

Núcleo del Sector de Frutas y Sus Derivados

Jhoana Alexandra Montes Quiñonez

Leidy Stefanía Suarez Cañas

Juan Sebastián Celis Suescún

Octubre 2022.

Universidad Pontificia Bolivariana

Santander

Seminario de Investigación en Negocios Internacionales

Tabla de Contenido

Capítulo 1 Análisis del sector	3
1.1.1 Contribución al empleo	4
1.1.2 Exportaciones, importaciones. balanza comercial del sector	7
1.1.3 Comercio Mundial del sector	16
1.1.4 Ventas	26
1.1.5 Principales subsectores y principales productos del sector	28
1.1.6 Principales acuerdos que benefician al sector	33
1.1.7 Destino de las exportaciones	35
1.1.8 Información del sector en el departamento de Santander	36
Capítulo 2 Análisis financiero	
1.2.1 Información Corporativa de la Empresa	35
1.2.2 Compañías similares	37
1.2.3 Análisis Financiero de la Empresa	38
1.2.3.1 Estado de resultados	38
1.2.3.2 Balance total	43
1.2.4 Ratios	45
1.2.4.1 Ratios de rentabilidad	45
1.2.4.2 Ratios de eficiencia	49
1.2.4.3 Ratios de liquidez	52
1.2.4.4 Ratios de apalancamiento	53
1.2.4.5 Ratios de Tendencia de Crecimiento	54
Capítulo 3	
Análisis del producto	63
Capítulo 4	
Diseño de la investigación: Formulación del Anteproyecto	68
Capítulo 5	
Preselección de Mercados	73
Capítulo 6	
Condiciones de Acceso	79

Capítulo 7	
Producto, Precio, Punto de venta y Promoción	89
Capítulo 8	
Estrategia de Inmersión	96
Capítulo 9	
Logística y Distribución Física Internacional	97
Lista de Referencias	109

Análisis del Sector

El sector de Frutas y derivados se relaciona con la producción y transformación de frutas que se han identificado previamente como fundamentales para el desarrollo en la producción del país. Este sector está compuesto por cuatro eslabones los cuales son productores, transformadores, proveedores y comercializadores; que además conocen las cuatro cadenas en las cuales está distribuido el sector que son el aguacate Hass, mango, papaya y piña.

Una de las grandes ventajas con la que cuenta este sector es que el país es competitivo gracias a su ubicación geográfica, el clima y suelo con condiciones variadas, lo anterior, le permite ser atractivo ya que cuenta con zonas óptimas para la producción siendo consciente de que puede tener producción durante todo el año, esto facilita el abastecimiento continuo en el mercado nacional y tener la oportunidad de atender mercados internacionales. Por otro lado, Colombia es reconocido mundialmente por sus exportaciones lo que además trae beneficios al país en términos de la generación de empleo y actualmente se están generando estrategias con el propósito de atraer y promover la inversión extranjera por medio de incentivos en el desarrollo de proyectos del sector.

Contribución al empleo

-Consulta por Sector

Tabla N 1. Participación del Indicador de Empleo en el sector de frutas y sus derivados

CIU Rev.4 A.C.	2020	2021	Var %
Cultivo de frutas tropicales y...	214.387	216.373	0,9
Procesamiento y conservación d...	10.557	6.863	-35,0

Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)-DANE, MARO, 2022

En la tabla del Indicador de Empleo se encuentran las principales frutas y sus derivados llamadas cultivos de frutas tropicales y subtropicales en cuanto a la contribución al empleo este en el año 2020 tuvo una de 214.387, en 2021 se evidencia un aumento por un 216.373 porque el trabajo se ha intensificado mostrando un crecimiento económico en el país. Por lo tanto, a pesar de la situación de pandemia entre estos años hubo un aumento en los cultivos de frutas tropicales, ya que en América según Invest in Colombia, el país es el principal exportador de frutas porque cuenta con gran diversidad climática y topográfica, permitiendo que haya cosechas durante todo el año. Asimismo, Colombia es el segundo exportador de banano, seguido de aguacate y limón. Por consiguiente, la mano de obra para la recolección y el proceso de estas frutas aumentó y su variación es de 0.9% A su vez, en el procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos en el año 2020 tuvo una contribución al empleo de 10.557 y en 2021 hubo una disminución en 6.863, y su variación es de -35%

Tabla N 2. Contribución al empleo por departamentos del sector frutas y sus derivados

Departamento	2020	2021	Var %
Valle del Cauca	20.872	29.072	39,3
Antioquia	31.193	23.530	-24,6
Tolima	15.779	21.244	34,6
Santander	28.120	21.106	-24,9
Cundinamarca	21.983	20.619	-6,2

Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)-DANE, MARO, 2022

En la contribución al empleo por parte de los departamentos se evidencia los principales 6 que son Valle del Cauca, Antioquía, Tolima, Santander y Cundinamarca. En donde para el año 2022, la contribución al empleo de Valle del Cauca fue de 20.872, en 2021 aumentó con una representación de 29.072, y su variación es del 39,3%. En Antioquía la contribución de empleo para el año 2020 fue de 31.193, en el siguiente año disminuyó con 23.530 y su variación es de -24,6%. En Tolima, el año 2020 fue de 15.779 y aumenta en el 2021 con 21.244, su variación es de 34,6%. En Santander para el año 2020 la contribución al empleo fue de 28.120, en el 2021 disminuye con 21.106 y la variación entre estos es de -24,9%. Finalmente, el departamento de Cundinamarca tuvo un empleo para el 2020 de 21.983, el 2021 menos con 20.619 y una variación de -6,2%.

Gráfica N 1. Dinámica anual de empleo



Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)-DANE, MARO, 2022.

En la gráfica dinámica anual de empleo para el sector de frutas y sus derivados, el número de ocupados para el año 2015 fue de 209.068, en 2016 disminuye un -5.82%, que corresponde al valor de -12.165 quedando en 196.903. Para el siguiente año, se presenta un aumento de 6%, en 2018 también aumenta, con un 15.078 quedando en 223.943, en 2019 disminuye el empleo con 17.882, es decir un 7.99% quedando en 206.061. Además, el mayor número de ocupados fue en el año 2020 con 224.944, aumentó más de 18.883 que el año anterior, pero en el 2021 disminuye -1.708 quedando en 223.236.

Exportaciones, importaciones. balanza comercial del sector.

-Exportaciones

Gráfica N 2. Dinámica anual de exportaciones

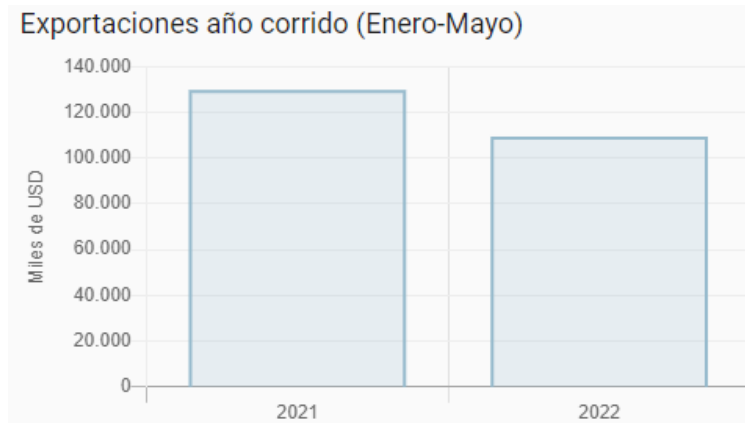


Fuente: DANE-DIAN, MARO, 2022.

Colombia es el noveno proveedor de frutas exóticas del mundo. La gráfica anual de exportaciones para el sector de frutas y sus derivados presenta un aumento relevante durante los últimos 3 años que son 2019, 2020 y 2021, esto es por la diversidad de climas y los terrenos que hay en Colombia, cuenta con la capacidad de producir todo tipo de frutas durante el año, ya que por el clima tropical convierte al mercado en una industria potente, en constante crecimiento.

Durante 2019, las exportaciones de frutas colombianas llegaron a US \$112.039, 29% más que en 2018 cuando llegaron a US\$86.770, de acuerdo con cifras del Dane. Para 2020 tuvo un aumento del 54% con un valor de US \$172.564. Finalmente, en 2021 aumenta nuevamente con un 38% con US \$238.294.

Gráfica N 3. Exportaciones año corrido (Enero-Mayo)



Fuente: DANE-DIAN, MARO, 2022.

La gráfica de exportaciones del año corrido entre enero a mayo de frutas y sus derivados tuvo un mayor valor en el año 2021 con US \$129.698 y disminuyó en el 2022 el 15% quedando con un valor de US \$109.390. Esta disminución tiene varias causas, entre esas el conflicto Rusia-Ucrania, ha generado desafíos para exportaciones, ya que los principales países destino de exportación se encuentran en Europa. Por lo tanto, es un escenario complejo para las exportaciones de productos de las frutas y sus derivados. Aunque, no sólo desde lo geopolítico, sino que también hay efectos de la pandemia que deben ser considerados, como el aumento de los precios de insumos y la logística. Además, con la creciente inflación, el poder adquisitivo del consumidor también ha disminuido.

Tabla N 3. Principales productos mas exportados

Producto	2021	2022	Var %
Aguacates (paltas), variedad H...	114.349	93.139	-18,6
Mangos y mangostanes frescos o...	5.692	7.549	32,6
Mangos preparados o conservado...	6.037	4.616	-23,5
Piñas tropicales (ananás), fre...	1.571	1.707	8,7
Jugo de mango sin fermentar y ...	754	828	9,9

Fuente: DANE-DIAN, MARO, 2022.

Los principales productos más exportados son, principalmente el aguacate en sus variedades en el 2021 su valor fue de US \$114.349. Entre la variedad de aguacates, el Hass está posicionado por su potencial de crecimiento a nivel nacional, esto es por la amplia disponibilidad que se posee para cultivar, y teniendo como oportunidad en el exterior una demanda insatisfecha en los demás

mercados internacionales. Además, la tendencia mundial tiene un mayor consumo de este producto por sus propiedades como las vitaminas y minerales, y pues terminan siendo ventajas que presenta la producción de esta fruta para el país. Por otra parte, en 2022 las exportaciones de aguacate disminuyeron a un valor de US \$93.139 y la variación entre estos dos años fue de -18,6%. Los mangos en el año 2021 tuvieron un valor de US \$5.692 y aumentó su exportación a US \$7.549, teniendo una variación de 32,6%. Entre las variedades de mango sembradas en Colombia, el mango cuenta con reconocimiento en el mundo por su calidad y sabor único. Por otra parte, los mangos preparados tuvo un valor en 2021 de US \$6.037 y una disminución de US \$4.616, su variación fue de -23,5. Las piñas tropicales también tuvieron un aumento entre estos dos años, pasó de estar en US \$1.571 a US \$1.707, entonces la variación fue de 8,7. Finalmente, el jugo de mango sin fermentar aumentó con una variación de 9,9%.

Tabla N 4. Principales departamentos exportadores

Departamento	2021	2022	Var %
Antioquia	68.241	49.163	-28,0
Risaralda	18.903	21.029	11,3
Caldas	10.029	11.005	9,7
Valle del Cauca	12.228	9.077	-25,8
Cundinamarca	10.031	9.047	-9,8

Fuente: DANE-DIAN, MARO, 2022.

En la tabla se evidencia los principales departamentos de Colombia que son exportadores de frutas y sus derivados. Antioquía, el principal, en el 2021 con US \$68.24, disminuye obteniendo US \$49.163 con variación de -28%, este departamento es rico en su cultivo de frutas, ahí se cultiva plátano, maracuya, cacao, espárragos, mango, guanábana, aguacate, etcétera. En el departamento de Risaralda se demuestra un aumento de US \$21.029, al contar con una variación de 11,3%. Este departamento tiene uno de los sectores que más está creciendo, ya que está localizado estratégicamente, tanto para el cultivo de aguacate como para concentrar la logística para la exportación de esta fruta tan importante para la canasta familiar. En Caldas también aumentó para

el 2022 con US \$11.005, y por último en Valle del Cauca y Cundinamarca disminuyen, respectivamente en US \$9.077 y US \$9.047.

Tabla N 5. Principales destinos de exportación

Destino	2021	2022	Var %
Países Bajos	62.181	49.271	-20,8
Estados Unidos	5.359	15.562	190,4
Reino Unido	18.386	10.167	-44,7
España	10.670	8.526	-20,1
Alemania	3.864	4.174	8,0

Fuente: DANE-DIAN, MARO, 2022.

Entre los principales destinos de exportación de frutas y sus derivados están 37 países alrededor del mundo. El top cinco de mercados fueron: Países Bajos, Estados Unidos, Reino Unido, España y Alemania. Principalmente, en Países Bajos se demuestra una variación de -20,8. En Estados Unidos si hay un aumento en US \$15.562 pero en Reino Unido disminuye, pasando de estar en 2021 en US \$18.386 a en 2022 US \$10.167. Por último, en España hay una variación de -20,1% y en Alemania un aumento en su variación de 8%.

-Importaciones

Gráfica N 4: Dinámica anual de importaciones

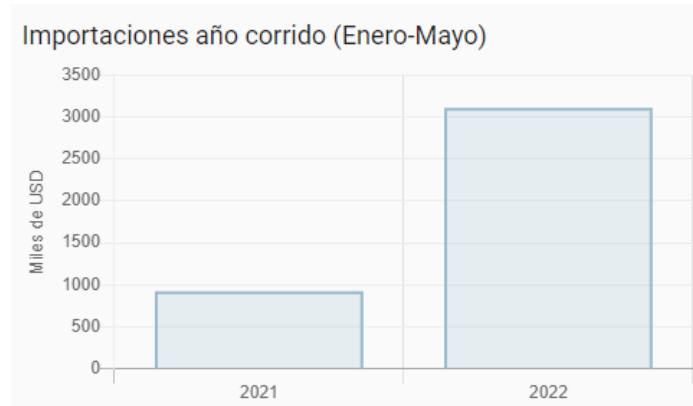


Fuente: DANE-DIAN, MARO, 2022.

En las importaciones de frutas y sus derivados, en los últimos tres años se evidencia un aumento del 2019 al 2020, en el 2019 aumentó el 12,55%, exactamente con US \$2.950, y en el año 2020 fue el 22% con US \$3.603, para 2021 solo aumentó el 1% con US\$3.669. Se importa

principalmente de India, Sudáfrica y México, los productos de mangos preparados o conservados, jugos de piña, jugos de mango y piñas tropicales.

Gráfica N 5: Importaciones año corrido (Enero-Mayo)



Fuente: DANE-DIAN, MARO, 2022.

En las importaciones del año corrido entre enero y mayo, el 2021 tuvo US \$924 miles y en el 2022 aumentó el 236% con US \$3.105. Este aumento presentado por el sector de frutas y sus derivados es un reflejo de la estrecha relación de progreso y crecimiento. Además, las frutas importadas terminan complementando la amplia oferta de nuestras frutas colombianas y adicionalmente, se han convertido en fuente de trabajo para muchos colombianos que forman parte del sector importador representado por distribuidores, transportadores, mayoristas y minoristas.

Tabla N 6. Principales productos de importación

Producto	2021	2022	Var %
Mangos preparados o conservado...	53	2.117	3.870,8
Los demás jugos de piña (ananá...	446	562	26,1
Mangos y mangostanes frescos o...	87	170	94,7
Jugo de mango sin fermentar y ...	0	107	8.991.614,3
Piñas tropicales (ananás), en ...	175	56	-68,3

Fuente: DANE-DIAN, MARO, 2022.

En cuanto a los productos importados, tenemos 5 que son los mangos preparados o conservados de otra forma, los demás jugos de piña (ananá) sin fermentar, mangos y mangostanes, jugos de mango sin fermentar y sin adición de alcohol, y piñas tropicales. El primer producto, tuvo un gran

aumento en su importación, esto representado en US \$2.117, seguido de los demás jugos de piña con US \$562, los mangos y mangostanes también aumentó con US \$170. El producto de jugo de mango sin fermentar y sin adición de alcohol pasó de estar en US \$0 en 2021 a estar en 2022 en US \$107, una variación de 8.991.614. Por otra parte, se generó una disminución en la importación de piñas tropicales de US \$56, por tanto la variación fue negativa de -68,3%.

Tabla N 7. Principales departamentos de importación

Departamento	2021	2022	Var %
Antioquia	488	2.784	470,5
Nariño	113	117	3,3
Bogotá, D.C.	137	110	-19,5
Atlántico	57	94	62,9
Santander	0	0	0,0

Fuente: DANE-DIAN, MARO, 2022.

Los principales departamentos de importación de las frutas son Antioquia con un aumento en esto de US \$2.784, Nariño con US \$117, Bogotá con una reducción de esta en US \$110, Atlántico con US \$94 y Santander no ha iniciado con la importación de estos productos. Además, han surgido ciertos inconvenientes en cuanto a la guerra en Ucrania, la crisis de los contenedores y los cambios que dejó la pandemia, todo esto causando un constante cambio en los precios de la comida de los antioqueños, ya que la mayoría de los alimentos de la canasta familiar son importados

Tabla N 8. Principales orígenes de importación

Origen	2021	2022	Var %
India	0	1.603	0,0
Sudáfrica	118	539	357,6
México	12	437	3.610,5
Ecuador	113	143	25,9
Brasil	0	107	0,0

Fuente: DANE-DIAN, MARO, 2022.

En los orígenes de las importaciones para el sector de las frutas, el principal importador es India, en el año 2021 no se importó nada pero para el 2022 el valor fue de US \$1.603. En Sudáfrica hubo

un gran aumento con una variación de 357%. En México, también aumentó con US \$437, en Ecuador con US \$143 y en Brasil pasó de estar en US \$0 a US \$107.

-Balanza Comercial

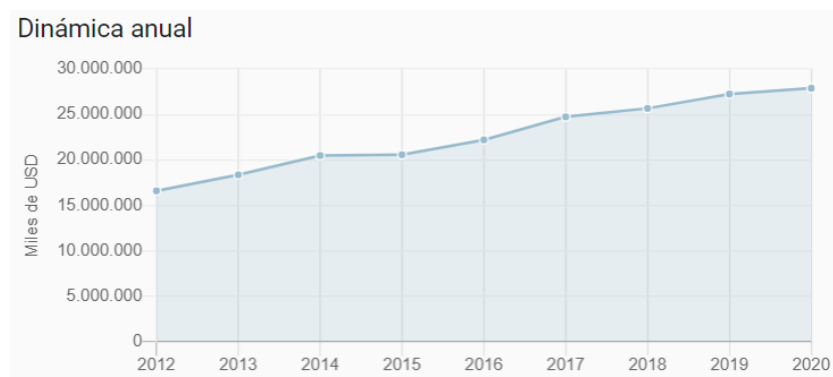
A pesar de la pandemia vivida, las exportaciones de frutas y sus derivados se comportaron de manera positiva en el 2021 con US \$238.294, tuvo un crecimiento exponencial en los últimos años. Pero en el presente año, si presenta una disminución del 15% con US \$109.390, esto es debido a factores geopolíticos en Europa que son nuestros principales destinos de exportación.

Por su parte, las importaciones de 2021 a 2022 presentan una aumento, de estar en US \$924 pasaron a estar en US \$3.105.

Comercio Mundial del sector.

-Importaciones Mundiales

Gráfica N 6. Dinámica anual



Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

Con relación a la gráfica anterior de comercio mundial del sector, podemos ver que el periodo comprendido de la dinámica de importaciones anuales se da desde el 2012 hasta el 2020, por lo que los años más recientes son 2019 y 2020 donde se refleja un aumento del 2.36%, donde tenemos que en el 2019 las importaciones fueron de 27.231.671 Miles de USD y en 2020 de 27.873.709 Miles de USD. Dentro de las razones para el aumento del comercio mundial en términos de importaciones tenemos que muchas empresas logran ver el gran potencial y oportunidad en este mercado, esto debido a que son productos de consumo mundial, tiene grandes flujos comerciales

por lo que las empresas buscan satisfacer esa gran demanda y ha sido un sector que a pesar de las adversidades exteriores ha podido continuar.

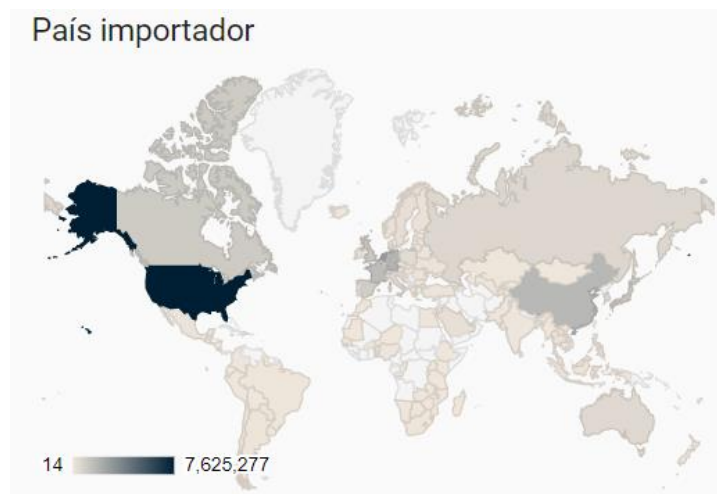
Tabla N 9. Principales productos importadores de frutas y sus derivados

Producto	2019	2020	Var %
Aguacates "paltas", frescos o ...	7.078.583	7.203.705	1,8
Frutas y demás partes comestib...	4.131.063	4.164.708	0,8
Guayabas, mangos y mangostanes...	3.719.740	3.691.666	-0,8
Frutos comestibles, sin cocer ...	3.143.415	3.514.836	11,8
Jugo de cualquier otra fruta o...	2.528.841	2.539.194	0,4

Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

En la tabla tenemos el periodo comprendido entre 2019 y 2020 donde se reflejan las distintas variaciones de las importaciones entre estos dos años en productos como lo son los aguacates frescos o secos (1.8%), las frutas y demás partes comestibles de plantas, preparados o concentrados (0.8%), guayabas, mangos y mangostanes frescos o secos (-0.8%), frutos comestibles sin cocer o cocidos en agua o vapor (11.8%), jugo de cualquier fruta, fruto u hortaliza (0.4%), confituras, jaleas y mermeladas (6.03%), piñas preparadas o conservadas (12.8%), papayas frescas (0.12%), entre otras. En la gran mayoría de estas frutas y derivados podemos ver un incremento que por lo general se da gracias a las tendencias del mercado y a que los países negocian acuerdos que hacen posible acceder de una manera más sencilla a otros países con el fin de beneficiarse mutuamente. Por otro lado, hay una creciente demanda ya que los países buscan que haya una disponibilidad de estos productos de consumo masivo durante todo el año y que además estos sean frescos y con alta calidad, también, teniendo en cuenta que no todos los países cuentan con las condiciones climáticas o de suelo para tener abastecimiento continuo de estos productos.

Gráfica N7 País importador



Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

Luego, podemos ver la imagen de país importador dónde se refleja que con color azul tenemos al país que más importa el cual es Estados Unidos, donde se dieron importaciones con un valor total de 7.625.277 Miles de USD en el año 2020. En este país, el consumo en general de frutas es bastante alto teniendo en cuenta que la demanda se basa en obtener productos frescos de otros países para poder abastecerse durante todo el año, es por esto, que maneja buenas relaciones comerciales con aquellos países exportadores de esos productos. Como se ha mencionado anteriormente, la principal razón de importarlos es que el país no cuenta con la capacidad productiva para abastecerse, cómo es el caso del país mencionado, es por esto que en el sector importa cultivos de frutas y derivados principalmente desde Centroamérica o Sudamérica.

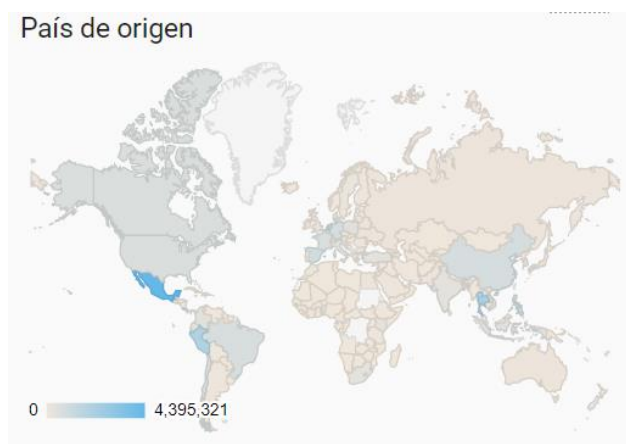
Tabla N10 Principales países importadores de frutas y derivados

País importador	2019	2020	Var %
Estados Unidos	7.618.479	7.625.277	0,1
Países Bajos	2.139.290	2.415.563	12,9
Alemania	1.715.390	1.868.858	9,0
China	1.854.169	1.760.312	-5,1
Francia	1.565.127	1.569.203	0,3

Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

Como se mencionó en la gráfica anterior que también corresponde a los países importadores, en este caso podemos ver la variación de la actividad importadora comprendida entre los años 2019 y 2020 donde el principal país que es Estados Unidos cuenta con una variación del (0.1%), seguido de Países Bajos (12.9%), Alemania (9%), China (-5.1%) y Francia (0.3%) entre los países fundamentales. Tomando como ejemplo el segundo principal importador en este periodo, Países Bajos cuenta con una demanda que se basa en la tendencia del consumo de alimentos saludables lo cual impulsa el crecimiento del sector, es por esto que los productos que más ven un aumento en las importaciones son el aguacate Hass, el mango, la piña, frutas enlatadas y en general la demanda de fruta tropical que no se produce a nivel local.

