nota:* Se detalla la financiación total del proyecto según el presupuesto de inversión.

**Figura 19.***Grafica punto de equilibrio*

<b>Cantidad de Equilibrio en kilos</b>	2.167,62
<b>Ingreso de Equilibrio</b>	\$32.288.839,25

**Calculo Punto de Equilibrio**

<b>Costos fijos mensuales</b>	\$13.100.000,00
<b>Costos variables unitarios</b>	\$8.852,50
<b>Precio venta por kilo</b>	\$14.896,00
<b>Unidades mensuales</b>	6.666,67

<b>Cantidad en kilos</b>	<b>Costos totales</b>	<b>Ingreso por ventas</b>
0	\$13.100.000,00	0,00
100	\$13.985.250,00	1.489.600,00
200	\$14.870.500,00	2.979.200,00
300	\$15.755.750,00	4.468.800,00
400	\$16.641.000,00	5.958.400,00
500	\$17.526.250,00	7.448.000,00
600	\$18.411.500,00	8.937.600,00
700	\$19.296.750,00	10.427.200,00
800	\$20.182.000,00	11.916.800,00
900	\$21.067.250,00	13.406.400,00
1000	\$21.952.500,00	14.896.000,00
1100	\$22.837.750,00	16.385.600,00
1200	\$23.723.000,00	17.875.200,00
1300	\$24.608.250,00	19.364.800,00
1400	\$25.493.500,00	20.854.400,00
1500	\$26.378.750,00	22.344.000,00
1600	\$27.264.000,00	23.833.600,00
1700	\$28.149.250,00	25.323.200,00
1800	\$29.034.500,00	26.812.800,00
1900	\$29.919.750,00	28.302.400,00
2000	\$30.805.000,00	29.792.000,00
2100	\$31.690.250,00	31.281.600,00
2200	\$32.575.500,00	32.771.200,00

*Nota:* En la gráfica se muestra el cálculo que determina el punto de equilibrio entre el costo total del producto frente a los ingresos por ventas.

**Figura 20.**

*Cálculo de indicadores de rentabilidad.*

<b>Indicadores</b>			
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			
<b>Año</b>	<b>Valor actual neto</b>	<b>(1+i)</b>	<b>FN/(1+i)</b>
0	900.000.000,00		-900.000.000,00
1	171.433.600,00	1,11	154.444.684,68
2	218.588.003,65	1,23	177.410.927,40
3	268.811.895,02	1,37	196.552.940,83
4	322.185.886,72	1,52	212.233.823,01
5	379.545.287,86	1,69	225.241.655,14
			65.884.031,07
<b>VNA</b>	<b>\$65.884.031,07</b>		

<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	
<b>Año</b>	<b>Valor actual neto</b>
0	-900.000.000,00
1	171.433.600,00
2	218.588.003,65
3	268.811.895,02
4	322.185.886,72
5	379.545.287,86
<b>TIR</b>	<b>14%</b>

*Nota:* La tabla muestra los indicadores de VNA y TIR los cuales ambos son positivos para la rentabilidad del proyecto.

## Bibliografías y Referencias

- Acosta, A. C. (10 de Enero de 2020). *Agronegocios*. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.agronegocios.co/agricultura/colombia-exporto-us743-millones-de-frutas-exoticas-en-2019-6-mas-que-en-2018-2950228>
- Bravo, J. C. (20 de Octubre de 2010). *Diario del Huila*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.diariodelhuila.com/huila-sigue-explorando-potencial-en-frutas-exoticas>
- González, S. S. (Julio de 2018). *Productos Frescos y Procesados en Noruega*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de Oportunidades de Comercialización: <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Oportunidades%20de%20comercializacion%20de%20frutas%20y%20vegetales%20frescos%20y%20procesados.%20VF..pdf>
- Morera, M. P. (2019). *El Maracuya en Colombia*. Recuperado el 16 de Abril de 2020, de CDT CEPASS: [http://www.cpac.embrapa.br/publico/usuarios/uploads/organizacaoprodutiva/palestra\\_marisol.pdf](http://www.cpac.embrapa.br/publico/usuarios/uploads/organizacaoprodutiva/palestra_marisol.pdf)
- Noreña, P. (Enero de 2000). *El mercado noruego de frutas y verduras*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de [http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le1067\\_mercado\\_frutas\\_noruega.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le1067_mercado_frutas_noruega.pdf)
- Riquelme, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Romero Ramírez, A. C. (Julio de 2012). *Cultivo de Maracuyà*. Recuperado el Mayo de 2020, de Centro Internacional de Agrucultura Tropical: [http://ciat-library.ciat.cgiar.org/Articulos\\_Ciat/biblioteca/cultivo%20de%20maracuya%20establecido%20con%20buenas%20practicas%20agricolas%20....pdf](http://ciat-library.ciat.cgiar.org/Articulos_Ciat/biblioteca/cultivo%20de%20maracuya%20establecido%20con%20buenas%20practicas%20agricolas%20....pdf)
- S.A. (27 de Marzo de 1971). *Código de Comercio de Colombia*. Recuperado el Mayo de 2020, de Decreto 410 de 1971: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/co/co054es.pdf>
- S.A. (02 de 05 de 1979). *ICONTEC*. Recuperado el Mayo de 2020, de Norma Técnica NTC Colombiana 1267: <https://pdfslide.net/documents/ntc-1267-maracuya.html>
- S.A. (15 de Abril de 1994). *Organización Mundial del Comercio*. Recuperado el Mayo de 2020, de Ley 170 de 1994: [https://mintic.gov.co/portal/604/articulos-15190\\_documento.pdf](https://mintic.gov.co/portal/604/articulos-15190_documento.pdf)
- S.A. (13 de Mayo de 2007). *Consitutucìon Ciudadania*. Recuperado el Mayo de 2020, de Derecho de Asociación: Artículo 38: <https://blogjus.wordpress.com/2007/05/13/derecho-de-asociacion-articulo-38/>
- S.A. (2008). *Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)*. Recuperado el 16 de Abril de 2020, de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-libre-comercio-entre-la-republica-de-co>