Gráfica N8 País de origen



Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

Por parte del gráfico de país de origen, el principal país es México con un total de exportaciones evaluado en 4.395.321 Miles de USD para el año 2020. En cuanto al panorama actual de las exportaciones de frutas y derivados en este país, tenemos que una de las razones por la cual es el principal país es que mantiene buenas relaciones comerciales con países que tienen alta demanda de los productos del sector de forma que promueve el cultivo de frutas y verduras a nivel nacional

dónde los empresarios tienen la oportunidad de ver la gran oportunidad que tiene el sector en el país con fines de exportación. Otra razón, es que la zona geográfica con la que cuenta le permite hacer uso del enriquecimiento de los suelos para cultivar, dónde gracias a esto, frutas como las toronjas, piña, mango y papaya han tenido un fuerte crecimiento.

Tabla N 11 Principales países de origen de frutas y derivados

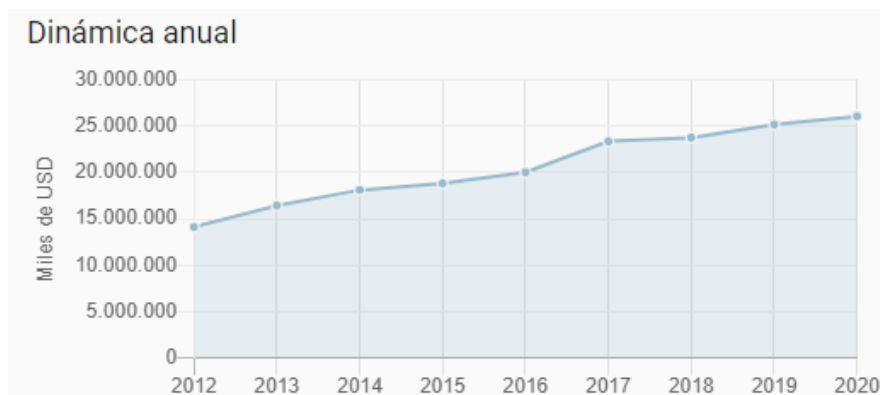
País de origen	2019	2020	Var %
México	4.768.107	4.395.321	-7,8
Tailandia	2.465.093	2.165.362	-12,2
Perú	1.747.527	1.919.104	9,8
Costa Rica	1.882.719	1.757.845	-6,6
Países Bajos	957.953	1.335.639	39,4

Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

En esta tabla podemos ver además de México los demás principales países de origen con su respectiva variación, donde se evidencia a Tailandia (-12.2%), Perú (9.8%), Costa Rica (-6.6%) y Países Bajos (39.4%). En el caso de Tailandia donde hay una variación negativa, uno de los aspectos a tener en cuenta sobre esto es que durante el periodo en que se comprende la variación, en ese país, se aumentaron las sanciones a la fabricación y venta de productos que no cumplan con los certificados pertinentes para su elaboración y comercialización y a pesar de esto en el país se han dado estrategias de promoción en cuanto a las inversiones para productos agrícolas donde entran las frutas con el fin de mejorar su calidad.

-Exportaciones Mundiales

Gráfica N9 Dinámica anual



Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

Pasando a las exportaciones mundiales, el periodo está comprendido desde el 2012 a 2020 donde se ha visto un crecimiento constante a través de los años, y donde en el último periodo comprendido entre 2019 a 2020 se vió una variación de 3.51% generando un aumento de 881.950 Miles de USD, resultando con un valor total de exportaciones por 26.011.950 Miles de USD para el año 2020. En general, el comercio de fruta está en crecimiento como se evidencia y en dónde las frutas que tienen más peso en la producción mundial son la piña, el mango y la papaya ya mencionadas anteriormente, una de las razones para la producción de estos productos es que además de tener como finalidad su consumo por el cliente final, también, estas frutas son usadas en muchos sectores, por ejemplo, la papaya es usada en industrias como farmacéutica, carnes, cervecera y productos cosméticos y de belleza.

Tabla N 12 Principales productos del sector de frutas y sus derivados exportadas mundialmente

Producto	2019	2020	Var %
Aguacates "paltas", frescos o ...	6.172.036	6.281.176	1,8
Frutas y demás partes comestib...	3.653.525	3.860.863	5,7
Frutos comestibles, sin cocer ...	2.938.828	3.366.041	14,5
Guayabas, mangos y mangostanes...	3.413.964	3.356.797	-1,7
Confituras, jaleas y mermelada...	2.610.652	2.712.370	3,9

Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

Dentro de la tabla de los principales productos tenemos a los aguacates (1.8%), frutas y demás comestibles (5.7%), frutos comestibles sin cocer (14.5%), guayabas, mangos y mangostanes (-1.7%) y confituras, jaleas y mermeladas (3.9%) con su respectiva variación en el periodo que contiene los años 2019 y 2020. En el caso del Aguacate que tiene su aparición como el número uno dentro de la tabla, este es considerado como el oro verde ya que constituye una gran parte de las exportaciones agrícolas de muchos países. Además, esto trae beneficios al mercado como una cadena productiva dinámica y una posición comercial de gran importancia.

Gráfica N10 País exportador de frutas y sus derivados



Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

En el caso de los países exportadores, en primer lugar tenemos a México con un valor total de exportaciones de 3.630.392 Miles de USD en el año 2020. Como se puede evidenciar y teniendo en cuenta los años, el valor de sus exportaciones han mostrado un ritmo creciente a pesar de la pandemia y de la caída del crecimiento económico mundial. Además, México es uno de los países que más tiene diversificadas sus ventas de frutas y derivados en el contexto de comercio exterior. Además, teniendo en cuenta que de las mayores ventajas que tiene en su producción son el clima variado y la abundante mano de obra calificada. Por otro lado, tiene acuerdos comerciales muy beneficiosos con países desarrollados, como es el caso de Estados Unidos, teniendo en cuenta que es el mayor importador. Es por lo anterior, que entre ellos han fortalecido sus economías a través de acuerdos que les permite obtener beneficios económicos gracias a la eliminación de aranceles y restricciones cuantitativas.

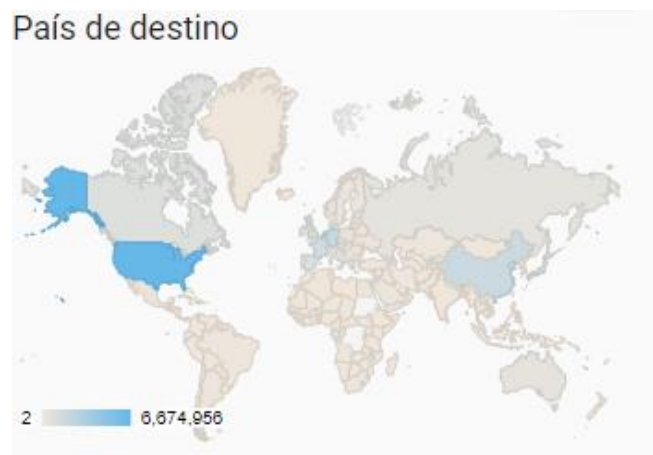
Tabla N 13 Principales países exportadores del sector de frutas y sus derivados

País exportador	2019	2020	Var %
México	3.865.571	3.630.392	-6,1
Países Bajos	2.274.352	2.503.835	10,1
Tailandia	1.909.169	1.852.212	-3,0
Perú	1.277.995	1.352.295	5,8
Costa Rica	1.293.117	1.255.107	-2,9

Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

Como fue mencionado, México (-6.1%) es el principal exportador, luego de este siguen Países Bajos (10.1%), Tailandia (-3.0%), Perú (5.8%) y Costa Rica (-2.9%). En el caso de uno de estos países principales como lo es Perú que ha tenido una variación positiva, este cuenta con un gran dinamismo en cuanto a las exportaciones de agroindustria se refiere, entre las frutas y derivados que encabezan su lista de exportaciones podemos encontrar las uvas, los arándanos, los mangos, las mandarinas y el aguacate. Además, como principales países de destino para Perú tenemos Estados Unidos y Países Bajos.

Gráfica N 11 País destino de frutas y sus derivados



Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

Como podemos observar en la gráfica de país destino el principal de ellos es Estados Unidos con un valor a 2020 de 6.674.956 Miles de USD. Por lo general, las frutas y derivados que más se exportan a este país son bananos, piña, aguacate, sandía, papaya, melones y limones. Además de esto ha habido un incremento en frutos secos, ciruelas, uvas, cítricos y duraznos.

Tabla N 14 Principales países destino del sector de frutas y sus derivados

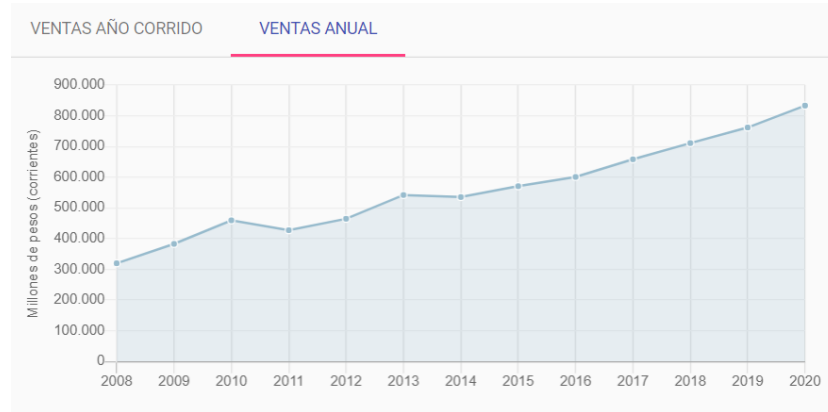
País de destino	2019	2020	Var %
Estados Unidos	6.544.768	6.674.956	2,0
Países Bajos	2.029.388	2.021.835	-0,4
Alemania	1.765.709	1.888.593	7,0
China	1.828.923	1.812.882	-0,9
Francia	1.318.810	1.384.310	5,0

Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

Se presenta la tabla con los principales países destino del sector de frutas y sus derivados. Como primer país en esta tabla tenemos a Estados Unidos (2.0%), seguido de Países Bajos (-0.4%), Alemania (7.0%), China (-0.9%) y Francia (5.0%). En el contexto de Alemania, de los productos que más se producen para comercializar allí tenemos a las frutas exóticas y tropicales, esto ya que existe una tendencia donde el consumidor está en esa búsqueda de alimentos saludables y con alto contenido nutricional ya que en el mercado esto destaca bastante. Entre las frutas que más demanda la población tenemos el kiwi, la piña, el mango, el aguacate, la maracuyá, entre otros. Por otro lado, un comportamiento que tiene el consumidor de este país es que están totalmente dispuestos a pagar un poco más por un producto de mejor calidad, precisamente por esta razón es que el mercado de frutas y derivados ha crecido rápidamente.

- **Ventas del sector**

Gráfica N 12 Ventas anual



Fuente: Encuesta Anual Manufacturera (EAM) - DANE, MARO, 2022.

En la gráfica de ventas anuales del sector de frutas y sus derivados podemos observar que obtenemos información entre los períodos comprendidos por 2008 y 2020, dentro de los dos últimos periodos que se registran los cuales son 2019 y 2020, tenemos una variación de 9.36% lo que significa un incremento en este sector. Por parte del 2019 las ventas anuales fueron de 761.720 Millones de pesos y en 2020 de 833.011 lo que refleja un incremento de 71.291 Millones de pesos. El aumento que se ve es producto de un aumento de la demanda a nivel tanto nacional como internacional, esto se debe a que las personas ven una gran oportunidad en el sector gracias a los niveles de producción que maneja el país. Por otro lado, en materia de comercio exterior, los demás países ven a Colombia como un principal exportador de frutas frescas, entre ellas, el banano, aguacate Hass y piña.

Tabla N 15 Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión 4 adaptada para Colombia

1020 - Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos	2019	2020	Var %
Procesamiento y conservación d...	761.720	833.011	

Fuente: Encuesta Anual Manufacturera (EAM) - DANE, MARO, 2022.

En relación a la anterior tabla, esta nos deja ver que para el procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos hubo un aumento entre los años como se mencionó en la anterior tabla con una variación de 9.36% entre los dos años. Además, esto se da gracias a la alza en la demanda de frutas y sus derivados tanto a nivel interior del país como a nivel de comercio exterior.

- Principales subsectores y productos del sector

Principales productos del sector

Dentro de los principales productos tenemos los aguacates, piñas, mangos, guayabas y en general lo que son todos los derivados que estos conllevan, ya sean en forma de pulpas, como almíbar, en trozos y demás. De estos productos el principal de ellos que refuerza las exportaciones de muchos países es el aguacate, ya que como se mencionó anteriormente este es considerado el oro verde que mueve la economía en muchas regiones pero especialmente en Centroamérica y Sudamérica.

Exportaciones subsectores

Gráfica N 13 Dinámica exportaciones aguacate



Fuente: DANE - DIAN, MARO, 2022.

En la dinámica de exportaciones del aguacate encontramos una variación entre 2020 y 2021 de 40.10%. Este es un producto que ha tenido gran crecimiento ya que es muy impulsado en las regiones especialmente Antioquia, Risaralda, Caldas, Valle del Cauca y Cundinamarca. Por otro lado, tiene como principales países destino Países Bajos, Estados Unidos, Reino Unido, España y

Alemania los cuales son países con una gran tendencia al consumo de este producto gracias a sus propiedades.

Gráfica N 14 Dinámica exportaciones mango

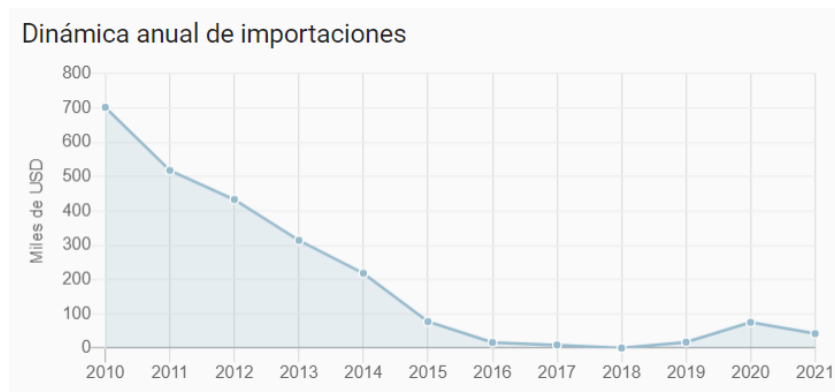


Fuente: DANE - DIAN, MARO, 2022.

En este caso la variación entre 2020 y 2021 fue de 31.51% generando así un gran aumento, por otro lado, desde 2018 ha estado en un constante crecimiento teniendo a departamentos como Cundinamarca, Valle del Cauca, Bogotá, Antioquia y Caldas con países destino como lo son Estados Unidos, Canadá, Países Bajos, Francia y Qatar. Este es un producto muy apetecido por distintos países y este se puede exportar en forma de fruta, pulpas o en almíbar.

Importaciones subsectores

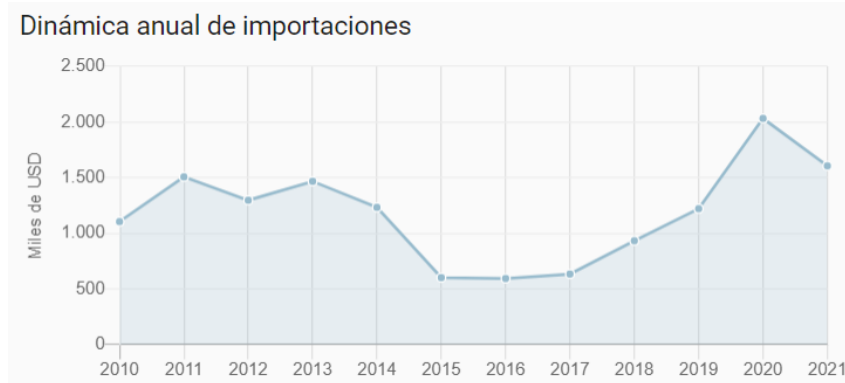
Gráfica N 15 Dinámica de importaciones aguacate



Fuente: DANE - DIAN, MARO, 2022.

En el caso de las importaciones del subsector de aguacate estas han tenido una caída bastante grande ya que fue del 44%. Esto lo que representa es que internamente en el país el aguacate se produce para ser comercializado nacionalmente y para ser enviado al comercio exterior.

Gráfica N 16 Dinámica de importaciones mango

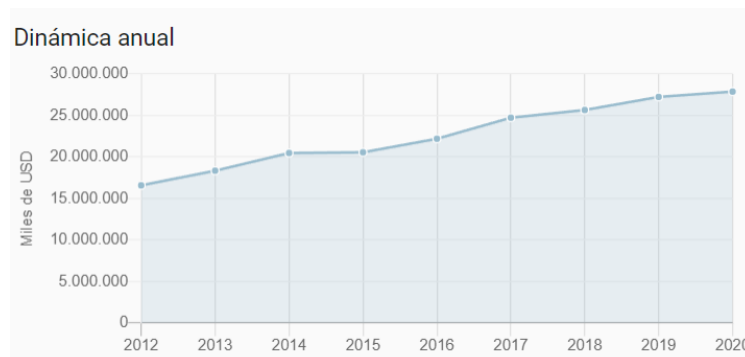


Fuente: DANE - DIAN, MARO, 2022.

En cuanto a esta fruta, al igual que las importaciones del aguacate esta ha tenido un gran porcentaje de disminución con un 20.96%. Esto además, teniendo en cuenta que los tres principales departamentos importadores son Antioquia, Nariño y Atlántico desde países como India, México y Ecuador.

Comercio mundial subsectores

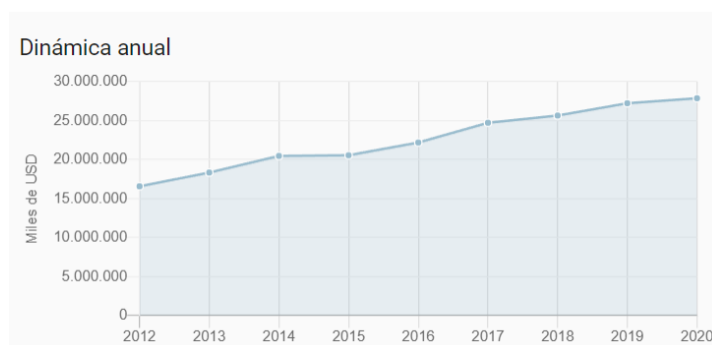
Gráfica N 17 Dinámica anual importaciones mundiales aguacate



Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

En el contexto mundial el subsector del aguacate ha tenido un aumento constante desde el 2012 hasta la última actualización que fue en 2020. Además, los principales países importadores son Estados Unidos, Países Bajos, Alemania, China y Francia. Lo que quiere decir que continuamente estos países están en la búsqueda de satisfacer sus mercados y abastecer para cumplir con la necesidad de los consumidores.

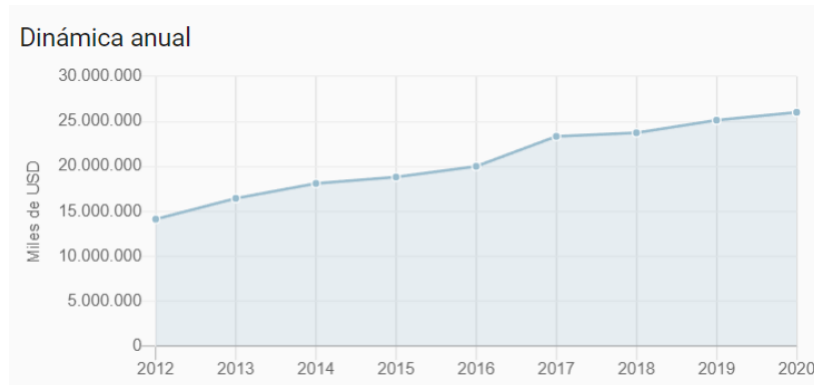
Gráfica N 18 Dinámica anual importaciones mundiales mango



Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

En la dinámica mundial de importaciones del mango, este ha estado en constante crecimiento desde el 2012 hasta el último año registrado que es el 2022. La última variación entre los años 2019 y 2022 fue de 2.36% teniendo a Estados Unidos, Países Bajos, Alemania, China y Francia como los principales países que importan este tipo de fruta. Además, Los tres principales países de origen son México, Tailandia y Perú donde la producción del mango es bastante alta y cumple con los requisitos para satisfacer la demanda del mercado.

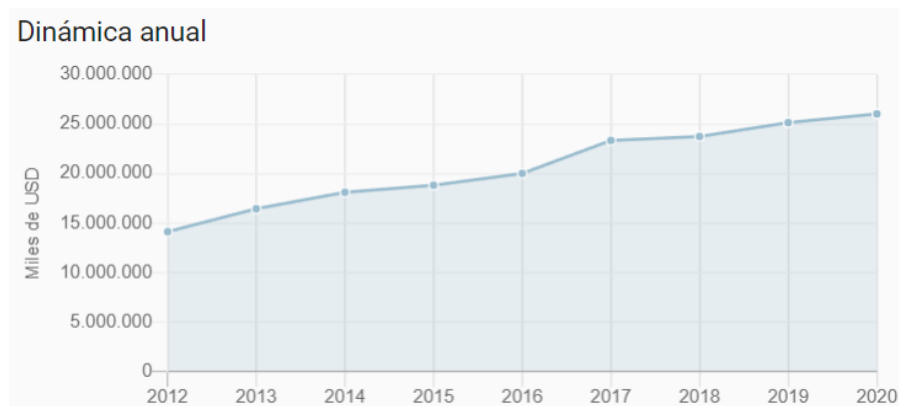
Gráfica N 19 Dinámica de las exportaciones mundiales aguacate



Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

En cuestiones de exportaciones al igual que en las importaciones, este producto está en aumento constante desde el año 2012 hasta el 2020. Además, durante el periodo entre 2019 y 2020 la variación en las exportaciones de este producto fue de 3.51% lo que representa en dólares en total de 881.950 Miles de USD. Entre los principales exportadores tenemos a México, Países Bajos y Tailandia. Lo que resulta interesante de lo anterior es que Países Bajos tiene grandes participaciones tanto en las exportaciones como en las importaciones.

Gráfica N 20 Dinámica de las exportaciones mundiales de mango



Fuente: WITS-COMTRADE, MARO, 2022.

En la anterior gráfica, podemos apreciar que ha estado en constante crecimiento y que en especial entre 2016 y 2017 el aumento fue bastante considerable teniendo en cuenta su variación para este periodo de 16.67% y que en el último periodo fue de 3.51% con un valor en Miles de USD de 881.950. Teniendo a México como el principal exportador de mango como lo es también el caso

del aguacate. Además, considerando lo anterior podemos decir que México es un gran país con una gran ventaja en términos de agroindustria y su expansión de su conocimiento e innovación en este sector.

- **Principales acuerdos que benefician al sector**

Tabla N 16 MERCOSUR

Producto	2021	2022	Var %
Aguacates (paltas), variedad H...	1.687	492	-70,8
Piñas tropicales (ananás), fre...	14	0	-100,0
Aguacates (paltas), frescos o ...	0	0	0,0
Mangos y mangostanes frescos o...	0	0	0,0
Papayas frescas.	0	0	0,0

Fuente DANE-DIAN. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva - Colombia Productiva, MARO, 2022

Tabla N 17 TRIÁNGULO DEL NORTE

Producto	2021	2022	Var %
Mangos y mangostanes frescos o...	285	758	166,2
Compotas, jaleas y mermeladas ...	1	3	237,5
Piñas tropicales (ananás), fre...	2	0	-100,0
Las demás piñas tropicales (an...	0	0	0,0
Mangos preparados o conservado...	0	0	0,0

Fuente DANE-DIAN. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva - Colombia Productiva, MARO, 2022

Tabla N 18 UNIÓN EUROPEA

Producto	2021	2022	Var %
Aguacates (paltas), variedad H...	90.991	67.339	-26,0
Mangos y mangostanes frescos o...	1.084	1.759	62,2
Piñas tropicales (ananás), fre...	749	909	21,3
Mangos preparados o conservado...	720	716	-0,5
Jugo de mango sin fermentar y ...	303	427	40,9

Fuente DANE-DIAN. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva - Colombia Productiva, MARO, 2022

Desde el 2010 no ha habido mucha actividad en el país en relación con estos acuerdos, pero esto cambia a partir del año 2015, en donde empieza a haber un aumento en las exportaciones hacia los países relacionados con estos acuerdos, con un gran auge en el año 2020, 2021 y lo cursado del presente año, El país se ha visto mayormente beneficiado con el acuerdo que tiene con la Unión Europea, seguido de MERCOSUR y por último el del Triángulo del norte, en estos 3 acuerdos podemos observar primordialmente una gran demanda en ciertos productos, tales como, el aguacate, mango y piña.

- Destino de las exportaciones

Tabla N 19

Destino	2021	2022	Var %
Países Bajos	62.181	49.271	-20,8
Estados Unidos	5.359	15.562	190,4
Reino Unido	18.386	10.167	-44,7
España	10.670	8.526	-20,1
Alemania	3.864	4.174	8,0

Fuente DANE-DIAN, MARO, 2022

El país a donde Colombia exporta principalmente es Países bajos con una suma de 62.181 y 49.271 en los años 2021 y lo corrido del año 2022 respectivamente, Seguido de Reino Unido y España, a pesar de ello se puede evidenciar una disminución en las exportaciones, aunque falta que culmine el año 2022, por otro lado, podemos observar un aumento en las exportaciones del año 2022 con relación al año 2021 en los países de Estados Unidos y Alemania, lo que es un factor beneficioso para nuestro PIB.

- Información del sector en el departamento de Santander

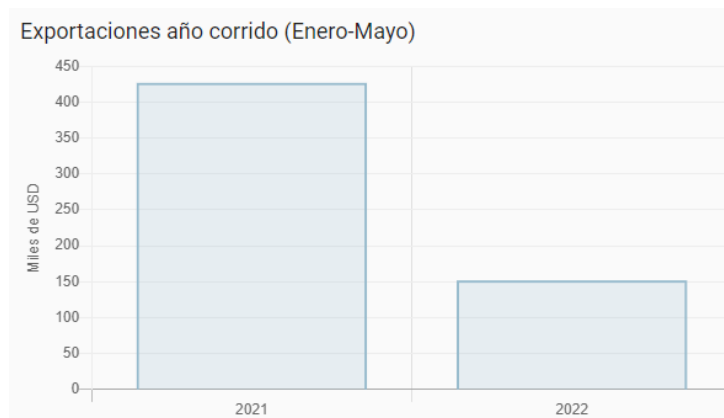
Exportaciones Santander

Gráfica N 21 Dinámica anual de exportaciones



Fuente: Dinámica anual de exportaciones, MARO 2022

Gráfica N 22 Exportaciones año corrido (Enero-Mayo)



Fuente Dinámica anual de exportaciones, MARO 2022

Tabla N 20. Principales productos de frutas y sus derivados

Producto	2021	2022	Var %
Aguacates (paltas), variedad H...	177	74	-58,2
Los demás aguacates (paltas), ...	98	34	-65,1
Papayas frescas.	23	23	1,8
Mangos y mangostanes frescos o...	15	13	-13,6
Piñas tropicales (ananás), fre...	92	5	-95,0

Fuente DANE-DIAN,, MARO, 2022

Se puede evidenciar que las exportaciones en Santander han tenido sus altos y bajos, como lo podemos observar, en el año 2016 hubo una caída importante en las exportaciones del departamento, la cuál se recuperó y tuvo otra recaída en el año 2019 por el covid 19, superando esta situación con el tope más alto de las exportaciones en el año 2020, a pesar de ello las exportaciones han vuelto a disminuir en los años 2021 y lo corrido del año 2022, con una tasa de crecimiento anual del 27,6%.

Tabla N 21 Destinos de exportaciones de Santander

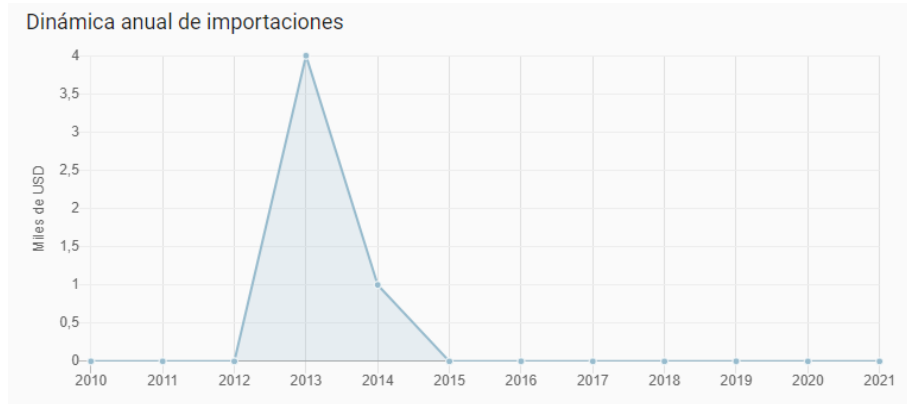
Destino	2021	2022	Var %
Aruba	287	104	-63,8
Curazao	88	46	-48,5
Guadalupe	0	3	0,0
Estados Unidos	0	0	0,0
España	52	0	-100,0

Fuente: DANE-DIAN, MARO, 2022

Los principales destinos de las exportaciones en Santander en el año 2021 y lo que se lleva del 2022, son Aruba con una suma de 287.070 dólares en el año 2021 y de 104.984 dólares en lo cursado del 2022, llevándose el puesto #1 como principal destino exportador; Por otro lado, Curazao tiene el segundo puesto con una suma de 88.311 dólares en el año 2021 y de 46.513 dólares en lo cursado del 2022.

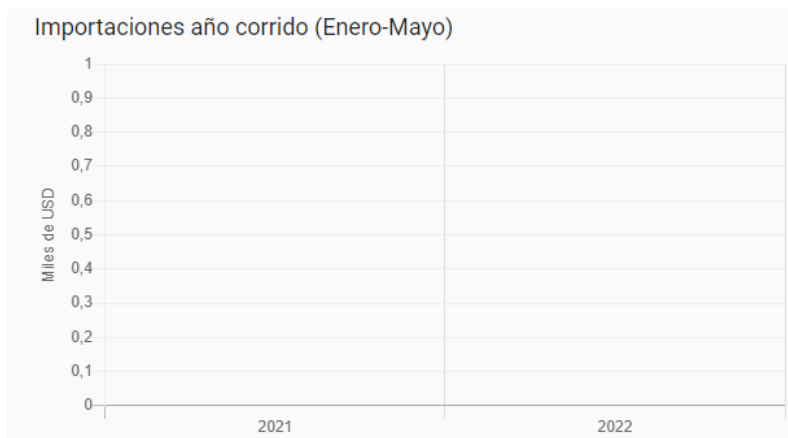
Importaciones Santander

Gráfica N 23 Dinámica anual de importaciones



Fuente: MARO 2022

Gráfica N 16. Importaciones año corrido (enero-mayo)



Fuente: MARO 2022

Tabla N 22 Subpartidas arancelarias de los principales productos de frutas y sus derivados

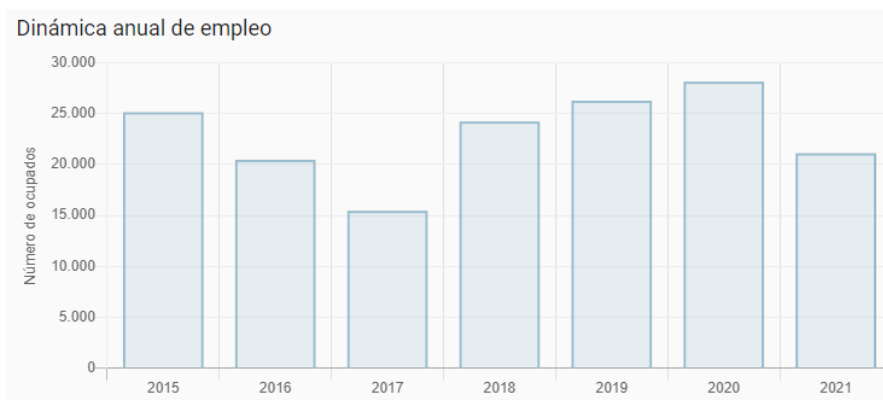
Subpartida arancelaria	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Piñas tropicales (ananás), fre...	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Mangos y mangostanes frescos o...	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Compotas, jaleas y mermeladas ...	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente DANE-DIAN, MARO, 2022.

Santander, como se puede evidenciar, tiene cero importaciones, lo cuál es algo muy beneficioso para el departamento, ya que es un departamento productor que logra mantenerse por su cuenta, logrando crecer y enfocarse en las exportaciones.

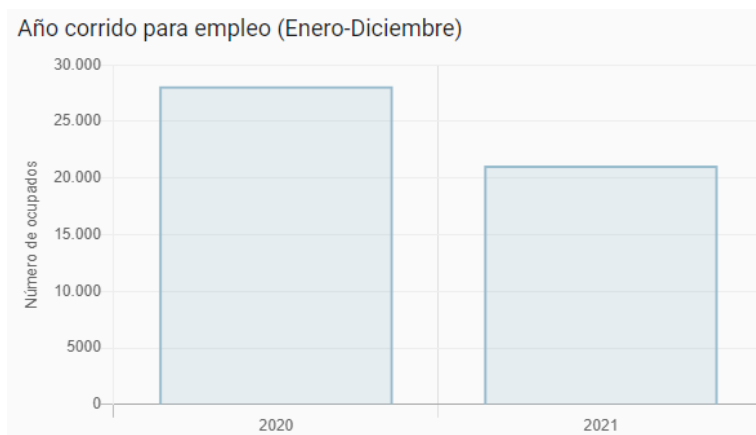
Empleo Santander

Gráfica N 24. Dinámica anual de empleo



Fuente: MARO 2022

Gráfica N 25. Año corrido para empleo (enero-diciembre)



Fuente: Dinámica anual de empleo, MARO 2022

Tabla N 23 Principales frutas y sus derivados

CIU Rev.4 A.C.	2020	2021	Var %
Cultivo de frutas tropicales y...	27.856	20.362	-26,9
Procesamiento y conservación d...	264	743	181,6

Fuente DANE-DIAN, MARO, 2022

Tabla N 24 Empleo del Departamento de Santander

Departamento	2020	2021	Var %
Santander	28.120	21.106	-24,9

Fuente DANE-DIAN, MARO, 2022

En relación al empleo en Santander, en el año 2021 hubo una disminución de ocupados de 7.494 respecto al año 2020 en el sector de cultivos de frutas tropicales y subtropicales. Por otro lado hubo un aumento de ocupados en el 2021 respecto al 2020 de 479 ocupados en el sector de procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos. Mostrando así un proceso de industrialización en Santander.

Capítulo 2

Análisis de la Empresa

1.2.1 Información Corporativa de la Empresa

Nombre Completo: Jardin Exotics S.A.S

Principales Actividades

- Comercio Al Por Mayor Y Al Por Menor; Reparación De Vehículos Automotores Y Motocicletas (G)
- Comercio Al Por Mayor Y En Comisión O Por Contrata, Excepto El Comercio De Vehículos Automotores Y Motocicletas (G46)
- Comercio Al Por Mayor De Alimentos, Bebidas Y Tabaco (G463)
- Comercio Al Por Mayor De Productos Alimenticios (G 4631)

La empresa Jardin Exotics S.A.S. Se dedica al comercio al por mayor de productos alimenticios.

Ubicación: Jardín; Antioquia, Colombia - Km 3 Vía Jardín Riosucio

Teléfono: +57-60-4-845-5812

Email: jagudelo@jardinexotics.com.co

Website: <http://jardinexotics.com.co>

Estado: Operacional, No cotizada

Forma Legal: S.A.S.

Fecha de Incorporación: 06 de septiembre de 2013

EMISid: 4069853

CO-NIT: 900653229

Total de Empleados: 201 (2022)

Acciones en Circulación: OFAC List / Lista Clinton: No (01-mar-22)

Transacciones de comercio exterior

2019 Importaciones USD 131.94

Alemania (1 USD)

China (2,38 USD) (1.80%)

Taiwán

Rumania

Italia (26,62 USD) (20.18%)

Dinamarca

Israel (91,71 USD) (69.51%)

Estados Unidos (4,2 USD) (3.18%)

España (4,42 USD) (3.34%)

Total (USD 131.94)

2019 Exportaciones USD 10,975.86

Holanda (10975,86 USD) (100.00%)

Total (USD 10,975.86)

1.2.2 Compañías Similares: (listado de 10 empresas)

Tabla N 25 Principales competidores

Compañía	Total Ingreso Operativo
Alpina Productos Alimenticios S.A.	2,126,936 (2021)
Diana Corporacion S.A.S	1,686,352 (2021)
Unilever Andina Colombia Ltda	1,575,169 (2021)
Sucesores De Jose Jesus Restrepo & Cia. S.A.	1,540,631 (2021)
Altípal S.A.S	1,453,312 (2021)
Jardín Exotics S.A.S.	96,245 (2021)
Frubana S A S	94,064 (2021)
Ocati S A	91,598 (2021)
Inversiones La Buona Vita S.A.S.	90,320 (2021)
San Isidro Distribuciones Sociedad Anonima Simplificada	88,424 (2021)
Distribuidora Super 80 S.A.	87,769 (2021)

Fuente: EMIS, 2022.

En la tabla de las principales compañías similares, para el año 2021, la empresa principal es Alpina Productos Alimenticios S.A con un total Ingreso Operativo de 2,126,936, seguido de Diana Corporacion S.A.S con 1,686,352 de ingreso operativo y Unilever Andina Colombia Ltda con 1,575,169. La empresa Jardín Exotics está ubicada en el sexto lugar con 96,245 y finalmente entre las 10 principales, de último lugar está Distribuidora Súper 80 S.A con 87,769 del Total Ingreso Operativo.

1.2.3 Análisis Financiero de la Empresa

1.2.3.1 Estado de Resultados

Tabla N 26 Estado de Resultados de la empresa Jardin Exotics S.A.S

Tipo de Estado Financiero Fecha final del periodo	Anual, Indiv. 2021-12-31	Anual, Indiv. 2020-12-31	Anual, Indiv. 2019-12-31	Anual, Indiv. 2018-12-31	Anual, Indiv. 2017-12-31
- Estado de Resultados	2021	2020	2019	2018	2017
- Total Ingreso Operativo	96,244.87 38,06%▲	69,710.29 55,64%▲	44,788.53 48,88%▲	30,083.36 53,06%▲	19,654.98
Ingresos netos por ventas	96,244.87	69,710.29	44,788.53	30,083.36	19,654.98
Costo de mercancías vendidas	-85,103.94	-36,505.46	-40,703.75	-18,480.32	-17,458.29
- Utilidad bruta	11,140.93	33,204.83	4,084.78	0.00	0.00
Gastos de venta y distribución	-6,015.06	-3,430.46	0.00	0.00	0.00
Ganancia operativa (EBIT)	4,132.10	1,562.94	1,852.87	443.81	599.53
- Otros resultados no operativos netos	-993.77	-27,304.46	480.58	275.36	-612.01
Otros ingresos	1,080.71	1,576.40	1,385.05	383.35	426.47
Otros gastos	-2,074.48	-28,880.86	-904.47	-107.99	-1,038.48
Ganancias antes de impuestos	2,825.93	1,562.94	1,062.97	443.81	599.53
Ganancias después de impuestos	2,825.93	1,562.94	1,062.97	443.81	599.53
Ganancia (Pérdida) Neta	2,825.93	1,562.94	1,062.97	443.81	599.53
Ganancias del periodo	2,825.93	1,562.94	1,062.97	443.81	599.53

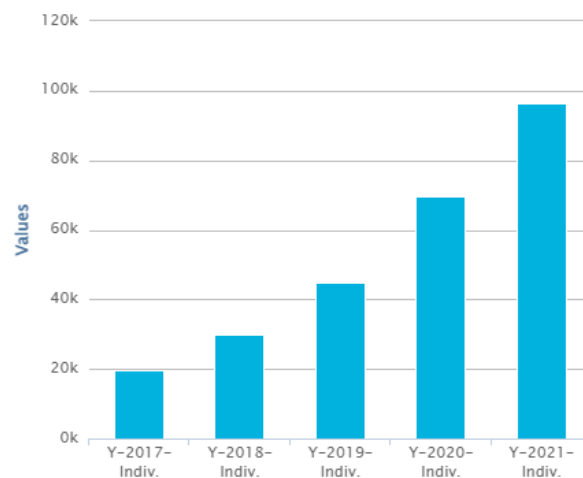
Fuente: EMIS, 2022.

En la tabla podemos observar el estado de resultados de la empresa, el cual nos muestra los ingresos, gastos y por consiguiente el beneficio que obtuvo durante cada año del periodo comprendido entre 2017 a 2021. Se evidencia que del primer año que registra datos el cual es 2017 al año siguiente hubo una disminución de las ganancias pasando de 599.53 millones de pesos a 443.81 millones, teniendo un decrecimiento del -25.97%. Sin embargo, para los años siguientes se dio un crecimiento considerable, ya que de haber decrecido más del 25% pasó a crecer en 2019 139.51% con una cifra de ganancias de 1,062.97 millones de pesos, esto puede indicar que la empresa tuvo en cuenta lo ocurrido en el año anterior para desarrollar estrategias de crecimiento en la empresa, puede ser empezando con un análisis de los gastos dados, idear estrategias para

disminuir costos o la búsqueda de nuevos clientes. Luego, en 2020 aumentó 47.04% a pesar de la pandemia y además teniendo en cuenta que a nivel nacional las exportaciones del sector de agroalimentos aumentaron y en el último año, 2021 gracias a la reactivación económica y a los impulsos dados en el sector logró crecer de nuevo y las ganancias tuvieron un aumento de 80.81% con un valor de 2,825.93 Millones de pesos.

-Total Ingreso Operativo

Gráfica N 26 Total Ingreso Operativo

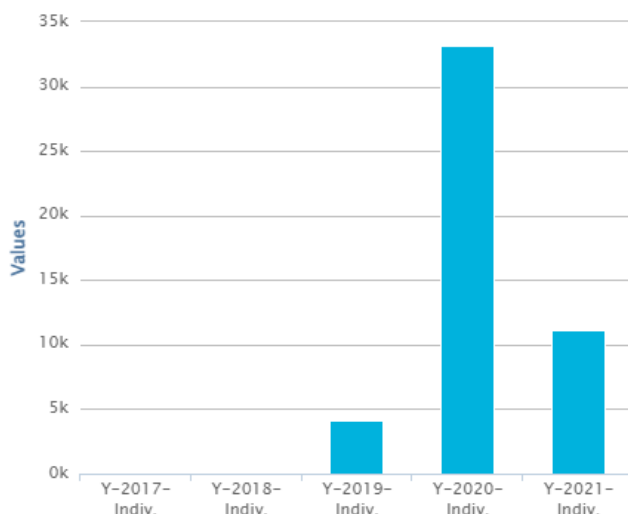


Fuente: Emis, 2022.

En esta gráfica podemos apreciar el total del ingreso operativo en donde se tiene en cuenta los ingresos dados debido a las ventas que tiene la empresa gracias a la actividad principal que ejerce. Esto se calcula como se mencionó teniendo en cuenta todas las fuentes de ingreso de dinero que se tienen sin restar ninguno de los costos. Para el periodo entre 2017 y 2021 se evidencia que hubo un aumento constante entre los años, en el caso del año 2017 el valor fue de 19,654.98 millones de pesos y para 2018 fue de 30,083.36 millones reflejando así un aumento del 53.06%, luego en 2019 el crecimiento fue de 48.88%, en 2020 de 55.64% y en 2021 de 38.06% con un valor de 96,244.87 millones de pesos. En general se pudo ver que las ventas de la empresa se vieron impulsadas por el aumento general de las exportaciones en el sector de frutas durante los años, además teniendo en cuenta que los principales países destino de las exportaciones son pertenecientes a la Unión Europea, lo cual representa un gran socio comercial del país.

-Utilidad Bruta

Gráfica N 27 Utilidad Bruta

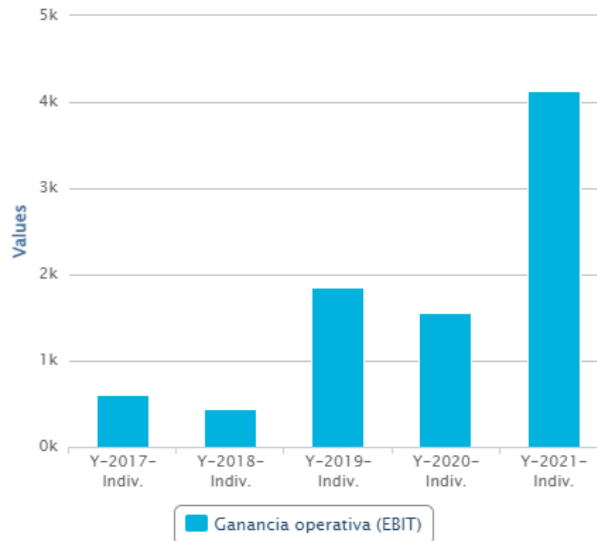


Fuente: Emis, 2022.

En cuanto a la utilidad bruta del periodo, tenemos que esta utilidad es aquella que refleja lo que nos queda de tomar los ingresos totales operacionales y restarle los costos de la mercancía vendida, este es un indicador que nos puede mostrar el punto de equilibrio y qué tanta es la rentabilidad que tiene la empresa en el periodo que se desee analizar. Además, el indicador nos puede mostrar qué tanta capacidad tiene para solventar otros gastos y obligaciones ya que entre más grande sea el resultado derivado de un aumento en la utilidad esto demostraría la capacidad con la que cuenta la empresa para solventarse. Teniendo esto en cuenta, podemos ver que para 2017 y 2018 la utilidad bruta de la empresa fue nula, lo cual indica que sus costos superan el valor de sus ingresos por ventas. Sin embargo, en los dos años siguientes se dio un aumento, en 2019 fue del 100% con un valor de 4,084.78 millones de pesos y en 2020 de 712.89% con un valor de 33,208.83 millones, este aumento tan significativo se dio gracias a que aumentaron sus ventas y disminuyeron sus costos en base al año anterior. Luego, para 2021 hubo un decrecimiento en la utilidad, con un porcentaje de -66.45 y con un valor de 11,149.3 millones y esto se debe a que aunque las ventas aumentaron el costo también aumentó con un valor muy cercano a los ingresos por ventas.

- **Ganancia operativa (EBIT)**

Gráfica N 28 Ganancia Operativa

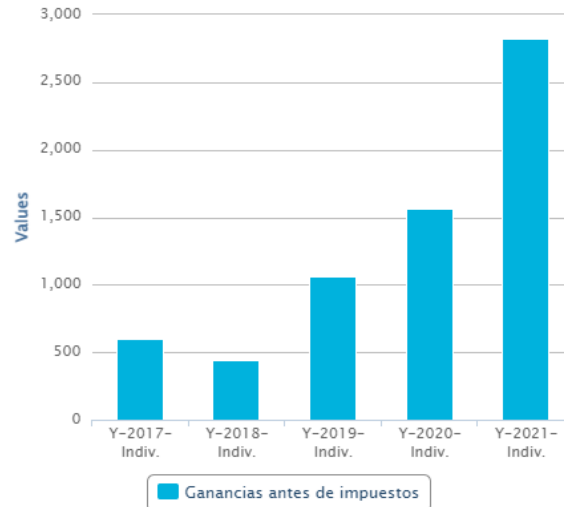


Fuente: Emis, 2022.

En la anterior gráfica observamos la gráfica de ganancia operativa la cual se refiere a un indicador de rentabilidad para la empresa que mide el desempeño de sus operaciones comerciales sin tener en cuenta los intereses ni los impuestos generados por la empresa. Este es un indicador que es de gran ayuda para que los inversores comparen empresas y puedan tomar la decisión de invertir o no según vean cuál de sus opciones tiene mayor potencial de rentabilidad, además, ayuda a que la empresa sepa cuanto es el dinero que recibe antes de realizar la deducción de sus obligaciones. Teniendo lo anterior en cuenta, en el primer año que es 2017 el valor fue de 599.53 millones de pesos, sin embargo, en el siguiente tuvo una disminución de la ganancia del -25.97% con un valor de 443.81 millones, luego para el 2019 tuvo un aumento bastante significativo con un porcentaje de 3317.49% y un valor de 1,825.87 millones de pesos. Sin embargo, para el 2020 se presentó una disminución pasando a 1,562.94 millones y luego en 2021 vuelve a tener un aumento significativo con un valor de 4,132.10 millones de pesos y un porcentaje de 164.38%.

- **Ganancias después de impuestos**

Gráfica N 29 Ganancias después de impuestos



Fuente: Emis, 2022.

En esta parte logramos observar lo que es el indicador de las ganancias luego de impuestos, lo que funciona para establecer como lo dice su nombre, el beneficio que tiene al final luego de restarle las obligaciones que debe pagar las cuales en este caso se refiere a los impuestos que genera la empresa. Vemos que en 2017 el valor del beneficio total fue de 599.53 millones de pesos, en 2018 esta utilidad disminuyó un -25.97% con un valor de 443.81 millones, luego, en los años siguientes este indicador estuvo en crecimiento con un valor en 2019 de 1,062.97 millones de pesos y un crecimiento de 139.51%, en 2020 un porcentaje de 47.04% y en 2021 de 80.81% con un valor total de 2,825.93 millones de pesos.

1.2.3.2 Balance Total

Tabla N 27 Balance total

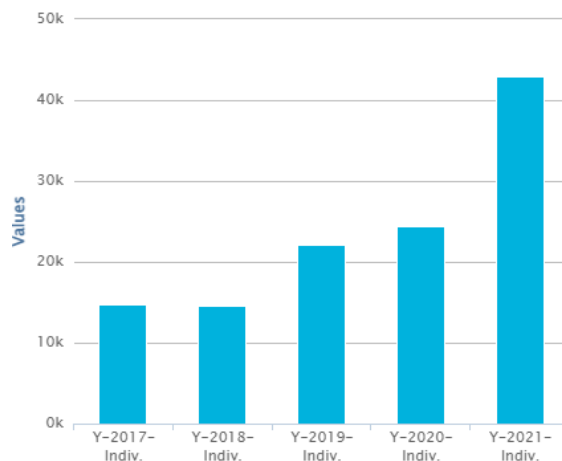
- Balance General	2021	2020	2019	2018	2017
- Activos Totales	42,997.78	24,421.64	22,208.36	14,533.04	14,740.13
- Activos no corrientes	12,516.11	5,589.35	0.00	0.00	0.00
Propiedad, planta y equipo	12,516.11	5,589.35	0.00	0.00	0.00
Activos Corrientes	30,481.67	18,832.29	17,321.53	9,486.74	10,149.23
- Total de patrimonio y pasivos	42,997.78	24,421.64	22,208.36	14,533.04	14,740.13
Total de patrimonio	6,202.33	5,491.56	3,928.63	2,895.65	2,044.41
- Pasivos Totales	36,795.45	18,930.07	18,279.74	11,637.39	12,695.72
Pasivos no corrientes	3,866.61	247.04	0.00	0.00	0.00
Pasivos Corrientes	32,928.83	18,683.04	17,610.36	10,709.14	7,754.60

Fuente: Emis, 2022.