- S.A. (04 de Noviembre de 2010). *Agro Industria y Mercadeo del Maracuyà*. Recuperado el 8 de Mayo de 2020, de [http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_160\\_AGROINDUSTRIA\\_MERCADEO\\_MARACUYA.pdf](http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_160_AGROINDUSTRIA_MERCADEO_MARACUYA.pdf)
- S.A. (15 de Septiembre de 2010). *Asohofrucol*. Recuperado el Mayo de 2020, de [http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Banco\\_de\\_Proyectos/EJECUCION\\_2014/2014/FICHA\\_MARACUYA-HUILA\\_V2.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Banco_de_Proyectos/EJECUCION_2014/2014/FICHA_MARACUYA-HUILA_V2.pdf)
- S.A. (04 de Noviembre de 2010). *CasaLuker*. Recuperado el 07 de Mayo de 2020, de Agroindustria y Mercadeo del Maracuya: [http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_160\\_AGROINDUSTRIA\\_MERCADEO\\_MARACUYA.pdf](http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_160_AGROINDUSTRIA_MERCADEO_MARACUYA.pdf)
- S.A. (2012). *Servicios al Exportador*. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de [http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2833/Productos\\_agricolas\\_Suecia\\_Noruega\\_2012\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2833/Productos_agricolas_Suecia_Noruega_2012_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- S.A. (2014). *Proexport Colombia*. Recuperado el 6 de Mayo de 2020, de [https://procolombia.co/sites/default/files/perfil\\_logistico\\_de\\_noruega\\_2014.pdf](https://procolombia.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_noruega_2014.pdf)
- S.A. (20 de Enero de 2016). *Instituto Colombiano Agropecuario - ICA*. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de Normas en Colombia para exportar: <https://www.ica.gov.co/getattachment/d2dea6ccb4b0-4e76-85b3-614da4761fe4/2016R448.aspx>
- S.A. (2018). *Organizacion Mundial del Comercio*. Recuperado el Mayo de 2020, de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/tradefoodfao17\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/tradefoodfao17_s.pdf)
- S.A. (Marzo de 2019). *Anal dex*. Recuperado el 23 de Abril de 2020, de Exportaciones de Fruta 2018: <https://www.analdex.org/wp-content/uploads/2019/03/2019-03-Informe-general-expo-frutas.pdf>
- S.A. (Mayo de 2020). *Anal dex*. Obtenido de <https://www.analdex.org/2016/09/16/efta/>
- S.A. (Myo de 2020). *Banco Agrario de Colombia*. Recuperado el Mayo de 2020, de <https://www.bancoagrario.gov.co/Documents/TasasTarifas/Credito.pdf>
- S.A. (25 de Mayo de 2020). *Ministerio del Comercio*. Recuperado el Mayo de 2020, de Listas de Desgravación de Colombia: <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-libre-comercio-entre-la-republica-de-co/contenido/acuerdo-comercial/texto-final-del-acuerdo>
- S.A. (2020). *Organizacion Mundial de la Salud*. Recuperado el Mayo de 2020, de Codigos y practicas: <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-texts/codes-of-practice/es/>
- S.A. (s.f.). *Documentos para exportación*. Recuperado el Mayo de 2020, de Destino Negocio: <https://destinonegocio.com/co/emprendimiento-co/documentos-para-exportacion-aprende-a-expandir-tu-negocio/>

S.A. (s.f.). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el Mayo de 2020, de Legislación Colombiana: <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/defensa-comercial/dumping/normatividad/generalidades/legislacion-colombiana>