En la tabla del Balance Total de la empresa Jardín Exotics S.A.S, se evidencia la información económica y financiera desde el año 2017 hasta el 2021. Este se conforma por activos totales, teniendo un gran aumento del 76% del 2020 al 2021, quedando en COP \$42,997.78 millones. A su vez, los activos no corrientes que es el dinero que no se tienen la intención de convertirlos en efectivo en el corto plazo compuesto por propiedad, planta y equipo, aumenta también del 2019 al 2020 en un 100%, y para 2021 un 123% pasando de estar en COP \$5,589.35 millones a COP \$12,516.11 millones. Además, los activos corrientes son susceptibles de convertirse en dinero en efectivo en un periodo inferior a un año, está disponible para su utilización inmediata y cubrir cualquier necesidad u obligación de la empresa, y este aumenta un 61,86% para 2021, estando en 2020 en COP \$18,832.29 millones a estar en COP \$30,481.67 millones, por lo con este dinero Jardín Exotics S.A.S puede operar, adquirir mercancías, pagar nómina, adquirir activos fijos, y pagar sus pasivos entre otros aspectos. Y en el total de patrimonio y pasivos también aumenta un 76%, específicamente, su patrimonio del 2020 un COP \$5,491.56 millones al año 2021 aumenta 12% para quedar en COP \$6,202.33 millones. Finalmente, en el balance general se reflejan los pasivos totales, que son las deudas u obligaciones pendientes por pagar, aumenta un 94%.

- Activos Totales

Gráfica N 30 Activos totales

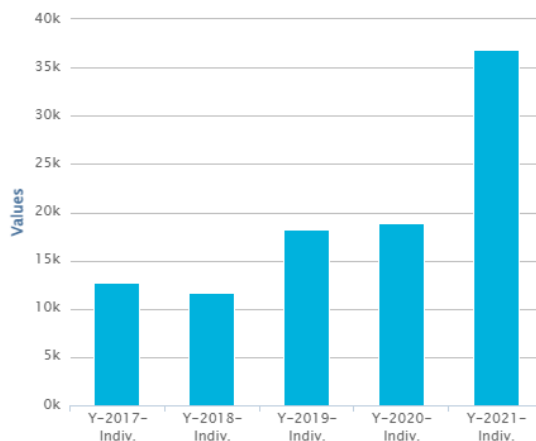


Fuente: Emis, 2022.

Los activos totales son todas aquellas cuentas que reflejan los bienes de los que dispone la empresa Jardín Exotics. Inicialmente, en el 2017 la empresa contaba con COP \$14,740.13 millones, para el siguiente año disminuye un 1,4% por el pago de pasivos, aumenta un 52% para 2019 en COP \$22,208.36 millones. En el 2020 aumenta un 9% para quedar en COP \$24,421.64 millones, y en 2021 COP \$42,997.78 millones, aumenta más del doble.

- Pasivos Totales

Gráfica N 31 Pasivos totales



Fuente: Emis, 2022.

Los pasivos totales se conforman por los pasivos no corrientes y los corrientes, los no corrientes son las deudas y obligaciones que tiene Jardín Exotics largo plazo, deudas cuyo vencimiento es mayor a un año, y los corrientes son los que se pagan en el corto plazo, generalmente menor a un año. Por lo tanto, en cuanto los pasivos totales la empresa desde el año 2017 contaba con COP \$12,695.72 millones, disminuye un 8% para 2018 con COP \$11,637.39 millones, en 2019 aumenta un 57% con COP \$18,279.74 millones. Para 2020 aumenta un 3,56% con COP \$18,930.07 millones y, finalmente, en 2021 aumenta un 94% con COP \$36,795.45 millones. Respecto a sus activos, la empresa cuenta con que estos son mayores que sus pasivos. Específicamente, en los pasivos no corrientes, desde el año 2017 al 2019 no tenía ninguno pero para 2020 si aumenta el 100% con COP \$247.04 millones y en 2021 aumenta 1465,18%, es un porcentaje alto, quedando con COP \$3,866.6 millones, de esta manera Jardín Exotics aumentó en sus deudas a largo plazo. Para los pasivos corrientes, inicia en 2017 con COP \$7,754.60 millones, en 2018 con COP \$10,709.14 millones, donde aumenta 38%, en 2019 COP \$17,610.36 millones, aumentando 64,44%, en 2020 COP \$18,683.04 millones y en 2021 aumenta 76,25% con COP \$32,928.8 millones, de esta manera, a través de los años se ha ido aumentando sus deudas a corto plazo.

1.2.4 Ratios

1.2.4.1 Ratios de Rentabilidad

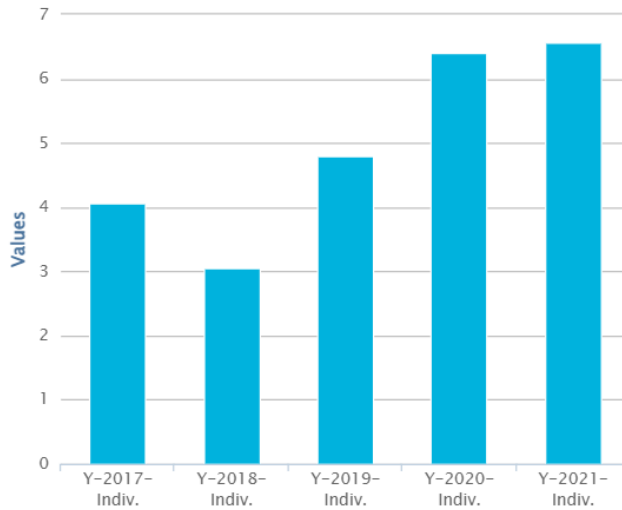
Tabla N 28 Ratios de Rentabilidad

Tipo de Estado Financiero Fecha final del período	Anual, Indiv. 2021-12-31	Anual, Indiv. 2020-12-31	Anual, Indiv. 2019-12-31	Anual, Indiv. 2018-12-31	Anual, Indiv. 2017-12-31
Ratios de Rentabilidad	2021	2020	2019	2018	2017
Rendimiento Sobre Los Activos (ROA) ⓘ	6.57%	6.40%	4.79%	3.05%	4.07%
Rendimiento Sobre Activos Anualizado ⓘ	6.57%	6.40%	4.79%	3.05%	4.07%
Rendimiento Sobre El Patrimonio (ROE) ⓘ	45.56%	28.46%	27.06%	15.33%	29.33%
Rendimiento Sobre El Patrimonio Anualizado ⓘ	45.56%	28.46%	27.06%	15.33%	29.33%
Margen Neto ⓘ	2.94%	2.24%	2.37%	1.48%	3.05%
Margen De Ganancia Bruta ⓘ	11.58%	47.63%	9.12%	0.00%	0.00%
Margen Operacional ⓘ	5.33%	42.71%	9.12%	38.57%	11.18%
ROA Operativo ⓘ	11.92%	121.92%	18.39%	79.84%	14.90%

Fuente: Emis, 2022.

-Rendimiento Sobre los Activos (ROA)

Gráfica N 32 Rendimiento Sobre los Activos

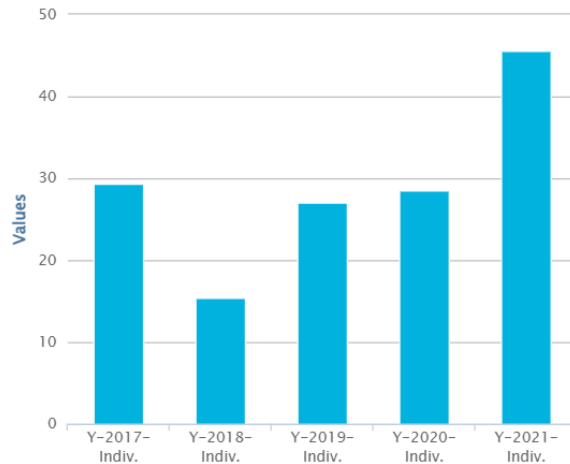


Fuente: Emis, 2022.

El ROA se refiere a la utilidad que hay después de restarle los gastos y los costos, como podemos observar la empresa a tenido un aumento en el ROA notable en los últimos años del 2019 hasta el 2020, aunque en el año 2021 también se generó un aumento, dicho aumento sólo fue del 0,17%.

-Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)

Gráfica N 33 Rendimiento Sobre el Patrimonio



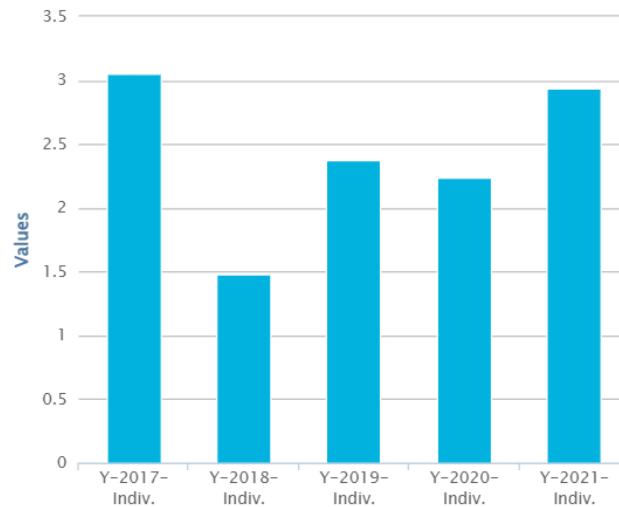
Fuente: Emis, 2022.

Con el ROE podemos determinar la tasa de crecimiento de las ganancias de una empresa y en esta empresa en particular podemos determinar que tiene un buen crecimiento desde el año 2019

pasando del 27.6% al 28.46% en el año 2020, pero en el año 2021 tuvo un crecimiento exponencial del 45.56%, un 17.1% más que el año pasado. Mostrando un buen desempeño y una gran posibilidad de recibir excelentes recompensas.

-Margen Neto

Gráfica N 34 Margen Neto

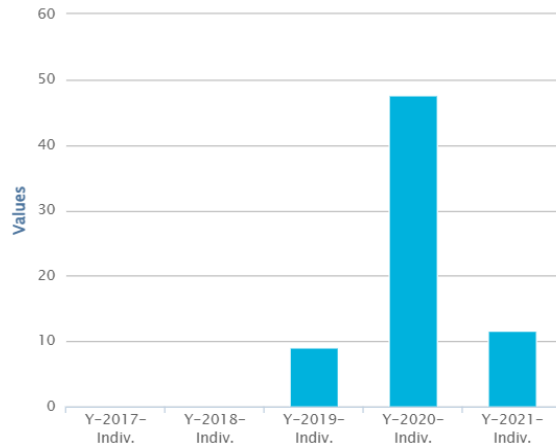


Fuente: Emis, 2022.

Con este ratio podemos medir la rentabilidad de una empresa, ya que nos da una visión global de lo que se gana en cada venta después de haber pagado todos los gastos, en la gráfica podemos observar que la empresa tuvo una pérdida grande de ganancias en el año 2018 respecto al 2017 y logró recuperarse en el 2019, aunque bajaron las ganancias en el 2020 no fue mucha la diferencia, logrando recuperarse en el año 2021.

-Margen de Ganancia Bruta

Gráfica N 35 Margen de Ganancia Bruta

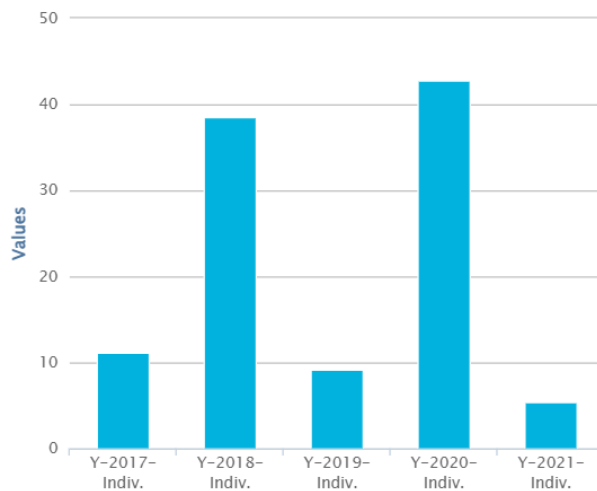


Fuente: Emis, 2022.

Este margen nos determina la salud financiera de una empresa, y en esta empresa en concreto podemos observar que tuvo una ganancia importante en el año 2020 respecto al 2019, pero en el año 2021 volvió a caer un -36,05% respecto al año anterior.

- Margen Operacional

Gráfica N 36 Margen Operacional



Fuente: Emis, 2022.

En este margen se puede observar la rentabilidad del objeto social de la empresa, en donde podemos ver que hay una gran oscilación entre los años, el año pasado la empresa tuvo una rentabilidad muy baja respecto al 2020 de un -37.38%

1.2.4.2 Ratios de Eficiencia

Tabla N 29 Ratios de Eficiencia

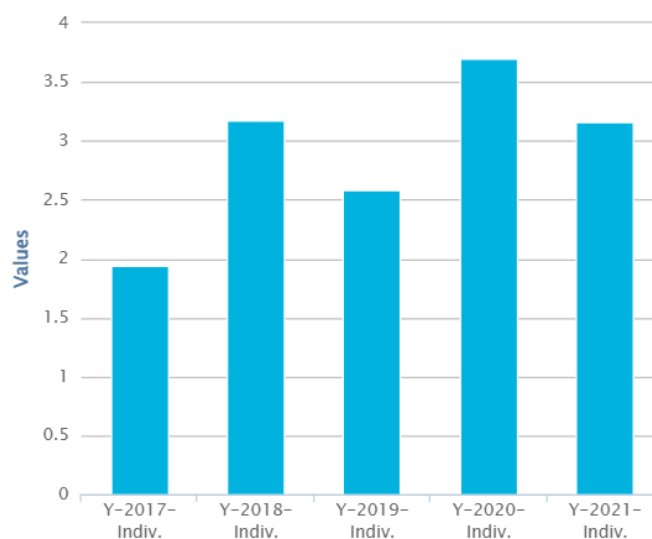
Ratios de Eficiencia	2021	2020	2019	2018	2017
Rotación Del Activo Corriente	3.16x	3.70x	2.59x	3.17x	1.94x
Rotación Del Activo No Corriente	7.69x	12.47x			
Rotación De Activos	2.24x	2.85x	2.02x	2.07x	1.33x
Rotación Del Capital De Trabajo	-39.33x	467.05x	-155.07x	-24.61x	8.21x

Fuente: Emis, 2022.

Los ratios de eficiencia relacionan los ingresos obtenidos con los gastos necesarios para su elaboración. Podemos observar que la empresa tiene unos ratios de eficiencia bajos lo que significa que es una empresa eficiente ya que una entidad es más eficiente cuanto menor sea su ratio de eficiencia.

-Rotación del Activo Corriente

Gráfica N 37 Rotación del Activo Corriente

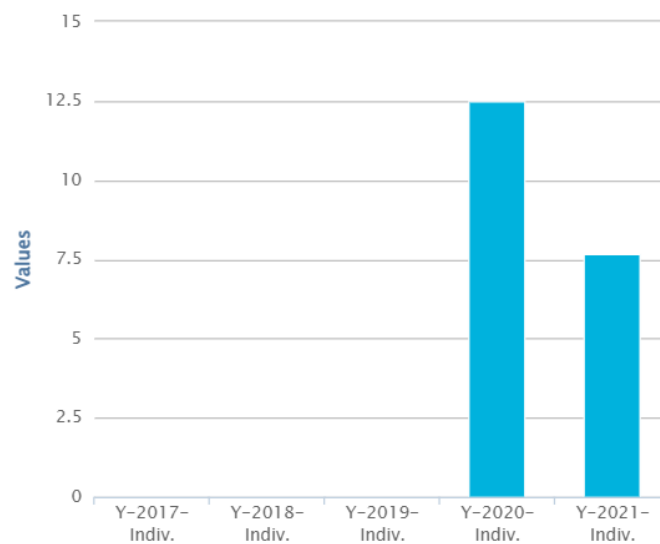


Fuente: Emis, 2022.

Se puede observar que la empresa se ha vuelto más eficiente en el año 2021 respecto al año 2020 ya que disminuyó un -14.59%, lo que significa que este activo permanece menos tiempo en la empresa en comparación del año 2020.

-Rotación del Activo No Corriente

Gráfica N 38 Rotación del Activo No Corriente

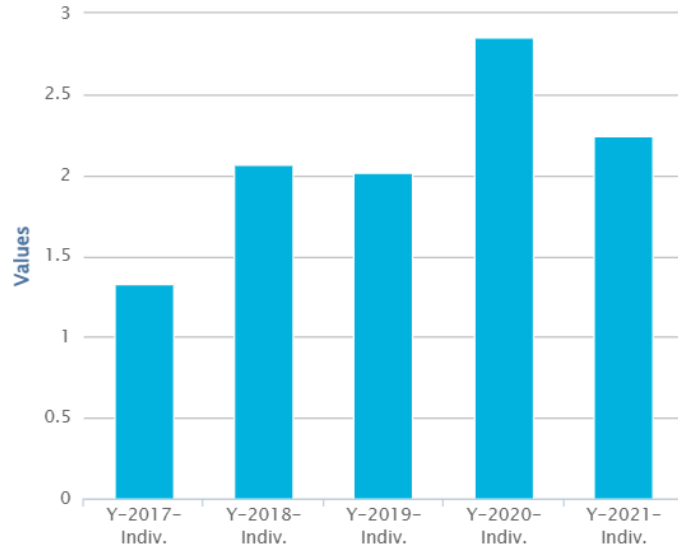


Fuente: Emis, 2022.

Al igual que en el anterior se evidencia una disminución de este ratio en el año 2021 respecto al 2020, en este caso del -38.33%. Lo que significa que la empresa se ha vuelto más eficiente en este campo.

-Rotación de Activos

Gráfica N 39 Rotación de Activos

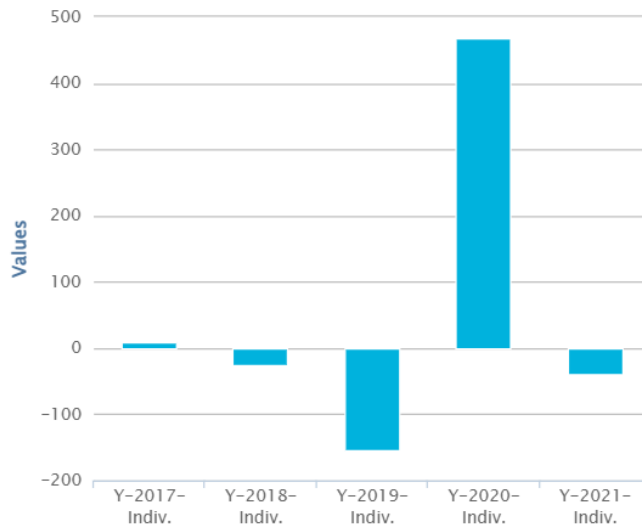


Fuente: Emis, 2022.

Este ratio indica las veces que el activo genera ventas en el año. Como podemos observar la empresa logró disminuir un -21.4% en el 2021 respecto al 2020. Lo que significa que la rotación de activos del año 2021 fue mayor, generando más ventas en el año.

-Rotación de Capital de Trabajo

Gráfica N 40 Rotación de Capital de Trabajo



Fuente: Emis, 2022.

Se puede observar que hubo una disminución del -39.33% en el año 2021 respecto al 2020, lo que significa que la empresa se volvió más eficiente en este campo, ya que utiliza su capital de trabajo más veces para respaldar las ventas, logrando enfocarse en invertir para el crecimiento de la empresa.

1.2.4.3 Ratios de Liquidez

Tabla N 30 Ratios de Liquidez

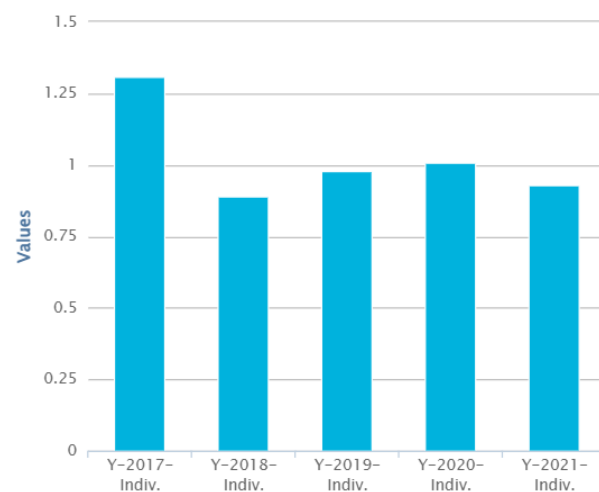
Ratios de Liquidez	2021	2020	2019	2018	2017
Razón De Liquidez 🔗	0.93x	1.01x	0.98x	0.89x	1.31x

Fuente: Emis, 2022.

En el año 2021 el ratio de liquidez es del -7.92% lo que significa que la empresa tiene problemas de liquidez, ya que al ser menor que 1, quiere decir que tiene más pasivos que activos, teniendo problemas para pagar los pasivos a corto plazo o menos de un año.

-Razón de Liquidez

Gráfica N 41 Razón de Liquidez



Fuente: Emis, 2022.

Como se explicó anteriormente, la empresa tiene problemas de liquidez ya que tiene un porcentaje de -7.92%, esto significa que no es capaz de pagar sus pasivos a menos de un año.

1.2.4.4 Ratios de Apalancamiento

Tabla N 31 Ratios de Apalancamiento

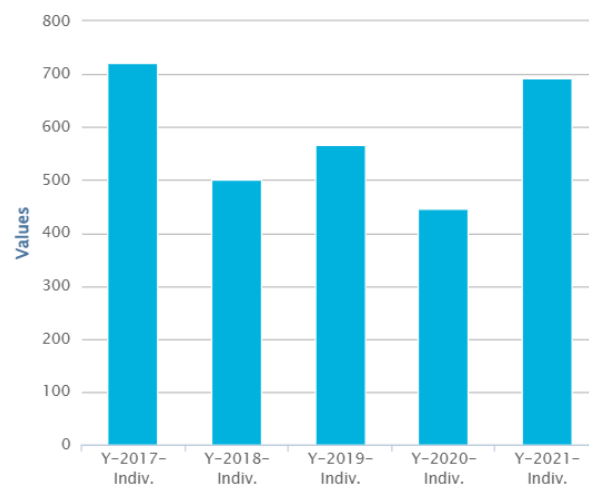
Ratios de Apalancamiento	2021	2020	2019	2018	2017
Relación Activos/Patrimonio	693.25%	444.71%	565.30%	501.89%	721.00%

Fuente: Emis, 2022.

El apalancamiento se asocia con la forma de financiarse y de gastar, es la estrategia que permite el uso de la deuda con terceros. En lugar de utilizar recursos propios la empresa accede a capitales externos para aumentar la producción con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad. Para Jardín Exotics S.A.S se presenta la relación entre los activos y el patrimonio desde el año 2017 al 2021. Esta relación establece la estabilidad financiera general de la empresa. Ya que, determina el valor de los activos totales de la empresa, menos cualquier parte de los activos que son propiedad de los accionistas y pues dice mucho sobre la operación actual de la empresa.

-Relación Activos/Patrimonio

Gráfica N 42 Relación Activos/Patrimonio



Fuente: Emis, 2022.

Es de gran importancia comprender el estado actual de la relación del activo con el patrimonio para saber la capacidad de la empresa para operar. Además, es una medida de la cantidad de activos que posee la empresa en relación con su capital. Para la empresa Jardín Exotics S.A.S, determina la estabilidad financiera general, el mayor fue en el año 2017 con 721.00%, en 2018 disminuye -

219,11% su estabilidad a 501.89%, en 2019 aumenta 63,41% con 565.30%, en 2020 disminuye -120,59% con 444.71% y en 2021 es el mayor crecimiento de este, aumenta 248,54% con 693.25%.

1.2.4.5 Ratios de Tendencia de Crecimiento

Tabla N 32 Ratios de Tendencia de Crecimiento

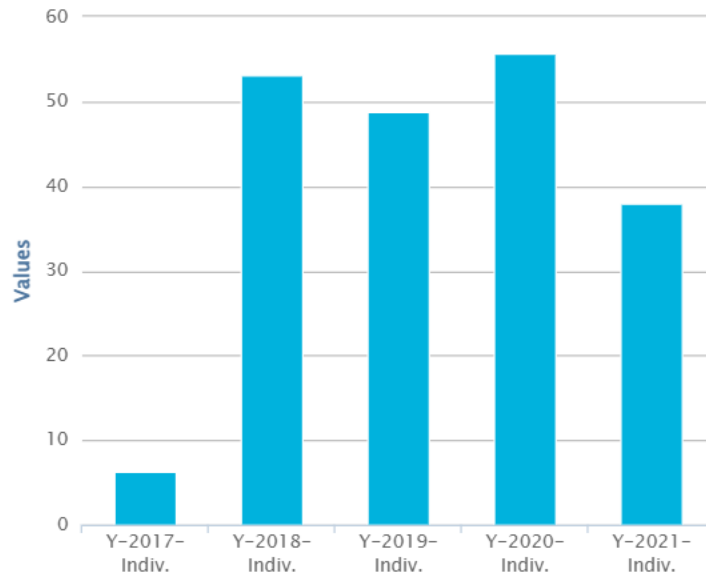
Ratios de Tendencia de Crecimiento	2021	2020	2019	2018	2017
Tendencia De Los Ingresos Netos	38.06%	55.64%	48.88%	53.06%	6.25%
Tendencia De Los Ingresos Operacionales	38.06%	55.64%	48.88%	53.06%	6.25%
Tendencia De La Utilidad Bruta	-66.45%	712.89%			
Tendencia De La Utilidad Operacional	-82.78%	628.91%	-64.80%	428.21%	150.87%
Tendencia De La Utilidad Neta	80.81%	47.04%	139.51%	-25.97%	
Tendencia De Los Activos Totales	76.06%	9.97%	52.81%	-1.40%	101.95%
Tendencia Del Patrimonio Neto	12.94%	39.78%	35.67%	41.64%	74.01%

Fuente: Emis, 2022.

Al analizar los ratios de tendencia de crecimiento, que indican el estado y funcionamiento de Jardín Exotics S.A.S. Inicialmente, la tendencia de los ingresos netos corresponde al dinero que queda una vez que la empresa liquida sus gastos. Este inicia en 2017 con 6.25% pero aumenta para 2018 estar en 53.06%, en 2019 disminuye a 48.88% debido a que tenía más gastos, sus ingresos netos aumentan nuevamente a 55.64% y disminuye para 2021 con 38.6%. La siguiente tendencia reflejada son los ingresos operacionales, estos son los ingresos producto de la actividad económica principal de la empresa, se refleja que durante los años 2018 al 2019 fueron los mayores, específicamente en el año 2018 con 53.06%, en el 2019 con 48.88% y el 2020 con 55.64%. Por otra parte, la tendencia de la Utilidad Bruta sólo se evidencia durante los últimos dos años que son 2020 con 712.89% y disminuye 2021 con -66.45%. En la tendencia de Utilidad Operacional es el dinero que queda de los ingresos después de haber restado los costos de la actividad, de esta manera rindiendo el rendimiento de Jardín Exotics S.A.S en términos de ingresos y gastos, en 2020 aumenta a 628.91% después de haber estado en -64.80% y en 2021 disminuye -82.78%. Asimismo, la Tendencia de Utilidad Neta que es el beneficio económico efectivo, la mayor fue en el año 2019 con 139.51%. Y la mayor Tendencia de los Activos Totales fue en el 2021 con 76.06%. Por último, la menor Tendencia del Patrimonio Neto fue en el último año con 12.94% debido a que contaba con varias deudas y estas fueron descontadas.

-Tendencia De Los Ingresos Netos

Gráfica N 43 Tendencia De Los Ingresos Netos

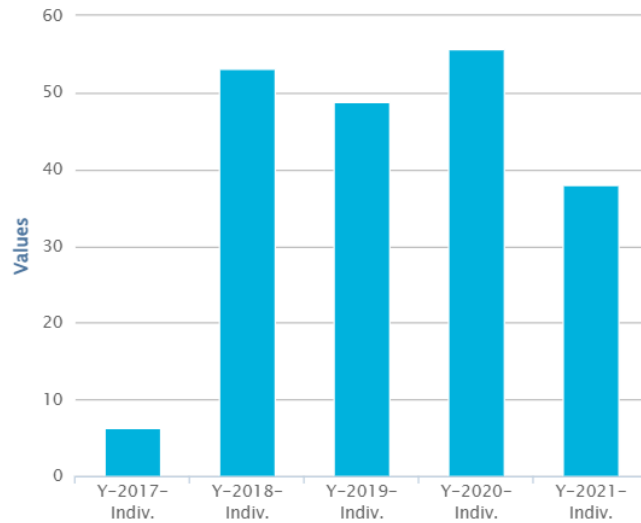


Fuente: Emis, 2022.

El ingreso neto es importante, es el dinero que entra en la caja tras descontar impuestos y otro tipo de gastos como intereses. En sí, es el margen de ganancia y en la Gráfica de Tendencia de los Ingresos Netos, inicialmente en 2017 la empresa Jardín Exotics S.A.S tuvo un 6.25% dado que tenía más costos y gastos, pero en 2018 aumenta 46,81% a 53.06%, en 2019 disminuye -4,18% a 48.88%, en 2020 aumenta 6,76% a 55.64% y en 2021 disminuye -17,58% a 38.06%.

-Tendencia De Los Ingresos Operacionales

Gráfica N 44 Tendencia De Los Ingresos Operacionales

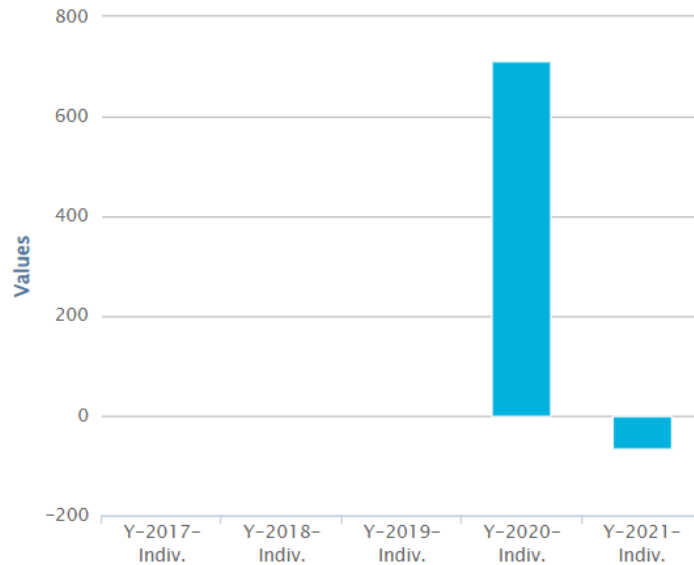


Fuente: Emis, 2022.

Los Ingresos Operacionales demuestran información sobre las operaciones principales de la empresa y su modelo de negocio, contando la deducción de costos y gastos regulares. Y también permiten conocer cuánto éxito o no está teniendo la compañía. En la Gráfica de Tendencia de los Ingresos Operacionales, principalmente en el año 2017 tuvo un 6.25% dado que eran pocos los ingresos de la actividad económica principal de Jardín Exotics S.A.S. Se ve reflejado un gran aumento para el siguiente año con 53.06%, para 2019 este disminuye un poco con 48.88%, en 2020 con 55.64% y en el último año disminuye con 38.06%.

-Tendencia De La Utilidad Bruta

Gráfica N 44 Tendencia De La Utilidad Bruta

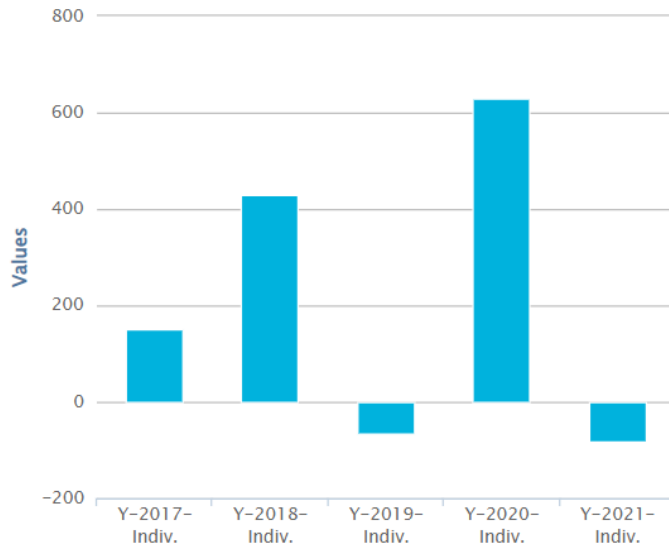


Fuente: Emis, 2022.

La Utilidad Bruta se trata del precio final de un producto, después de que se descuentan los costos directos e indirectos, es por esto que desde el 2017 al 2019 la empresa Jardín Exotics S.A.S no tuvo ninguna Tendencia de Utilidad Bruta pero en 2020 se refleja un gran aumento con 712.89%, esto es porque la empresa ha estado administrando bien sus costos de producción, y para 2021 esta tendencia decrece a -66.45% debido a que la empresa no está administrando de forma correcta los precios de sus productos y por lo tanto, está perdiendo dinero.

-Tendencia De La Utilidad Operacional

Gráfica N 45 Tendencia De La Utilidad Operacional

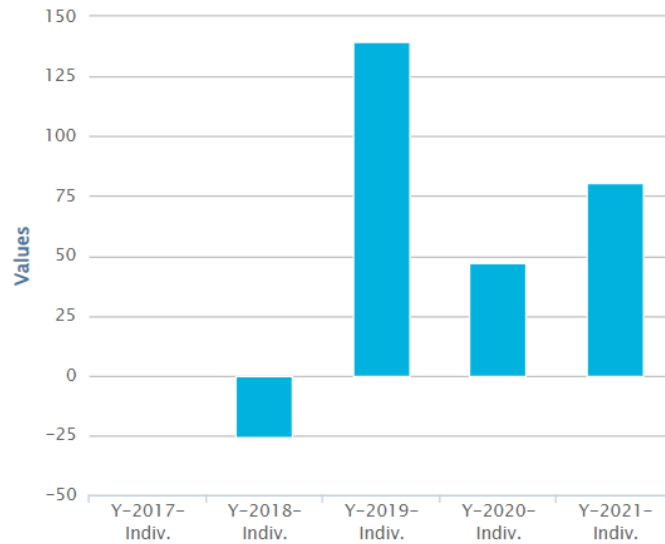


Fuente: Emis, 2022.

En la anterior gráfica podemos observar la tendencia de la utilidad operacional la cual describe el crecimiento o decrecimiento de la utilidad operacional en comparación con un periodo anterior, la cual en términos generales es aquella que describe la diferencia entre los ingresos de las ventas totales de la empresa y los costos que se obtuvieron por la mercancía vendida en determinado periodo. Por lo tanto, en este caso la utilidad para el 2017 fue de 150.87%, para el año siguiente fue de 428.21% representando así un crecimiento del 277.34% entre estos dos años. Luego, para el 2019 el resultado fue negativo con un -64.80%, para 2020 fue positivo con un 628.91% y finalmente para el último año que es 2021 este valor fue negativo y de -82.78%.

-Tendencia De La Utilidad Neta

Gráfica N 46 Tendencia De La Utilidad Neta

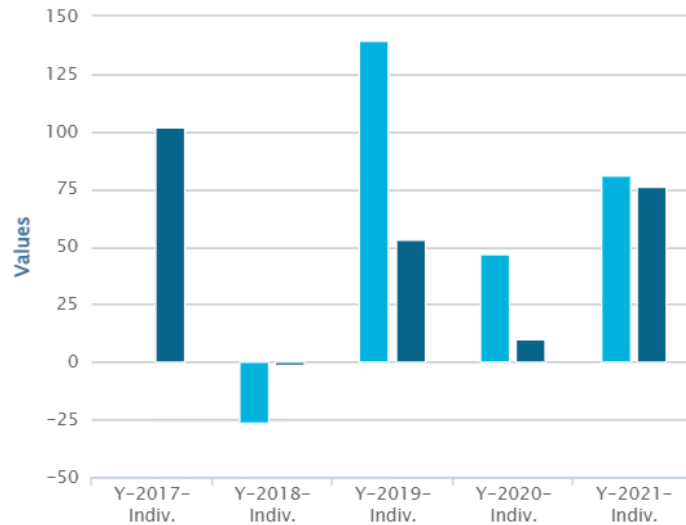


Fuente: Emis, 2022.

En la anterior gráfica podemos ver la tendencia en cuanto a la utilidad neta la cual se refiere a un índice de rentabilidad que se usa en las empresas y que funciona para conocer cuáles son los beneficios resultantes de los ingresos que se obtuvieron en total por las ventas y los gastos en los que incurrió durante cierto periodo. Teniendo esto en cuenta, para el periodo, en el año 2017 no se cuenta con un valor resultante, sin embargo, en los años consiguientes tenemos los siguientes valores, para 2018 el porcentaje fue negativo con un -25.97%, luego para 2019 fue de 139.51% representando así un crecimiento, para el 2020 se tuvo una disminución grande con un valor de 47.04% y un valor de decrecimiento entre los periodos de -92.47%, por último, para 2021 el valor aumentó un 33.77% teniendo un valor final de 80.81%.

-Tendencia De Los Activos Totales

Gráfica N 47 Tendencia De Los Activos Totales

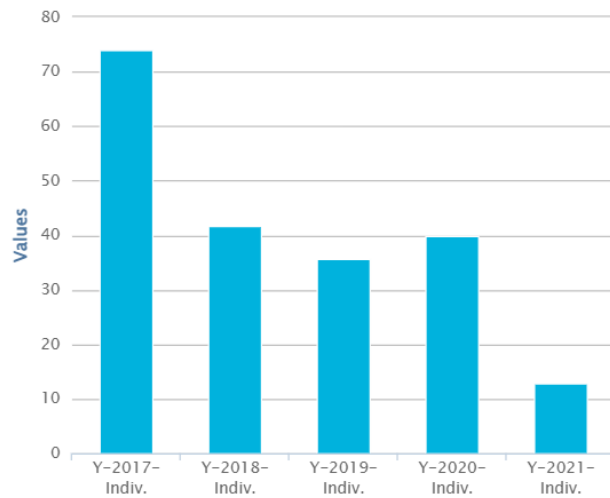


Fuente: EMIS, 2022.

En esta gráfica podemos apreciar la tendencia correspondiente al crecimiento o decrecimiento de los activos totales en el periodo comprendido de 2017 a 2021. Estos activos totales hacen referencia a todos los recursos con los que cuenta la empresa para realizar sus operaciones y estos logran que la empresa pueda aumentar su valor. Para el primer año que es el 2017 se registra un porcentaje de 101.95%, luego para 2018 este fue negativo con un -1.40%, para el 2019 tuvo un aumento con un valor de 52.81%, sin embargo, para el 2020 tuvo un decrecimiento de -42.84% llegando a un valor total en ese año de 9.97% y en el último registro, podemos ver que hubo un crecimiento de 66.09% obteniendo un resultado final de 76.06%.

-Tendencia Del Patrimonio Neto

Gráfica N 48 Tendencia Del Patrimonio Neto



Fuente: EMIS, 2022.

En la anterior gráfica podemos ver reflejado el crecimiento o decrecimiento del patrimonio neto, el cual se refiere a todos los elementos que usa la empresa para financiarse. Siendo este el caso, en el primer año del periodo que es el 2017, vemos que la empresa tuvo que usar más recursos de financiación que en el resto de los años con porcentaje inicial de 74.01%, en el 2018 fue de 41.64% mostrando una disminución de -32.37%, luego en 2019 también disminuyó con un valor final de 35.67%, sin embargo, en el 2020 tuvo que obtener más recursos para financiarse ya que aumentó un 4.11% con un porcentaje total en ese año de 39.78% y en 2021 disminuyó su patrimonio en un -26.84% teniendo como resultado un 12.94% en ese año.

1.2.4.6 Proporciones de tamaño común

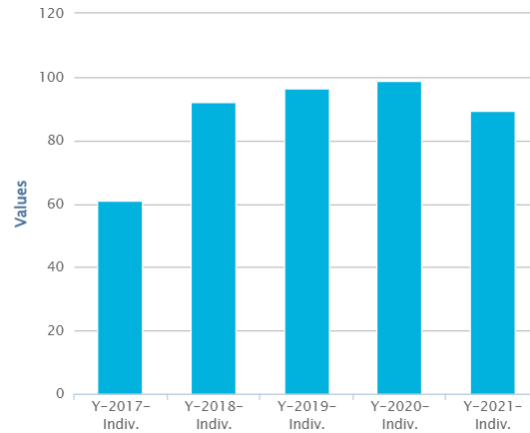
Tabla N 33 Proporciones de tamaño común

Proporciones de tamaño común	2021	2020	2019	2018	2017
Relación Pasivo Corriente/Pasivo total	89.49%	98.70%	96.34%	92.02%	61.08%

Fuente: Emis, 2022.

-Relación Pasivo Corriente/Pasivo Total

Gráfica N 49 Relación Pasivo Corriente/Pasivo Total



Fuente: Emis, 2022.

En cuanto a la proporción de tamaño común tenemos la relación entre el pasivo corriente y el pasivo total el cual es un índice que nos muestra la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras en el corto plazo. De esta forma, tenemos que en el primer año del periodo un valor de 61.08%, luego en 2018 fue de 92.02% con un crecimiento respecto al año anterior de 30.94%, en 2019 este valor total fue de 96.34% con un aumento de 4.32%, el siguiente año, también tuvo un aumento, con un resultado total de 98.70% y un porcentaje de aumento entre años de 2.36%, finalmente en 2021 el resultado total disminuyó un -9.21% con un resultado total de la operación de 89.49%.

Análisis del Producto

Posición Arancelaria

0804.40.00.10

Descripción

Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías

Dátiles, higos, piñas (ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos.

- Aguacates (paltas)

- - Variedad Hass

Características físicas del producto (envase, medidas)

El aguacatero es de hoja perenne y procede originariamente de las zonas tropicales y subtropicales centroamericanas. Al aguacate Hass se le conoce como “pera de cocodrilo”, lo que es muy descriptivo, ya que tiende a tener forma de pera y la piel verde y rugosa... como un cocodrilo. La carne de color amarillo verdoso dentro de la fruta se come, mientras que la piel y el hueso se descartan.

Imagen N 1 Avocado-Jardín Exotics



Fuente: Galería de Jardín Exotics, 2022.

Diseño del Producto

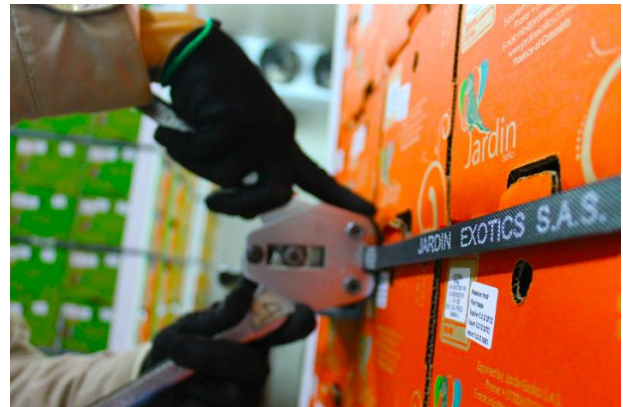
Imagen N 2 Diseño del producto



Fuente: Instagram de Jardín Exotics, 2022.

Embalaje del Producto

Imagen N 3 y 4 Embalaje del aguacate por Jardín Exotics



Fuente: Galería Jardín Exotics, 2022.

La empresa Jardín Exotics usa un embalaje: Contenedor de cartón (1 cama), 42.5cm largo X 32.5 cm ancho X 12.5 cm alto (17" x 13" x 5").

Precio del Producto a nivel nacional.

El precio estimado del kilo en el mercado actual es de \$6,300.

Promoción (Estrategias que utiliza la empresa para promocionar el producto)

La empresa Jardín Exotics S.A.S promociona sus productos por medio de las redes sociales tales como Facebook e Instagram, además la empresa cuenta con numerosas participaciones en ferias en donde posicionan su producto, gracias a su calidad, obteniendo cada vez más clientes, además cuentan con una página web en donde se puede conocer toda la información de la empresa, sus productos y sus beneficios y una línea comercial

Imagen N 5, 6, 7 y 8 Promoción en redes sociales por Jardín Exotics

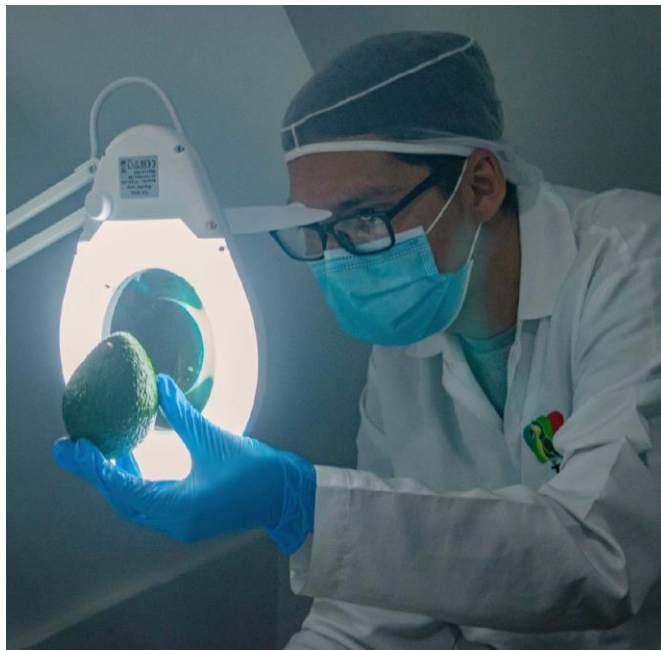




Fuente: Instagram de Jardín Exotics, 2022.

Qué tiene de innovador el producto.

Imagen N 9 Aguacate de Jardín Exotics



Fuente: Instagram de Jardín Exotics, 2022.

Principalmente por el desarrollo de tecnologías con química verde para ayudar a minimizar de manera importante el impacto en el ambiente y en el ser humano. El agricultor requiere cada vez más herramientas útiles y asertivas a lo largo del proceso de gestión de sus cultivos para poder ofrecer productos diferenciados, con la mejor calidad y con gran potencial de exportación.

El uso de este tipo de innovaciones genera varias ventajas desde la perspectiva ambiental, pues permite un equilibrio entre los productos para la protección de cultivos y la fauna, no solo al controlar los insectos y plagas, sino también porque logra polinizar con insectos benéficos y mantener un ambiente agro ecológicamente estable.

Razones de selección de dicho producto por parte del grupo

El mundo está demandando más aguacate Hass y Colombia es el quinto productor de esta variedad. Según datos del Ministerio de Agricultura nacional, el área sembrada con aguacate en Colombia es de 28.000 hectáreas, con una producción anual de 250.000 toneladas. La variedad Hass suma 10.500 hectáreas y 47.000 mil toneladas, el 38% del total de la producción.

Además, la empresa se encuentra ubicada en Antioquia, este departamento es actualmente el mayor productor de esta variedad en Colombia. Según cifras de la Gobernación, de las 8.800 hectáreas en producción en el país, se estima que 3.000 hectáreas están cultivadas en el departamento de Antioquia, que invierte COP14.000 millones de regalías en desarrollo tecnológico, productivo y comercial de este producto.

Por otro lado, en el municipio de La Perla se encuentra el primer vivero certificado especializado en aguacate Hass en el país, realizando todo su desarrollo agroindustrial en el municipio de Urrao, dada su oferta de microclima, calidad de tierras y mano de obra tradicionalmente agrícola.

Con este panorama, Colombia tiene el gran reto de acelerar la comercialización de la variedad Hass para aumentar su mercado en Europa y aprovechar la creciente demanda en EE UU, además el país posee una ventaja comparativa en el rendimiento del cultivo a nivel mundial con 8,80 toneladas por hectárea, por encima de California, Chile y Perú.

Capítulo 4

Diseño de la investigación: Formulación del Anteproyecto

Identificación del problema

Oportunidades de exportación desde Colombia a Estados Unidos con el fin de expandir la comercialización y distribución del aguacate hass en el mercado internacional.

Formulación del problema

¿Cuáles son las oportunidades comerciales para exportar el aguacate hass de la empresa Jardín Exotics S.A.S a mercados internacionales?

Descripción del problema

Jardín Exotics S.A.S es una empresa de raíces rurales ubicada en el kilómetro 3 vía Jardín Riosucio, del municipio de Jardín (Antioquia), creada en el año 2013 por un grupo de productores de gulupa. Además, es un proveedor líder de frutas frescas, que surge de la necesidad de un grupo de productores de fruta, quienes buscan comercializar internacionalmente sus productos frescos; razón por la cual, a partir de esta demanda, se dedicó al procesamiento y comercialización de la gulupa (fruta de la pasión) y el aguacate tipo hass de calidad durante todo el año.

Gracias a su variedad de productos la empresa cuenta con importantes certificaciones como Global G.A.P certification, Rain Forest Alliance Certificate, FAIRTRADE y IFS-FOOD Certificate. Estos certificados demuestran que la empresa ha cumplido con estrictos Criterios sociales, económicos y ambientales, demuestran su compromiso con el avance de las buenas prácticas agrícolas a sus minoristas y compradores. A su vez, cuenta con procesos apropiados para garantizar la seguridad de los productos y contribuir a un futuro mejor para las personas y el planeta.

Jardín Exotics S.A.S cuenta con variedad de productos dentro de su portafolio tales como la maracuyá, el aguacate, mango, granadilla. El producto más exportado por la empresa es el aguacate

Hass, ya que es uno de los productos más demandados actualmente, teniendo como ventaja que Colombia ocupa el quinto puesto dentro de los países que comercializan este producto.

Justificación

El producto del se quiere realizar la investigación tiene muy buen reconocimiento a nivel mundial, además, su consumo está en constante crecimiento por lo que representa una gran oportunidad comercial para la empresa. Además, teniendo en cuenta que globalmente se ha generado una tendencia hacia el consumo de alimentos que sean saludables y orgánicos por lo que existe un mercado potencial en el exterior. De esta forma, es conveniente realizar el planteamiento del proceso de internacionalización en vista de la capacidad productiva del producto que encontramos.

En términos de comercio exterior al tener más participación en las exportaciones de aguacate hass se impulsa no solo el sector de frutas y derivados el cual tiene un papel fundamental en la economía nacional, considerando la generación de empleo, movimientos de capital, proporción de materias primas, alimentos y en general, la contribución al desarrollo del país. Por otro lado, al iniciar la exploración de oportunidades para la expansión de la empresa Jardín Exotics se crea un paso importante para que la empresa estudie, analice y se plantee la operación internacional de forma que sepa los beneficios que generaría al negociar la exportación de dicho producto.

La presente investigación se realiza por la importancia que tiene el Aguacate Hass en el mundo, es considerado como el “oro verde” de Colombia, y el país es uno de los que presenta mejores condiciones para producir este aguacate con calidad de exportación. Además, se posiciona como uno de los cultivos con mayor potencial de crecimiento a nivel nacional. Igualmente, la producción de esta fruta para Colombia presenta ventajas por la amplia disponibilidad de zonas aptas para el cultivo, con la demanda insatisfecha en los mercados internacionales, la tendencia mundial hacia un mayor consumo de este producto por sus propiedades organolépticas, vitaminas y minerales. Por lo tanto, el Aguacate Hass tiene un gran potencial exportador y Colombia cuenta con cultivo durante todo el año, la producción nacional está en constante expansión y el panorama internacional muestra que en el país el nuevo boom del aguacate va llevar a este producto ser el principal alimento agroexportador.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio para el Aguacate Hass de Jardín Exotics S.A.S con el propósito de exportarlo a Estados Unidos

Objetivos específicos

- Proponer un proceso de internacionalización con el propósito de expandir la comercialización de aguacate hass de la empresa Jardín Exotics S.A.S.
- Identificar la estrategia internacional correcta para comercializar el Aguacate Hass, buscando la adaptabilidad para obtener reconocimiento en el mercado potencial.
- Diseñar una ruta logística óptima con el fin de tener menores costos en la distribución física internacional.
- Analizar el comportamiento financiero para determinar la viabilidad financiera de Jardín Exotics S.A.S mediante su rentabilidad, valor presente neto y la tasa interna de retorno.

Cronograma

Tabla N 34 Cronograma de actividades

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Formulación del problema de investigación	X			
Realización del anteproyecto	X			
Caracterización del sector frutas y sus derivados	X			
Análisis financiero de la empresa	X			
Selección del producto	X			
Primera selección del mercado		X		

Selección del mercado objetivo		X		
Establecimiento de estrategias			X	
Desarrollo de la cadena logística			X	
Realización de la distribución física internacional			X	
Costeo DFI			X	
Evaluación financiera			X	
Sustentación				X

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Capítulo 5- Preselección de mercados

Paso 1. Búsqueda de Principales Mercados

10 países más importadores de partida arancelaria 0804.40.00.10

Estados Unidos, Países Bajos, China, Francia, Alemania, España, Reino Unido, Canadá, Japón e India

Tabla N 35 Principales países importadores de Aguacate

SA6	Importadores	Seleccione sus indicadores												
		Valor importado en 2021 (miles de USD) ↑	Saldo comercial 2021 (miles de USD) ↓	Cantidad importada en 2021	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2017-2021 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2017-2021 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2020-2021 (%) ↓	Participación en las importaciones mundiales (%) ↓	Distancia media de los países proveedores (km) ↓	Concentración de los países proveedores ↓	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%) ↓	
	Mundo	17.811.325	-1.498.329	0	No medida		7		11	100	4.696	0,09		
	Estados Unidos de América ↓	4.902.883	-4.462.560	3.036.372	Toneladas	1.615	3	3	20	27,5	2.755	0,5	1,9	
	Países Bajos ↓	1.647.024	-244.073	859.911	Toneladas	1.915	14	8	-1	9,2	7.891	0,13	1,3	
	China ↓	1.072.648	-987.697	526.754	Toneladas	2.036	25	20	6	6	4.333	0,47	18,8	
	Francia ↓	1.011.148	-828.587	457.150	Toneladas	2.212	5	3	5	5,7	5.251	0,1	1,3	
	Alemania ↓	922.577	-753.007	406.246	Toneladas	2.271	5	3	4	5,2	6.417	0,08	1,3	
	España ↓	803.217	-152.407	478.191	Toneladas	1.680	11	9	19	4,5	6.996	0,15	1,3	
	Reino Unido ↓	731.172	-696.634	351.980	Toneladas	2.077	2	-3	1	4,1	6.747	0,07	1,3	
	Canadá ↓	586.868	-575.285	337.320	Toneladas	1.740	4	3	11	3,3	4.449	0,35	0	
	Japón ↓	435.621	-435.011	270.732	Toneladas	1.609	3	4	9	2,4	8.076	0,31	3,8	
	India ↓	406.960	-215.112	499.733	Toneladas	814	4	4	12	2,3	2.452	0,26	2,5	

Fuente: TradeMape, 2022.

10 principales mercados de exportación de Colombia

Países Bajos, Reino Unido, España, Bélgica, Francia, Alemania, Estados Unidos, Canadá, Federación Rusa e Italia.

Tabla N 36 Principales países exportadores de Aguacate

Bilateral trade at 6-digit	Importers	Select your indicators														
		Value exported in 2021 (USD thousand) ↑	Trade balance 2021 (USD thousand) ↓	Share in Colombia's exports (%) ↓	Quantity exported in 2021	Quantity unit	Unit value (USD/unit) ↓	Growth in exported value between 2017-2021 (% p.a.) ↓	Growth in exported quantity between 2017-2021 (% p.a.) ↓	Growth in exported value between 2020-2021 (% p.a.) ↓	Ranking of partner countries in world imports ↓	Share of partner countries in world imports (%) ↓	Total imports growth in value of partner countries between 2017-2021 (% p.a.) ↓	Average distance between partner countries and all their supplying markets (km) ↓	Concentration of all supplying countries of partner countries ↓	Average tariff (estimated) faced by Colombia (%) ↓
	World	224.299	223.069	100	106.164	Tons	2.113	37	25	40		100	7			
	Netherlands	109.644	109.644	48,9	50.537	Tons	2.170	56	50	29	2	9,2	14	7.891	0,13	0
	United Kingdom	26.865	26.865	12	11.580	Tons	2.320	16	8	44	7	4,1	2	6.747	0,07	0
	Spain	22.553	22.553	10,1	12.124	Tons	1.860	17	12	21	6	4,5	11	6.996	0,15	0
	Belgium	12.674	12.674	5,7	6.018	Tons	2.106	22	12	285	11	2	6	4.900	0,15	0
	France	12.666	12.666	5,6	5.809	Tons	2.180	35	26	114	4	5,7	5	5.251	0,1	0
	Germany	7.541	7.541	3,4	3.674	Tons	2.053	71	63	159	5	5,2	5	6.417	0,08	0
	United States of America	6.248	5.887	2,8	2.962	Tons	2.109	42	27	-6	1	27,5	3	2.755	0,5	0
	Canada	5.468	5.468	2,4	1.210	Tons	4.519	42	42	-5	8	3,3	4	4.449	0,35	0
	Russian Federation	3.049	3.049	1,4	1.279	Tons	2.384	98	42	57	13	1,8	21	8.320	0,1	2
	Italy	3.026	3.026	1,3	4.097	Tons	739	7	-2	126	12	2	5	4.182	0,15	0

Fuente: TradeMape, 2022.

Paso 2: Acuerdos Comerciales

Reino Unido

- Acuerdo de continuidad comercial entre Colombia y el Reino Unido.

España

- Acuerdo entre la República de Colombia y el Reino de España para la promoción y protección recíproca de inversiones.

China

- Acuerdo Comercial entre China y Colombia (1981) que contempla la realización de una Comisión Mixta Comercial, y un Acuerdo para la Protección y Promoción Recíproca de Inversiones (2008).

Bélgica

- Carta de intención entre el Ministerio de Transporte de la República de Colombia y el Ministerio de Movilidad y Obras Públicas de Flandes. Suscrito el 21 de enero de 2022.
- Acuerdo para el desempeño de actividades de carácter lucrativo por miembros de la familia del personal diplomático y consular. Adoptado el 25 de agosto de 2015.
- Convenio de Cooperación Tecnológica, Industrial y Agrícola entre Colombia y la Unión Económica Belgo Luxemburguesa. Adoptado el 20 de octubre de 1971.
- Convenio básico de cooperación técnica entre Colombia y Bélgica. Adoptado el 19 de octubre de 1971.
- Convención de extradición. Suscrita el 21 de agosto de 1912.

Francia

- Convención sobre Intercambio Cultural entre Colombia y Francia (1952).
- Acuerdo sobre Transportes Aéreos entre la República de Colombia y la República Francesa (1953). Modificado vía memorando de entendimiento en marzo de 2005.
- Acuerdo de Cooperación Técnica y Científica entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Francesa (1963).
- Acuerdo Marco de Cooperación Cultural entre Colombia y Francia (1979).

- Acuerdo Complementario de Cooperación Técnica y Científica entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Francesa en el Campo de la Cooperación Universitaria (1996).
- Convenio de Cooperación Técnico Militar entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Francesa (1996).
- Convenio de Asistencia Judicial Mutua en Materia Penal entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Francesa (1998).
- Acuerdo entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Francesa sobre el Fomento y Protección Recíprocos de Inversiones (2014).
- Convenio entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Francesa para Evitar la Doble Tributación y Prevenir la Evasión y la Elusión Fiscal con respecto a los Impuestos sobre la Renta y sobre el Patrimonio (2015). Actualmente en revisión de constitucionalidad.
- Acuerdo entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Francesa relativo al Programa de Vacaciones y Trabajo (2016).
- Acuerdo entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Francesa sobre Cooperación Financiera (2016).
- Hoja de Ruta en el Campo del Turismo (2017).
- Acuerdo de Voluntades entre el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República de Colombia y el Ministerio de la Transición Ecológica y Solidaria de la República Francesa, acerca de la Cooperación en Materia de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2019).

Estados Unidos

- Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América.

Canadá

- Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y Canadá

Rusia

- Programa de Intercambio entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la Federación de Rusia en los ámbitos de la cultura, la educación y los deportes para los años 2013 – 2015
- Acuerdo sobre las condiciones de supresión de las formalidades de visado en viajes mutuos de los ciudadanos de la Federación de Rusia y los ciudadanos de la República de Colombia. Suscrito en Nueva York, el 24 de septiembre de 2010, entró en vigor el 13 de marzo de 2011.
- Acuerdo de Cooperación entre Autoridades Aeronáuticas para la navegación de aeronaves hechas en Rusia y registradas en la República de Colombia. Firmado en Moscú el 7 de septiembre de 2004. Las autoridades de vigilancia de las actividades de aviación civil de los dos países, de acuerdo a la Convención de Chicago de diciembre de 1944, acordaron cooperación relativa a la información necesaria de las aeronaves rusas registradas en Colombia.
- Convenio sobre la Cooperación y Asistencia Mutua entre las autoridades aduaneras, firmado en Moscú el 28 de abril de 2004.
- Memorando de Entendimiento entre el Servicio Federal de Cooperación Técnico –Militar de la Federación de Rusia y el Ministerio de Defensa Nacional de la República de Colombia, firmado el 2 de abril de 2004. Teniendo en cuenta las disposiciones del Acuerdo de Cooperación Técnico Militar entre los dos gobiernos, celebrado el 12 de marzo de 1996, las partes acuerdan estrategias de acción en cooperación de suministros, mantenimiento, e intercambio de información, entre otros.
- Canje de Notas sobre el establecimiento de Agregadurías Militares, firmado el 10 de marzo de 1998.
- Declaración sobre los principios de la Cooperación entre Colombia y Rusia “En el Camino al Siglo XXI”, firmado en Bogotá el 26 de noviembre de 1997. Desarrolla las relaciones entre los dos países, guiadas por los principios y propósitos fundamentales, como: cooperación mutua y constructiva, trabajo en conjunto en función de la Carta de las Naciones Unidas, la defensa y protección de los Derechos Humanos, el desarme nuclear y químico, coordinación de los esfuerzos para el control del comercio de armas convencionales, desarrollo de los procesos de integración política y económica, y la lucha contra el crimen organizado, entre otros.

- Acuerdo sobre Supresión de Visas para portadores de pasaportes diplomáticos, oficiales y de servicio, firmado en Bogotá el 26 de noviembre de 1997.
- Convenio sobre Cooperación en la Lucha contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas y Delitos Conexos. Firmado en Bogotá en noviembre de 1997, por cinco años prorrogables.
- Convenio de Cooperación Cultural y Científica noviembre de 1997. En desarrollo de este Convenio se firman los Programas de Intercambio Cultural y Científico por tres años.
- Convenio de Cooperación Técnico–Militar, que establece la asistencia por parte de Rusia en materias como dotación de armamento y equipo militar, intercambio de tecnologías militares y de especialistas y capacitación de personal en las Academias Militares de ambos países. Firmado en Bogotá en marzo de 1996, vigente a partir de la fecha de su firma, como desarrollo del anterior.
- Convenio Comercial firmado en octubre de 1995, en Cartagena.
- Acuerdos de Cooperación entre los Archivos de las dos Cancillerías, y Acuerdo de Cooperación entre las Academias Diplomáticas, firmados el 9 de abril de 1994.
- Tratado Marco sobre las bases de las Relaciones Bilaterales. Firmado en Moscú en abril de 1994 y ratificado el 27 de noviembre de 1997, con motivo de la visita del Canciller Primakov a Colombia.
- Convenio de Cooperación Científica entre Colciencias y la Academia de las Ciencias de Rusia. Firmado en Moscú, mayo de 1993.
- Convenio de Reconocimiento Mutuo de Estudios y Títulos de Educación Superior, firmado el 23 de junio de 1986.

Italia

- Acuerdo Colombia e Italia para doble tributación.

Paso 3: Pre Selección de Mercados.

-Filtro de Selección de Mercados

Estados Unidos, Canadá, Francia, y México

Paso 4 Diligenciamiento de la Matriz

Tabla N 37 Matriz de selección de mercados

VARIABLE	ESTADOS UNIDOS	P	C	R	CANADÁ	P	C	R	FRANCIA	P	C	R	MÉXICO	P	C	R
Importaciones del país seleccionado del producto	4.902.883	8.00%	5	0.4	586.868	8.00%	3	0.24	1.011.148	8.00%	4	0.32	54.908	8.00%	3	0.24
Crecimiento de las exportaciones	4%	8.00%	4	0.32	11%	8.00%	5	0.4	3%	8.00%	3	0.24	2%	8.00%	3	0.24
Concentración de las Importaciones	12.77%	8.00%	3	0.24	25.08%	8.00%	3	0.24	24.17%	8.00%	3	0.24	40.36%	8.00%	3	0.24
Importaciones percapita	2.483.419,1 M€	8.00%	2	0.16	422.100,6 M€	8.00%	2	0.16	604.395,0 M€	8.00%	2	0.16	441.752,1 M€	8.00%	2	0.16
Exportaciones Colombia del Producto	6.248 Miles USD	10.00%	4	0.4	5.468 miles USD	10.00%	4	0.4	12.666 miles USD	10.00%	5	0.5	0	10.00%	1	0.1
Crecimiento de las exportaciones colombianas	42.00%	10.00%	5	0.5	42%	10.00%	5	0.5	35%	10.00%	4	0.4	0%	10.00%	1	0.1
Aranceles	0%	7.00%	5	0.35	0%	7.00%	5	0.35	0%	7.00%	5	0.35	0%	7.00%	5	0.35
Medio de transporte y Rutas	Acceso marítimo y aéreo (según la ruta de 3 a 8 días)	6.00%	5	0.3	Acceso marítimo y aéreo	6.00%	5	0.3	Acceso marítimo y aéreo	6.00%	5	0.3	Acceso marítimo y aéreo	6.00%	5	0.3
PIB	20.94 billones USD	7.00%	5	0.35	1.643 billones USD	7.00%	4	0.28	2.603 billones USD	7.00%	4	0.28	1.076 billones U	7.00%	4	0.28
PIB per cápita	63.543.58 USD	7.00%	3	0.21	43.241.62 USD	7.00%	3	0.21	38.625.07 USD	7.00%	3	0.21	8.346.70 USD	7.00%	3	0.21
Inflación	7%	7.00%	1	0.07	3.40%	7.00%	3	0.21	1.60%	7.00%	4	0.28	7.36%	7.00%	1	0.07
Devaluación	1%	7.00%	3	0.21	0.47%	7.00%	3	0.21	15%	7.00%	3	0.21	3.01%	7.00%	3	0.21
Sistema de gobierno	Democracia	7.00%	4	0.28	Democracia y parlamentarista	7.00%	4	0.28	República semipresidencial	7.00%	4	0.28	Democracia	7.00%	4	0.28
TOTAL		100.00%		3.79		100.00%		3.78		100.00%		3.77		100.00%	38	2.78

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.2.1 Acuerdos comerciales que favorecen la Operación:

Estados Unidos-Colombia

Firma: 22 noviembre de 2006.

Este acuerdo se dió con el fin de promover importantes cambios en materia de política comercial de forma que el TLC da la posibilidad de incrementar la capacidad productiva y competitividad de las naciones de forma que ambas cuenten con estabilidad y condiciones especiales o favorables para realizar dichos intercambios económicos. El TLC es un acuerdo generador de oportunidades para todos los colombianos, sin excepción, pues contribuye a crear empleo y a mejorar el desempeño de la economía nacional. Dentro del acuerdo podemos encontrar al sector de las frutas dentro de las cuales el producto con fin de exportación tiene condiciones especiales que favorecen los movimientos comerciales entre los países.

3.2.2 Solicitud de Vistos Buenos en Colombia

El 14 de septiembre de 2017 entró en vigencia la regulación que especifica las normas para que productores y exportadores de aguacate Hass exporten a Estados Unidos con todos los parámetros exigidos para cumplir con los requisitos de producción, almacenamiento, tratamiento, certificación de exportación y envío de este producto.

Es importante entender que todos los alimentos que son exportados desde Colombia a Estados Unidos deben cumplir con exigencias sanitarias y fitosanitarias, lo cual implica tener condiciones de higiene en su producción primaria, además de la inocuidad de su manipulación, procesamiento, empaque y transporte.

La medida de mitigación de riesgos que se definió para permitir el acceso de aguacate Hass de Colombia se conoce como enfoque de sistemas o systems approach. Esta estrategia de manejo de riesgos fitosanitarios consiste en la integración de diferentes medidas, de las cuales al menos dos actúan independientemente con un efecto acumulativo en la reducción de riesgos.

El enfoque de sistemas que exige Estados Unidos se implementa mediante un Plan Operativo de Trabajo (POT), documento que detalla los requisitos generales que deben cumplir los productores y exportadores (incluyendo empacadoras), así como los compromisos y obligaciones de APHIS y el ICA para asegurar la condición fitosanitaria de la fruta exportada. Mientras que el rol del ICA es regulatorio y sancionatorio, el de APHIS se enfoca en la auditoría y supervisión a todo el programa

Según Legiscomex, los vistos buenos o requerimientos previos para exportar aguacate Hass hacia los Estados Unidos que se debe presentar son los documentos soporte de las certificaciones del ICA y del INVIMA, estos deben ser tramitados antes de presentar la declaración de exportación (DEX) ante la DIAN, para así cumplir con la calidad y reglamentación en la cadena de suministros.

Instituto Colombiano Agropecuario (ICA):

- Documento: Certificado fitosanitario
- Trámite: embarque / desembarque
- Electrónico: no

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA):

- Documento: Certificado de inspección sanitaria para exportación de alimentos y materias primas.
- Trámite: embarque / desembarque
- Electrónico: no
- Documento: Certificado de exportación
- Trámite: previo Electrónico: si
- Documento: Certificado de no obligatoriedad
- Trámite: previo
- Electrónico: Si

Requisitos Para Exportar

- Factura comercial: Es un documento legal emitido por el vendedor (exportador) al comprador (importador) durante la transacción internacional y funciona como una prueba de la venta entre comprador y vendedor.
- Certificado de origen TLC Colombia – Estados Unidos: Es un documento muy importante en todas las operaciones de exportación a países terceros desde dentro de la Unión Europea. Los países que pertenecen a la comunidad europea y realizan transacciones intracomunitarias, están exentos de presentar esta documentación. Si se realizan exportaciones a países con acuerdos preferenciales o importaciones.
- Documento de transporte: Air Waybill / AWB – aéreo Bill of Lading / BL – marítimo, método de transporte elegido para realizar la exportación.
- Carta de porte–terrestre: Es el documento que demuestra que existe un contrato de transporte entre el transportista y el cliente. Es un documento jurídico con validez legal, lo que garantiza que cumpla una serie de cometidos.
- Póliza de seguro: Cubre al exportador de los riesgos, en la etapa de la exportación pre y post-embarque. En el caso del pre embarque, el contrato rige desde la fecha de formalización de la operación hasta el embarque.
- Solicitud de embarque (SAE): Es el acto mediante el cual la autoridad aduanera permite la exportación de mercancías que han sido sometidas al régimen de exportación.
- Declaración de exportación (DEX): Este documento es utilizado por la aduana para cobrar cualquier impuesto y tasa. Detalles de la mercancía, cantidad, precio, origen. País de destino y entidad que recibe la mercancía.

Tabla N 37 Principales documentos para la exportación de Aguacate en Colombia

Documento - Entidad	Trámite
Cert inspec sanitaria exportac alimentos y materias primas - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	EMBARQUE/DESEMB
Certificado de Exportación - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	PREVIO
Certificado de no obligatoriedad - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	PREVIO
Certificado fitosanitario - Instituto Colombiano Agropecuario	EMBARQUE/DESEMB

Fuente: DIAN Muisca, 2022.

3.2.3 Condiciones Arancelarias: Arancel a pagar

Teniendo en cuenta el acuerdo comercial firmado con Estados Unidos encontramos que este producto se encuentra beneficiado por el TLC, en dónde se exime de arancel de forma que su ingreso quedó desgravado con 0%.

3.2.4 Condiciones No arancelarias (país de destino Estados Unidos)

Antes de que llegue el producto orgánico a Estados Unidos se debe presentar una notificación de entrada y depositar una fianza ante posibles impuestos o sanciones. La regulación que tienen para las frutas y hortalizas se enmarca en el cumplimiento de requisitos sanitarios, fitosanitarios, relativos a los residuos de los pesticidas y algunos comerciales.

La regla final del Departamento de Agricultura e Inspección de sanidad animal y vegetal de los Estados Unidos (USDA) identificaron los factores más relevantes para tener en cuenta en la exportación:

Como condición de ingreso, la fruta fresca de palta Hass de Colombia deberá producirse de acuerdo con un enfoque de sistemas que incluya los requisitos de huertas y empacadoras y la inspección del puerto de entrada. También se requerirá que la fruta sea importada en envíos comerciales y acompañada de un certificado fitosanitario emitido por el ICA de Colombia con una declaración adicional que indique que la fruta se ha producido de acuerdo con los requisitos. Esta acción permitirá la importación de fruta fresca de Aguacate Hass de Colombia mientras continúa brindando protección contra la introducción de plagas de plantas en los Estados Unidos continentales.

Esta regla fue diseñada con el fin de evitar el ingreso al país de algunas plagas. Además la regla estipula que debe haber un plan de trabajo operativo entre la APHIS de Estados Unidos y el ICA de Colombia. Los aguacates frescos considerados para exportación a Estados Unidos deben cultivarse en lugares de producción registrados en el ICA de Colombia y que se haya determinado que están libres de *H. laurifolia* y *S. Catenifer*. Las empacadoras a utilizar deben ser registradas. La fruta solo puede ser enviada en envíos comerciales.

El ICA debe visitar e inspeccionar los lugares de producción registrados mensualmente, comenzando al menos antes de la cosecha y continuando hasta el final de la temporada de envío, para verificar que los productores cumplan con los requisitos de saneamiento de arboleda de esta sección y siguiendo las pautas de control de plagas. El ICA debe verificar las empacadoras para cerciorarse que cumplen con todos los requisitos. Además, el ICA debe conservar todos los formularios y documentos relacionados con las actividades del programa de exportación en los lugares de producción y empacadoras por lo menos durante 1 año, y según se solicite entregarlos a APHIS para su revisión.

Requisitos de cosecha: los aguacates cosechados deben colocarse en cajas de cartón o contenedores marcados con el número de registro oficial del lugar de producción. El lugar de producción donde se cultivaron los aguacates debe permanecer identificable cuando la fruta sale de la arboleda, en la empacadora y durante todo el proceso de exportación. La fruta debe trasladarse a una empacadora registrada dentro de las 3 horas de cosecha o debe estar protegida de la introducción de la mosca de la fruta hasta que se mueva.

La fruta debe protegerse de acuerdo con el plan de trabajo operativo mientras se encuentre en tránsito hacia la planta de empaque y mientras se espera el empaque

Los aguacates deben envasarse dentro de las 24 horas posteriores a la cosecha en una empacadora con exclusión de plagas. Todas las aberturas al exterior de la planta de empaque deben estar protegidas o cubiertas por una barrera que evite la entrada de plagas, según se especifica en el plan operativo.

La fruta debe ser empacada en un empaque a prueba de insectos o cubierta con una malla a prueba de insectos o una lona de plástico, para su transporte a Estados Unidos. Estas salvaguardas deben permanecer intactas hasta su llegada.

Los documentos de embarque que acompaña a los envíos de aguacate de Colombia que se exportan a Estados Unidos deben especificar el lugar de producción en el que se cultivaron los aguacates, así como el cobertizo o cobertizos de empaque en los que se procesó y empacó la fruta. Esta identificación debe mantenerse hasta que la fruta se libere para ingresar a Estados Unidos.

Tabla N 38 Requisitos para el ingreso de productos agrícolas frescos a Estados Unidos

Requisito	Descripción
Admisibilidad del producto	Antes de iniciar el proceso de exportación de un producto agrícola fresco a los Estados Unidos, se debe conocer si dicho producto se encuentra en la lista de productos agrícolas frescos permitidos actualmente de Colombia a los EE. UU. Por lo que se debe consultar al "Manual para importar Frutas y Vegetales Frescos" – FAVIR (Fresh and Vegetables Import Manual), si el producto fresco no se encuentra en los listados, este producto está prohibido.
Requisitos fitosanitarios	Todas las plantas de producción como las empacadoras deberán contar con un permiso y certificado Fitosanitario emitido por parte de SENASA, el cual certifica que las plantas y productos vegetales han sido inspeccionados y son considerados libres de plagas, enfermedades, plagas cuarentenarias y otras plagas perjudiciales.
Límites Máximos de Residuos	Para el acceso de un alimento a los Estados Unidos, se tiene que tomar en cuenta la Ley Federal de Insecticidas, Fungicidas y Raticidas (Federal Insecticide, Fungicide, and Rodenticide Act-FIFRA) que exige a la EPA (Environmental Protection Agency) que todos los plaguicidas utilizados en los Estados Unidos sean registrados y que se establezcan medidas de tolerancia seguras para los residuos químicos que puedan encontrarse en los alimentos domésticos e importados.
Otros contaminantes	La EPA establece tolerancias para otros contaminantes en los alimentos y el medio ambiente, como metales pesados, dioxinas, nitro furanos, entre otros.
Buenas Prácticas Agrícolas BPA	Se debe contar con un Certificado emitido por un organismo de certificación de BPA, acreditado donde certifique que el cultivo cumple de los requisitos establecidos en la "Guía para reducir al Mínimo los Peligros Microbianos en la Inocuidad de los Alimentos para las Frutas y Vegetales Frescos" o de una Norma Internacional.
Otros requisitos	Se refieren a los requisitos que tienen que cumplir todo producto fresco para ser puesto al punto de venta y llegue al consumidor final. En pocas palabras se refiere a las condiciones generales que deben de tener los envases, el embalaje, el marcado y etiquetado, la forma de ser transportado y almacenado el producto, así como el cumplimiento de las órdenes de comercialización y la ley del bioterrorismo.

Fuente: Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos, 2022.

3.2.4.1 Medidas Sanitarias y fito sanitarias

- Certificado fitosanitario (ICA): Requisito para exportar mercancías de origen vegetal que se expide ante el Instituto Colombiano Agropecuario ICA del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

- Corpohass: Corporación de Productores y Exportadores de Aguacate Hass de Colombia (CORPOHASS) junto con el ICA actúan como aseguradores para el gremio aguacatero colombiano del cumplimiento de la normativa exigida para las exportaciones hacia Estados Unidos.

- Certificado de inspección sanitaria para exportación alimentos y materias primas (INVIMA): Es el documento que expide el INVIMA, en el cual hace constar la aptitud de los alimentos para el consumo humano o la aptitud de las materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano para ser utilizados en la fabricación de alimentos.

- Certificados de calidad: Es por eso por lo que algo de gran valor para las empresas es la posesión de los certificados de calidad, los cuales se convierten en un justificante de que sus productos cuentan con la calidad suficiente y un producto superior al de otras empresas de la competencia.

BPA

- Certificado de existencia y representación legal si es persona jurídica, RUT o matrícula mercantil si es persona natural.

- Acreditar la propiedad, posesión o tenencia del predio productor.

- Documento que acredite la asistencia técnica al predio.

- Croquis de llegada y plano del predio, indicando las áreas destinadas al cultivo y especie.

- Certificado de uso del suelo expedido por la autoridad competente.

- Análisis microbiológico de agua provenientes de las fuentes utilizadas.

- Permiso de usos de aguas según lo establecido por el Decreto 3930 del 2010 del Ministerio de Ambiente y Sostenible.

3.2.4.2 Normas de etiquetado.

Para las normas de etiquetado se debe tener en cuenta que las cajas de cartón o contenedores en donde se ubicarán los aguacates deben llevar grabado el registro oficial del sitio de producción de forma que se pueda saber el sitio de origen y su empacadora.

Además de lo mencionado, las cajas o contenedores deben llevar la siguiente información para su ingreso al mercado estadounidense:

1. País de origen.
2. Fecha de producción.
3. Lugar de producción.
4. Nombre o código del huerto.
5. Nombre o código de las instalaciones de embalaje.
6. Nombre y dirección del distribuidor registrado en el país.
7. Peso neto.
8. Número de registro de la o las instalaciones ante la FDA.
9. Si es pertinente Número de aviso previo ante la FDA.
10. Cada pallet o caja debe llevar una etiqueta con la leyenda en idioma inglés
11. “Exportar a Estados Unidos EE. UU”.
12. La etiqueta debe ir en idioma inglés.

3.2.4.3 Normas de empaque y embalaje

Los funcionarios del ICA deben supervisar el embalaje, almacenamiento y transporte del aguacate. Durante el proceso de embalaje, los frutos de aguacate deberán ser sometidos al lavado, cepillado de la fruta, clasificación para impedir la inclusión de cualquier insecto, ácaro, frutas anormales (sobremaduros, frutos hass atípicos, cicatrices con manchas negras y frutos deformes) hojas, ramas, raíces o tierra. El tallo de las frutas deberá medir menos de 5 mm.

El material de embalaje deberá ser limpio, higiénico, sin usar y deberá cumplir con los requisitos sanitarios de Estados Unidos. El material de embalaje de madera deberá cumplir con las normas internacionales para medidas fitosanitarias. Los aguacates embalados serán almacenados solo con

aguacates de la misma condición fitosanitaria, separados de los demás para prevenir la infestación secundaria de plagas. Cada caja deberá ser etiquetada con el nombre de la fruta, país exportador, lugar de producción, nombre o código del huerto, nombre o código de las instalaciones de embalaje, etc.

- Lista de empaque: Es el documento en el cual los artículos embalados se encuentran detallados por bultos, con la respectiva indicación de las unidades contenidas en cada uno y, su contenido, es comparado con el de otros documentos como la factura comercial y el conocimiento de embarque. El formato del formulario que presentamos es un formato típico, pudiendo, cada empresa tener su propio formato

- Marcado y rotulado de los embalajes: Ayuda a identificar los productos facilitando su manejo y ubicación en el momento de ser monitoreados. Se realizan mediante impresión directa, rótulos adhesivos, stickers o caligrafía manual, en un costado visible del empaque.

3.2.4.4 Normas Técnicas

Según ICONTEC (2018), por medio de la Especificación de Normativa Disponible (END 094) se establecen los requisitos que debe cumplir el aguacate variedad Hass, destinado para el consumo en fresco o como materia prima para la agroindustria.

A continuación, se muestran las normas técnicas que aplican en Colombia para este producto en específico:

Tabla N 39 Normas Colombianas Aplicadas al Aguacate

Norma	Descripción
NTC 1248-2	Frutas frescas. Aguacate. Especificaciones de empaque
NTC 1248-3	Frutas frescas. Aguacate. Almacenamiento y transporte
NTC 2479	Embalajes. Indicaciones gráficas para el manejo de artículos
NTC 5422	Empaque y embalaje de frutas, hortalizas y tubérculos frescos

Fuente: ICONTEC, 2022.

3.2.4.5 Normas Ambientales

Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades (MIP)

En cuanto a las normas ambientales se debe garantizar la sanidad en el cultivo y que este sea, a su vez, económica y ambientalmente sostenible. Se busca que este plan de manejo durante la producción del aguacate sea eficaz, no dañe el medio ambiente y sea viable económicamente, para lo cual se debe tener como soporte información actualizada y completa sobre los ciclos de vida de las plagas y sus interacciones con el medio ambiente y todos los métodos de control de plagas disponibles.

Producto, Precio, Punto de venta y Promoción

3.3.1 Producto

- **Características físicas del producto, tales como material, medidas, color y tamaño.**

El aguacate hass es de forma ovalada, de semilla pequeña, tiene un tamaño mediano, su piel varía de verde a morado negruzco al madurar. En cuanto al aspecto es de piel granulosa y fuerte, sin embargo, es flexible de forma que se puede pelar. Por otro lado, presenta unas dimensiones de 5-6 cm de longitud. El peso normal oscila entre 200-400 g, aunque pueden encontrarse piezas de hasta 2 kg de peso.

Estados Unidos ha duplicado el consumo de aguacate Hass Colombiano, son tres elementos los que han generado el incremento del consumo en Estados Unidos: “aumento de la población hispana que tiene en el aguacate hass uno de sus productos tradicionales; la tendencia al consumo de alimentos étnicos y saludables y la promoción del producto”, aseguró María Claudia Lacouture, directora ejecutiva de la Cámara Colombo Americana, AmCham Colombia.

El aguacate se puede consumir de diversas formas. Desde el guacamole hasta la tostada de aguacate, los distintos platos en los que se encuentra como relleno, la ensalada de aguacate, en dulces y en helado. A toda hora, en el desayuno, la comida o la cena el aguacate puede ser un plato extraordinario.

Este aguacate se caracteriza por ser la predilecta entre los consumidores del mundo debido a su tamaño, su contenido graso, sabor y cualidades nutricionales, por lo que es un alimento que está abriendo la puerta de los mercados del mundo a la agroindustria nacional.

En cuanto a su composición y valor nutritivo, el aguacate posee valiosísimas propiedades alimenticias por su alto contenido de aceite (de 15 a 25%) y proteínas (de 3 a 4%), además de su contenido de hidratos de carbono, vitamínico y mineral. El aguacate es fácil de digerir y sus grasas no favorecen la formación del colesterol por lo que puede ser consumido por hipertensos y, como es pobre en azúcar, está también autorizado a los diabéticos. El aguacate contiene ciertas vitaminas liposolubles, poco frecuentes en otros frutos. Es bastante rico en vitaminas A y B, pobre en

vitaminas C y medianamente rico en vitaminas D y E, por lo que algunos investigadores le confieren al aguacate un poder afrodisíaco. Esas características le dan grandes posibilidades en el aumento de su consumo en la dieta humana. Actualmente se está desarrollando su industrialización en la producción de alimentos, extracción de aceites y productos farmacológicos. Su contenido de agua varía entre el 60% del peso del fruto, las sales minerales se encuentran en una cantidad de 0.5% del peso del fruto

Es por esto que se diferencia de otras frutas exóticas por su contenido nutricional, benefician ampliamente el sistema muscular, inmunológico y nervioso, lo que implica que se previenen enfermedades e infecciones. Además, el consumir el aguacate hass controla la presión arterial, mantienen a raya el colesterol, contienen propiedades antiinflamatorias, regulan los niveles de azúcar en la sangre, aumentan la absorción de nutrientes, y cuidan de la piel entre otras propiedades. Por otra parte, tiene una pulpa cremosa y de color verde que encierra una gran semilla marrón. Su sabor suave y consistencia cremosa lo convierten en el cómplice ideal para un montón de recetas y combinaciones para untar tostadas, improvisar ensaladas, preparar un guacamole o acompañar a cualquier cereal o verdura

- **Presentaciones, Diseño, Empaque del producto, Marca, Etiqueta, Cantidad (peso, medidas, etc)**

Imagen N10 Empaque del Aguacate por Jardín Exotics, 2022.



Fuente: Galería Jardín Exotics, 2022.

Los empaques más utilizados en los mercados internacionales son cajas de cartón corrugado, esto se debe a que, el cartón protege el aguacate contra vibración, impacto y luz. Una vez empacadas las cajas se colocan en arrumes o pallets de tres hileras y cinco cajas cada uno, amarradas con sunchos y colocados en estibas de madera, que facilitan su traslado al sitio de almacenamiento.

Imágen N 11 empaque de Jardín Exotics, 2022.



Fuente: Twitter Agencia de Desarrollo Rural, 2021.

La empresa Jardín Exotics usa un embalaje: Contenedor de cartón (1 cama), 42.5cm largo X 32.5 cm ancho X 12.5 cm alto (17" x 13" x 5"). Teniendo esto en cuenta, la caja estándar de una cama de aguacates pesa aproximadamente 8 kg la cual trae aproximadamente entre 32 y 40 aguacates dependiendo de su peso y tamaño. En cuanto a la marca, podemos observar en la imagen que la caja viene contramarcada por el logo de la empresa y una pequeña imagen del producto que contiene.

- Presentación del Producto

En cuanto a la presentación esta puede variar de acuerdo a las preferencias y necesidades del cliente o consumidor, es por esto que se ofrecen varias referencias dependiendo del grado de maduración del aguacate y el número de días para consumirlo. Teniendo lo anterior en cuenta las referencias son las siguientes:

Aguacate maduro: Es ideal para consumirlo de inmediato.

Aguacate pintón: Se consume en 1 o 2 días.

Aguacate verde: Se consume en 3 o 4 días.

- **Principales competidores en el mercado de destino.**

Dentro de los principales países que también compiten en el mercado de Estados Unidos con el aguacate tenemos a los siguientes:

- México
- Costa Rica
- Perú
- Ecuador
- Brasil
- República Dominicana
- Honduras
- Türkiye
- Filipinas
- Tailandia

Canal de Distribución

El canal que se recomienda para la exportación de aguacates a Estados Unidos es a través de supermercados. Este canal de distribución es al que más personas llega lo cual es fundamental, además, teniendo en cuenta que se habla de commodities para lo cual este canal nos ayuda a llegar directamente al consumidor y que el periodo de compra sea mayor. Este canal es uno de los más efectivos, además, es el que más facilita el hecho de que las ventas aumenten de una forma más rápida. Por otro lado, cuentan con la capacidad de comprar, almacenar y distribuir los productos de forma que no solo los clientes puedan acceder a ellos yendo de forma física al establecimiento sino que pueden hacerlo por medio del servicio de delivery que ofrece la mayoría de supermercados. Debido a esto, este canal es el óptimo cuando se habla de un producto que pertenece a los alimentos y que se espera llegue al consumidor final de la manera más pronta posible.

3.3.2. Precio

En Estados Unidos el precio de los aguacates sigue aumentando, en junio se alcanzó un precio de 60.5 dólares por cada empaque, ha sido el precio más alto a lo largo de los últimos dos años. De manera general, los precios suelen disminuir a principios y finales de años, mientras que entre los meses de marzo y septiembre presentan los precios más altos. Además, se hace una comparación con el mes de junio de 2020 y 2021 (36.0 y 38.23 dólares por empaque), se observa un incremento importante del 68.1% y 58.3%, respectivamente. Este aumento ha sido tanto que, inclusive comparando el precio actual con el más alto registrado en 2021 (44.25 dólares en septiembre), representa un incremento del 36.7%. Durante este año 2022, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) ha reportado una reducción importante en la provisión de aguacate en comparación con los dos años anteriores, y como a menor oferta existente en el mercado, más se inflan los precios.

En referencia a la competencia, la cadena Walmart maneja precios de \$1.33 dólares por cada aguacate hass, lo que quiere decir que para hacer una comparación la caja de 8 kg estándar de aguacate tendría un precio aproximado entre \$42.56 - \$53.2 dólares, esto dependiendo de la cantidad la cual oscila entre 32 a 40 aguacates por empaque.

Considerando que el precio nacional por kilo del producto es de \$6.300, este producto tendría un precio por caja de 8 kg de \$50.400, valor que en dólares sería de \$11.17 dólares para una cantidad que oscila entre los 32 a 40 aguacates de variedad hass.

3.3.3. Punto de Venta o Plaza

Se presenta la red de distribución del Aguacate Hass, la cual se dará por medio del productor/comercializador a cadenas de supermercados dónde se encuentra nuestro mercado objetivo el cual se dirige a este tipo de establecimientos.

Tabla N 40 Red de distribución

Comercio en origen		Comercio en destino
Productores	Comercializadores	Establecimientos detallistas (supermercados)

Fuente: Elaboración propia



Whole foods es una cadena de supermercados estadounidense fundada en 1980. Tiene su sede en Austin, Texas. Foods se especializa en alimentos naturales y orgánicos. En el ámbito internacional, Whole Foods Market tiene más de 460 tiendas en los Estados Unidos, Canadá, y Reino Unido. Una de las mayores características de esta cadena es que se trata de una tienda especializada de comida orgánica y saludable, de hecho, Whole Foods Market es el primero y único supermercado nacional certificado como orgánico. Dentro de los productos que ofrece la empresa están aquellos que son integrales naturales, estos alimentos integrales se caracterizan generalmente por ser alimentos que no han sido procesados, refinados ni se les han añadido ingredientes. Los alimentos integrales incluyen frutas, verduras, legumbres, frutos secos, semillas, cereales integrales, carne, pescado y huevos.

Es importante mencionar que Whole Foods desarrolló sus propios estándares de calidad, a los que someten todos los productos de sus proveedores. Estándares que están muy por encima de la media de la industria. Por ejemplo, Whole Foods no vende ningún alimento que contenga grasas hidrolizadas (trans), ni colorantes, saborizantes, edulcorantes o conservadores artificiales. Para esta empresa es sumamente importante que su cadena de abastecimiento sea acorde a los productos que se ofrecen, es por esto que desde la forma en que se abastecen y transportan los productos hasta cómo los manipulan, cada tienda es inspeccionada para ir más allá de la protección de la integridad orgánica.

Una de las razones para la selección de este tipo de plaza es que nos basamos en una de las características del producto como lo es su propiedad orgánica y saludable. Teniendo en cuenta lo anterior, se estableció que el mejor canal de distribución se trata de un establecimiento comercial detallista que sea de carácter especializado de forma que llegue más fácilmente a aquellos clientes potenciales los cuales se preocupan por su salud y bienestar.

Principales competidores

- Trader Joe's
- Fairway Market
- Walmart
- Meijer

3.3. 4. Promoción

Publicidad: Se realizará por los medios digitales ya que tienen un alcance masivo por medio de las redes sociales más usadas y anuncios publicitarios en páginas web oficiales de Whole Foods.

Además se quiere manejar canales de televisión culinarios con el fin de llegar a más personas afines a la cocina en donde los chefs usarán el aguacate y lo promocionarán diciendo los lugares donde se puede conseguir, esto de la mano de canales de youtube con el mismo fin.

Promoción de ventas: Se contratará a un impulsador que ofrezca el aguacate, pero mostrando y dando a degustar, las diferentes recetas que se pueden realizar con él, como las tostadas francesas o el guacamole, por ejemplo.

Marketing directo: Se enviarán correos electrónicos a los clientes que estén registrados en la base de datos de Whole Foods, estos correos tendrán la información de los beneficios y recetas del aguacate, y además se informará por medio de estos correos promociones que hayan respecto a este producto.

Capítulo 8

Estrategia de Inmersión

La estrategia de inmersión que se selecciona es la modalidad de exportación del Aguacate Hass a Estados Unidos, por medio la cual se busca ampliar y fortalecer las relaciones comerciales de la empresa a través de negociaciones y desarrollo económico con la empresa Whole Foods de forma

que se usen las herramientas de expansión y promoción que brinda la cadena de supermercados, además, teniendo en cuenta los beneficios de exportar a una tienda especializada en productos orgánicos y saludables como el que ofrece la empresa Jardín Exotics. Siendo Whole Foods una compañía con un propósito y una propuesta de valor bien definidos y enfocados en uno de los retos más importantes que se enfrentan que es la alimentación adecuada de la humanidad

Actualmente, Estados Unidos importa alrededor del 90% del aguacate que consume, es por esto que el aguacate Hass colombiano representa una gran oportunidad de crecimiento para el mercado de acuerdo con el incremento en su producción, calidad y así mismo la demanda a nivel internacional que se encuentra en un gran auge debido a la promoción de los grandes beneficios que posee esta fruta para la salud. Es por lo anterior, que la estrategia de inmersión basada en la exportación resulta ser ideal. En cuanto al consumo anual per cápita de aguacate en Estados Unidos, en su reciente reporte, Rabobank indicó que recientemente se sobrepasaron las 9 libras (4.1 kg), lo cual representa tres veces el consumo europeo.

Por consiguiente, para la propuesta de exportar aguacate Hass se busca iniciar un proceso de negociación con la cadena de supermercados Whole Foods, ya que es la única tienda orgánica certificada en los Estados Unidos, promueve la producción sustentable y además cuenta con más de 450 tiendas en los Estados Unidos. Esto con el fin de qué distribuya el aguacate Hass en sus tiendas y con el tiempo lograr ir escalonando para poder alcanzar nuevos clientes potenciales.

Capítulo 9

Logística y Distribución Física Internacional

Cantidades a exportar

Según la información entregada por Hass Avocado Board, en el sudeste de EE.UU. se experimentó un crecimiento de dos dígitos en el volumen minorista; impulsado por cuatro de los cinco principales mercados de más rápido crecimiento: Miami / Ft. Lauderdale (+ 19.3%), Tampa (+ 17.7%), Orlando (+ 17.3%) y Jacksonville (+ 14.6%).

Consumo en Florida Miami de Aguacate Hass: Según el USDA, el consumo per cápita de aguacates se ha triplicado desde 2001 a 8 libras por persona en 2018.

Tamaño del mercado en Miami : 461,080 (2020)

Objetivo de mercado:

Tabla N 41. Tamaño, objetivo del mercado y unidades a exportar.

	TAMAÑO DEL MERCADO POR CIUDAD	PORCENTAJE DE CONSUMO ANUAL	POBLACIÓN QUE CONSUME AGUACATE	OBJETIVO DEL MERCADO POR CIUDAD	UNIDADES EXPORTADAS AL AÑO	UNIDADES EXPORTADAS TRIMESTRALES
Miami	461.080	19,3%	88.988,44	23,4%	20.739,27	5.184,00

Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la anterior imagen, se tomó el tamaño de Miami y se tuvo en cuenta el porcentaje encontrado de consumo al año de aguacate. Por otro lado, se pactó un porcentaje de objetivo para el mercado de 23.4% en cada una de las ciudades de forma que el valor encontrado de unidades que se exportarán por las dos ciudades en un periodo de un año son de 20.739 aguacates a la cadena de supermercados orgánicos Whole Foods.

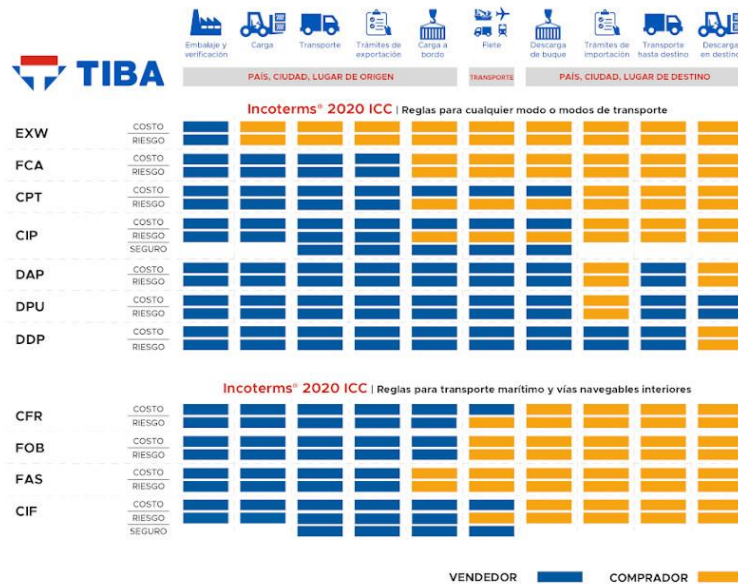
Frecuencia de la Operación.

La frecuencia en la que se van a realizar las operaciones será de manera trimestral, de forma que nos podamos adaptar, conocer la rotación y tiempos de compra que manejan los consumidores en este nuevo mercado. Otra de las razones por las que se dará de esta manera se debe a que llegaremos a Miami dónde se encuentra la cadena de supermercados, ciudad en la que el consumo es medio a alto, esto debido en parte a las tendencias que hay hacia lo saludable y a la cantidad de comunidad latina que reside en Miami, de forma que se tiene conocimiento previo sobre el gran consumo de este alimento por parte de las personas pertenecientes a la comunidad latina.

Término Incoterm a negociar.

El término de Incoterm que se ha decidido para negociar en la operación de exportación de aguacates a la cadena Wholefoods es DDP. Con el incoterm seleccionado, debemos tener en cuenta las responsabilidades del vendedor lo que sería en nuestro caso, asumir los costos y el riesgo de transporte hasta entregar la mercancía en el país destino. Entonces, durante el proceso de exportación la empresa Jardín Exotics S.A.S como vendedora debe encargarse de preparar la mercancía, empaquetar y embalar adecuadamente, realizar la carga y transporte, aportar la documentación necesaria y trámites de exportación, cargar a bordo, costear el flete, descargar el buque, realizar trámites de importación y por último el transporte hasta el destino.

Imágen N 12. Incoterms



Fuente: (TIBA, 2020).

Medio de Transporte a utilizar

Nacional

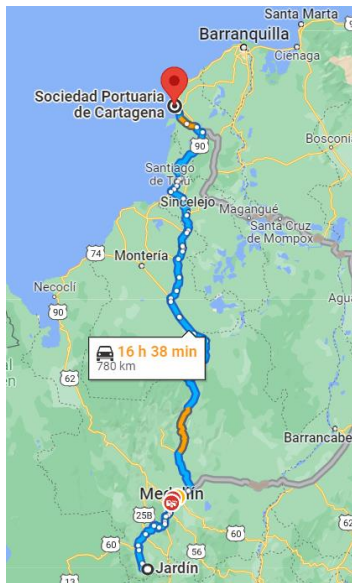
-Terrestre

La ruta de transporte nacional será desde Jardín, Antioquía a Puerto de Cartagena, realizado por la empresa Saferbo S.A, tienen la opción de transporte con carga masiva, especializada en el servicio

de carga terrestre, en cupos completos y contenedores a un sólo destinatario en todo el territorio nacional. Con características como tiempos de entrega más rápidos, personal especializado, operación durante las 24 horas cubiertas por la póliza de transporte de mercancía, acompañamiento punto a punto y seguimiento y puntos de control virtuales sobre el trayecto.

La mercancía se llevará en una turbo para transporte de carga refrigerada que cuenta con una capacidad de carga de 4.5 toneladas lo que resulta idóneo ya que la mercancía a exportar tiene un peso de 1.2 toneladas.







Imagen N 13 Ruta de transporte nacional



Fuente: Google Maps, 2022

Imagen N 14 Tipos de Vehículos de Saferbo para el transporte de mercancía

PESOS MÁXIMOS PERMITIDOS EN COLOMBIA
(Incluye peso del vehículo)

COD.	TIPO VEHICULO	ESQUEMA DEL VEHICULO	CAPACIDAD CARGA (TON)	METROS CUBICOS	MEDIDAS	PESO TOTAL VEHICULAR
C2	TURBO		4.5	21.5	4.5 Largo 2.2 Ancho 2.2 Alto	8
C2	SENCILLO		8	37	6.5 Largo 2.4 Ancho 2.4 Alto	16
C3	DOBLETROQUE		17	40	8.5 Largo 2.4 Ancho 2.4 Alto	28
C3	DOBLETROQUE CUATRO MANOS		24	40	8.5 Largo 2.4 Ancho 2.4 Alto	32
C2 S2	MINIMULA (Patineta)		17	72	12.5 Largo 2.4 Ancho 2.4 Alto	39
C3 S3	TRACTOMULA 3 EJES		35	72	12.5 Largo 2.4 Ancho 2.4 Alto	52

Fuente: Saferbo, 2022.

Documentación

Envíos Comerciales:

- Contrato de compraventa internacional
- Se requieren la original y 3 copias de la factura comercial, con la firma del vendedor o Expedidor.

Una de las copias de la factura comercial, debidamente firmada, debe ir dentro del paquete, mientras que las restantes se agregan a la guía aérea.

- Información requerida en la factura comercial: Las facturas deben estar escritas en español o en inglés con el fin de evitar demoras en la liberación, así como debe llevar logo de la empresa remitente. Esta factura debe incluir:

Término de negociación

Número de teléfono del destinatario

Todos los datos pertinentes del envío, peso valor, descripción

- Liberación de Aduana

Si el envío tiene un valor declarado de USD 1000 o más, el destinatario automáticamente

- Será considerado como un importador regular y deberá tener una licencia de importación.

Adicionalmente, deberá presentar los siguientes documentos:

- Carta de Traducción (si es requerida)
- Completo desglose de valores
- Carta de Encomienda
- Carta de no comercialización Personal Moral Prestación de servicios Profesionales
- Manifestación de Valores en Aduana Declaración de Flete
- Orden de compra
- Certificado de origen
- Certificado de calidad
- Certificado Fitosanitario
- Certificado Sanitario
- Conocimiento de embarque
- Manifiesto de carga
- Póliza de seguro de transporte
- Declaración aduanera de mercancías
- Licencias
- Carta a crédito

Se impondrán multas si:

- La factura comercial no se presenta sobre llegada
- La copia firmada de la factura no es incluida en el paquete
- La factura del vendedor o expedidor es omitida en la factur

Ruta internacional de la operación.

Es un contenedor de cartón (1 cama), 42.5cm largo X 32.5 cm ancho X 12.5 cm alto (17” x 13” x 5”). Teniendo esto en cuenta, la caja estándar de una cama de aguacates pesa aproximadamente 8 kg la cual trae aproximadamente entre 32 y 40 unidades de aguacates dependiendo de su peso y

tamaño, este sale de la fábrica de Jardín Exotics ubicado en el Jardín, Antioquía con destino a el puerto de Cartagena, por medio de la empresa Saferbo S.A, encargada del transporte interno nacional. La carga es puesta a disposición del personal del Puerto de Cartagena, la cual se encarga del embarque respectivo al buque con destino al puerto de Miami, Estados Unidos. Una vez en puerto, la carga debe ser desconsolidada y entregada a la empresa logística FedEx que se encarga de llevar la mercancía hacia las tiendas principales de Whole Foods ubicadas en la 7930 SW 104th St, Miami, FL 33156, Estados Unidos. 299 SE 3rd Ave, Miami, FL 33131, Estados Unidos. 1020 Alton Rd, Miami Beach, FL 33139, Estados Unidos. 12150 Biscayne Blvd, North Miami, FL 33181, Estados Unidos.

Imagen N 15 Puerto de Partida (Cartagena)



Fuente: Mundo marítimo, 2022.

Imagen N 16 Punto destino (Miami)



Fuente: Zona Logística, 2022.

Imagen N 17 Conexiones entre Colombia y Estados Unidos



Fuente: DocPlayer, 2022.

-Líneas navieras

Imagen N 18 Principales navieras



Fuente: ProColombia, 2021.

Imagen N 19 Rutas, conexiones y tiempos de tránsito

Sealand	Buenaventura	Miami / Port Everglades	Balboa - Panamá*, Manzanillo - Panamá	12
Cma Cgm			Cartagena - Colombia	13
Hamburg Sub			Balboa - Panamá*, Manzanillo - Panamá	13
Hapag Lloyd			Cartagena - Colombia	14
One Line			Rodman - Panamá*, Manzanillo - Panamá, Savannah - Estados Unidos*, Jacksonville - Estados Unidos*	15
Cma Cgm	Cartagena	Miami / Port Everglades	Directo	3
Cma Cgm			Directo	5
Seaboard			Directo	5
Hapag Lloyd			Directo	6
Hamburg Sub			Directo	6
Yang Ming Marine			Manzanillo – Panamá, Savannah – Estados Unidos*	11
One Line			Manzanillo – Panamá, Savannah – Estados Unidos*, Jacksonville - Estados Unidos*	14

Fuente: ProColombia, 2021.

La conexión será por medio de la aerolínea Hapag Lloyd en Cartagena con destino a Miami y conexión directa de un tiempo de 6 días.

Empaque

La empresa Jardín Exotics empaca el Aguacate Hass en cajas de cartón porque protege el aguacate contra vibración, impacto y luz. Una vez sean empacadas las cajas se colocan en pallets de tres hileras y cinco cajas cada uno, amarradas con sunchos y colocados en estibas de madera, que facilitan su traslado al sitio de almacenamiento. Las cajas tienen algunas ventajas como que son livianas para transportar, limpias, de superficie suave, atractivas, permiten la aplicación de etiquetas impresas y pueden ser fabricadas en un amplio rango de tamaños, formas y especificaciones de resistencia

Los aguacates empacados serán almacenados solo con aguacates de la misma condición fitosanitaria, separados de los demás para prevenir la infestación secundaria de plagas. Cada caja deberá ser etiquetada con el nombre de la fruta, país exportador, lugar de producción, nombre o código del huerto, nombre o código de las instalaciones de embalaje, etc.

Imagen N 20 Empaque del Aguacate por Jardín Exotics, 2022.



Fuente: Galería Jardín Exotics, 2022.

Imágen N 21 y 22 empaque de Jardín Exotics, 2022.



Fuente: Twitter Agencia de Desarrollo Rural, 2021.

Fuente imagen N 22: Elaboración propia.

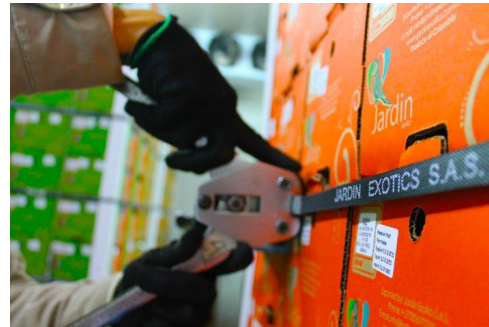
Para ingresar a Estados Unidos se debe contar con una malla en los aguacates que los proteja de plagas e insectos, entonces la fruta debe ser empacada en un empaque a prueba de insectos o cubierta con una malla a prueba de insectos o una lona de plástico, para su transporte a Estados Unidos y se deben permanecer intactas hasta su llegada.



Embalaje del Producto.

La empresa Jardín Exotics usa un embalaje de contenedor de cartón (1 cama), 42.5cm largo X 32.5 cm ancho X 12.5 cm alto (17” x 13” x 5”).

Imagen N 23 y 24 Embalaje del aguacate por Jardín Exotics



Fuente: Galería Jardín Exotics, 2022.

UNITARIZACIÓN

- Cubicaje

Tabla N 42 Cubicaje dentro del contenedor para los aguacates hass

CUBICAJE

DIMENSIONES DE LA CAJA X 36		
L	A	H
42,5	32,5	12,5

Peso de cada caja x 36 aguacates	
8	kg
1.152	kg

		Cantidades (kg, uni)	
W caja	144	Cajas peso	1.152
Q estiba	1	Estiba	15
		Pesto total carga	1.167 kg

Cant a exportar	Cantidad de cajas x 36
5184	144

						CAJAS POR CADA LADO DE LA ESTIBA				
FORMAS DE ACOMODO			ROTACIÓN DE LA CAJA EN LA ESTIBA			L	A	H		
A	L	H	32,5	42,5	12,5	120	100	200		
L	A	H	42,5	32,5	12,5	3	2	16	96	
L	A	H	42,5	32,5	12,5	2	3	16	96	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la anterior tabla podemos observar que primero se encuentran las dimensiones de la caja en la cual irán los 36 aguacates la cual tiene un peso aproximado de 8 kg, además, teniendo en cuenta la porción del mercado que queremos abarcar y la cantidad de veces que se hará esta operación al año, tomamos la cantidad base de 20.736 y la dividimos en 4 ya que son el

número de veces que se realizará la exportación en el periodo indicado. Partiendo de lo mencionado, la cantidad a exportar por cada operación es de 5.184 unidades de aguacates teniendo así una cantidad de cajas de 144, las cuales estarán organizadas en un contenedor de 20 pies estándar y en palets estándar con las medidas que se pueden evidenciar. Así, luego de realizar los cálculos tenemos que la cantidad de cajas por estiba que se pueden acomodar son de 96 con un uso en total de dos palets estándar.

Documentación Bancaria

Dentro de esta fase debemos tener en cuenta los siguientes ítems con el fin de dar cumplimiento al proceso de exportación.

- Factura comercial
- Certificado de origen
- Lista de empaque
- Guía de carga
- Documento de exportación 600 DIAN
- Documento n. °2 del Banco de la República
- Carta a crédito
- Garantía de la mercancía

Seguro Nacional e Internacional

Para el caso del seguro nacional e internacional de mercancías se encuentra presente la opción de la empresa Sura, la cual proporciona el servicio de seguro de transportadores terrestres de carga, el cual, es fundamental ya que disminuye los diversos riesgos que surgen con el transporte de carga por lo que al momento de contar con el servicio contratado se obtiene tranquilidad y seguridad en una parte primordial del proceso de exportación. Lo que nos brinda la empresa es una solución que da respuesta en caso de daños a la mercancía en el proceso de transporte terrestre, en este caso por medio de camiones, mientras transita a nivel nacional.

Dentro de lo que puede cubrir o asumir en cuanto a la reparación tenemos que en caso de daños ellos asumen la responsabilidad de costear los daños siempre y cuando la mercancía haya sido movilizada en camiones, tractomulas y vehículos pequeños de carga. Por otro lado, cubren el pago

de los perjuicios en caso que no se entregue, extravíe o hurten la carga, además, cubre la mercancía a granel, protegen la maquinaria, en caso de siniestro la empresa afectada recibe un auxilio del 10% sobre el valor de la indemnización.

Costeo Operación hasta DDP

Tabla N 43 Costeo DDP

PRODUCTO	Unidades solicitadas			
AGUACATE HASS	5184			
Costo de producción	4410			
Costo total del lote	\$ 22.861.440			
Empaquetado de la carga	\$ 1.451.520	280		
Embalaje de la carga	\$ 576.000	4000		
VALOR EXW	\$ 24.888.960	\$ 5.071	USD	
Costo de despacho de carga	\$ 200.000	100000	200	
Unitarización de las cajas en estibas (COP) - todo el embarque	\$ 620.000			
Cargue en el medio de transporte en planta (COP). Se requieren dos (2) horas.	\$ 500.000	250000	cada hora	
Flete - traslado de contenedor desde Medellín a la ciudad de Barranquilla (COP) para su llenado	\$ 410.000			
Declaración de Exportación	\$ 15.000			
Certificación de Origen	\$ 60.000			
Ventanilla única comercio exterior	\$ 50.000			
Otros	\$ 90.000			
Inspección de Aduanas (Barranquilla)	\$ 200.000			
Instalaciones Portuarias (Barranquilla)	\$ 957.060	195	usd	
Movilización del contenedor para inspección (Barranquilla)	\$ 245.400	50	usd	
Almacenamiento temporal	\$ 981.600	200	usd	
VALOR FOB	\$ 4.329.060	\$ 882,04	USD	
Flete (Barranquilla-Miami)	\$ 8.834.400	1800	usd	
Bill of Lading	\$ 245.400	50	usd	
Recargos	\$ 588.960	120	usd	
VALOR CFR	\$ 13.997.820	\$ 2.852,04	USD	
Seguro de transporte Internacional	\$ 216.453	5% de FOB		
Descargue de contenedor puerto destino	\$ 736.200	150	usd	
Gastos portuarios en Miami	\$ 3.926.400	800	usd	
VALOR CIF	\$ 18.876.873	\$ 3.846	USD	
Arancel USA	\$ -			
Transporte interno a la bodega en Miami	\$ 9.816.000	2000	usd	
Gestión de Aduana	\$ 188.769	1%	de CIF	
Descargue del medio de transporte	\$ 474.937	0,08	usd	por kilo
VALOR DDP	\$ 29.356.579	\$ 5.981	USD	\$ 393 COP

144 cajas			
Peso total	1209,6	kg	
Peso sin es	1152	kg	
	PESO	DÓLAR	
	4908	COP	1 USD

Precio de venta de su producto

Tabla N 44 Precio de venta final

PRECIO DE VENTA			
CONCEPTO	COP	USD	
PRECIO UNIT.	203.829	41,53	
MARGEN DE GANANCIA JARDÍN EXOTICS S.A.S (25%)	254.787	52	PRECIO POR AGUACATE
MARGEN DE GANANCIA WHOLE FOODS (10%)	280.265	57	1,586215278 USD

Fuente: Elaboración propia

Para la fase final del precio de venta se tuvo en cuenta el precio unitario que resultó de la tabla de costeo hasta el incoterm DDP dividido en la cantidad de cajas, luego, se tomó en cuenta el margen de ganancia que se da a la empresa Jardín Exotics S.A.S el cual es de 25% teniendo así hasta el momento un valor de 52 dólares. Finalmente, se agrega al valor anterior el margen de ganancia al distribuidor en Estados Unidos que es la cadena de supermercados Whole Foods que es del 10%, obteniendo así un precio final de 280.265 pesos colombianos lo que se traduce a 57 dólares, es decir, cada uno de los aguacates tendrá un valor de 1.58 dólares.

Lista de referencias

PROCOLOMBIA. (n.d.). *Frutas y vegetales / Invierta en Colombia*. Retrieved August 11, 2022, from <https://investincolombia.com.co/es/sectores/agroindustria-y-produccion-de-alimentos/frutas-y-verduras>

Ruiz, M. (2020). *Piña, gulupa, uchuva, mango y granadilla fueron las frutas más exportadas durante 2019*. <https://www.agronegocios.co/agricultura/pina-gulupa-y-uchuva-fueron-las-frutas-mas-exportadas-durante-2019-2961479>

PROCOLOMBIA. (n.d.). *Frutas exóticas | Portal de Exportaciones - Colombia Trade*. Retrieved August 11, 2022, from <https://www.colombiatrader.com.co/frutas-exoticas>

PortalFruticola. (2022). *Conflicto Rusia-Ucrania: Desafíos para exportaciones e importaciones de frutas frescas del hemisferio sur - PortalFruticola.com*. <https://www.portalfruticola.com/noticias/2022/03/24/conflicto-rusia-ucrania-desafios-para-exportaciones-e-importaciones-de-frutas-frescas-del-hemisferio-sur/>

ANALDEX. (n.d.). *Aguacate: el oro verde de la economía colombiana - Analdex - Asociación Nacional de Comercio Exterior*. Retrieved August 11, 2022, from <https://www.analdex.org/2017/03/31/aguacate-el-oro-verde-de-la-economia-colombiana/>

ICA. (2020). *Instituto Colombiano Agropecuario - ICA*. <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-mango-colombiano-rumbo-europa>

GovRisaralda. (2019). *Risaralda, segundo departamento de Colombia que más exporta aguacate hass*. <https://www.risaralda.gov.co/publicaciones/152342/risaralda-segundo-departamento-de-colombia-que-mas-exporta-aguacate-hass/>

PortalFruticola. (2022). *Colombia: Importaciones de fruta fresca chilena superaron los USD100 millones en 2021 - PortalFruticola.com*. <https://www.portalfruticola.com/noticias/2022/04/06/importaciones-colombianas-de-fruta-chilena/>

CIESAS. (2021). *Importaciones de Estados Unidos de frutas frescas y verduras*. https://jornamex.com/textos/Boletin5_EEUU_ES.pdf

Cook, R. (n.d.). *Tendencias internacionales en el sector de frutas y hortalizas frescas*. Retrieved August 11, 2022, from https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_reca%2Fr181_08.pdf

Colombiatrade. (2020). *El mercado de frutas tropicales en Países Bajos | Co | Portal de Exportaciones - Colombia Trade*. <https://www.colombiatrade.com.co/noticias/el-mercado-de-frutas-tropicales-en-paises-bajos>

Colombiatrade. (n.d.). *Alemania - Frutas frescas | Portal de Exportaciones - Colombia Trade*. Retrieved August 11, 2022, from <https://www.colombiatrade.com.co/oportunidades-de-negocio/alemania-frutas-frescas>

Morales, R. (2020). *Exportaciones de frutas y hortalizas crecen pese a crisis por el Covid-19*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Exportaciones-de-frutas-y-hortalizas-crecen-pese-a-crisis-por-el-Covid-19-20200731-0004.html>

Lacamara. (2020). *Exportación de frutas de Perú sumó US\$ 4.072 millones en 2020 - La Cámara*. <https://lacamara.pe/exportacion-de-frutas-de-peru-sumo-us-4-072-millones-en-2020/?print=print>

Evans, E., & Ballen, F. (n.d.). *FE917/FE917: Una mirada a la producción, el comercio y el consumo de papaya a nivel mundial*. Retrieved August 11, 2022, from <https://edis.ifas.ufl.edu/publication/FE917>

WTO. (2020). *EXAMEN DE LAS POLÍTICAS COMERCIALES*. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s400_s.pdf

Mundi. (2021). *Exportación de frutas en México: Situación actual*. <https://mundi.io/exportacion/exportacion-frutas-mexico/>

PortalFruticola. (2021). *Exportaciones de agroalimentos de Colombia crecen 7% en 2020 - PortalFruticola.com*. <https://www.portalfruticola.com/noticias/2021/02/22/exportaciones-de-agroalimentos-de-colombia-crecen-7-en-2020/>

La vanguardia. (2022). *La exportación de frutas y hortalizas creció un 7,5% en 2021, hasta los 15.599 millones*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20220324/8148842/exportacion-frutas-hortalizas-crecio-7-5-2021-15-599-millones.html>

da silva, D. (2021). *¿Qué es el EBIT? Cálculo simple, rápido y fácil.*
<https://www.zendesk.com.mx/blog/ebit-que-es/>

Gerencie. (n.d.). *Activos no corrientes* | Gerencie.com. Retrieved August 11, 2022, from
<https://www.gerencie.com/activos-no-corrientes.html>

Gerencie. (n.d.). *Activos corrientes* | Gerencie.com. Retrieved August 11, 2022, from
<https://www.gerencie.com/activos-corrientes.html>

Netinbag. (n.d.). *¿Qué es la relación activo / patrimonio?* Retrieved August 11, 2022, from
<https://www.netinbag.com/es/business/what-is-the-asetequity-ratio.html>

Samper, J. (2015). *Pasivo no corriente - Qué es, definición y concepto* | 2022 | Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/pasivo-no-corriente.html>

Bancoldex. (n.d.). *Ingresos operacionales* | Bancoldex. Retrieved August 11, 2022, from
<https://www.bancoldex.com/es/glosario/ingresos-operacionales-855>

Conexión ESAN. (2016). *Apalancamiento operativo y financiero* | Conexión ESAN.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/apalancamiento-operativo-y-financiero>

Genwords. (n.d.). *¿Qué Son Los Ingresos Operativos Y Cómo Se Calculan?* Retrieved August 11, 2022, from
<https://www.genwords.com/blog/ingresos-operativos>

Global 66. (2022). *Utilidad Operacional: Qué Es y Ejemplos* - Blog Global66.
<https://global66.com/blog/utilidad-operacional/>

Kueski. (2020). *¿Qué es la utilidad bruta y cómo se calcula?* • Kueski Blog.
<https://kueski.com/blog/finanzas-personales/diccionario-finanzas/que-es-la-utilidad-bruta/>

López, J. (n.d.). *Ingreso neto - Qué es, definición y concepto* | 2022 | Economipedia. Retrieved August 11, 2022, from
<https://economipedia.com/definiciones/ingreso-neto.html>

Netinbag. (n.d.). *¿Qué es la relación activo / patrimonio?* Retrieved August 11, 2022, from
<https://www.netinbag.com/es/business/what-is-the-asetequity-ratio.html>

Square. (n.d.). *¿Qué son los ingresos netos? | Glosario de negocios de Square*. Retrieved August 11, 2022, from <https://squareup.com/us/es/glossary/net-income>

Jardín exotics. (n.d.-a). *Aguacate – Jardín Exotics*. Retrieved August 20, 2022, from <https://jardinexotics.com.co/aguacate/>

Jardín exotics. (n.d.-b). *Galería – Jardín Exotics*. Retrieved August 20, 2022, from <https://jardinexotics.com.co/galeria/>

Logihfrutic. (n.d.). *Empaques y Embalajes*. Retrieved August 20, 2022, from <https://logihfrutic.unibague.edu.co/logistica-y-comercio/empaques-y-embalajes>

Muisca, D. (n.d.). *DIAN - MUISCA - OPERACION ADUANERA*. Retrieved August 20, 2022, from <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces#>

Legiscomex. (n.d.). *El aguacate Hass colombiano tiene un mundo de anaqueles esperando*. Retrieved August 20, 2022, from <https://www.legiscomex.com/Documentos/aguacate-hass-colombia-mundo-anaqueles-actualizacion>

Ocati. (2022). *AGUACATE HASS MALLA X 600 GR | localhost*. <https://ocati.avancyserp.com/shop/product/aguacate-hass-malla-x-600-gr-12590>

Aguacate24pty, 2022. (n.d.). *Aguacate Hass | Caja de 8 KG*. Retrieved October 1, 2022, from <https://www.aguacate24pty.com/products/aguacate-hass-caja-de-8-kg>

García, A., Salas, M., & Urzola, E. (2007). *PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL AGUACATE EN LOS MONTES DE MARÍA*. https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/1512/0042642_merged%20%282%29.pdf?sequence=6&isAllowed=y

la vanguardia, 2022. (n.d.). *Aguacate: propiedades y beneficios de este alimento*. Retrieved October 1, 2022, from <https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20211228/3433/aguacate-propiedades-beneficios-valor-nutricional.html>

Maroon heart, 2022. (n.d.). *About us - Marron Heart*. Retrieved October 1, 2022, from <https://www.fruitavocado.com/about-us>

Producepay. (2022). *¡Precio del aguacate en Estados Unidos por los cielos!*
<https://es.producepay.com/precio-del-aguacate-en-estados-unidos-por-los-cielos/>

Walmart. (2022). *Large Bagged Avocados, 3 Count - Walmart.com*.
<https://www.walmart.com/ip/Large-Bagged-Avocados-3-Count/844665579?fulfillmentIntent=Pickup>