

**Estrategia de internacionalización del sector hortofrutícola colombiano direccionada al
mercado suizo.**

Laura Andrea Monsalve Patarroyo Código: 63121062

William Alejandro Melendez Garcia Código: 63121074

Enero 2017

Universidad de la Salle.

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Finanzas y Comercio Internacional

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
Capítulo 1. Marco de Referencia.....	11
1.1 Marco Teórico.....	11
1.1.1 Ventaja Competitiva	11
1.1.3 Perspectivas sobre las estrategias globales y regionales de las empresas.....	13
1.1.4 Medición de la competitividad en los destinos	14
1.1.5 Teoría de la competitividad Sistémica.....	15
1.1.6 Teoría de enfoque de red.....	16
1.1.7 Estrategias competitivas globales	17
1.2 Marco Legal	18
1.2.1 Fundamentos legales del sector hortofrutícola colombiano.....	18
1.2.2 Legislación suiza para las importaciones del sector hortofrutícola	20
Capítulo 2. Metodología	23
2.1 Tipo de Estudio	23
2.2 Método de investigación.....	24
2.3 Tratamiento de la información.....	26
2.3.1 Recolección de datos no obstrusivos	26
2.3.2 Fichas de lectura	27
2.3.3 Unidades de análisis y codificación.....	28
Capítulo 3. Resultados.....	29
3.1 Descripción del sector hortofrutícola colombiano (2010 -2016).....	29
3.1.1 Producción hortícola	29
3.1.2 Producción frutícola.....	31
3.1.3 Comercio Internacional en el sector hortofrutícola	33
3.1.4 Cadena productiva y logística	35
3.2 Examen del acuerdo comercial entre Colombia y los estados AELC	37
3.2.1 Acuerdo sobre agricultura.....	37
3.2.2 Actividad comercial bilateral (2010- 2014).....	45

3.3 Análisis de las principales características de consumo del mercado suizo.....	47
3.3.1 Características del mercado para la importación de frutas y hortalizas.....	47
3.3.2 Las frutas y hortalizas en el mercado suizo.	48
3.3.3 Tendencias de consumo de productos del sector hortofrutícola en Suiza	50
3.3.4 Principales productos hortofrutícolas demandados	51
3.4 Estrategia de internacionalización para los principales productos del sector hortofrutícola colombiano direccionados al mercado suizo	52
3.4.1 Adecuaciones para los cultivos.....	54
3.4.2 Aplicación de sellos y certificaciones.....	57
3.4.3 Establecimiento de joint venture.....	62
CONCLUSIONES.....	65
REFERENCIAS.....	67

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Ventajas OLI del modelo ecléctico.....	13
<i>Figura 2.</i> Modelo de ficha de lectura.....	27
<i>Figura 3.</i> Variación áreas sembradas 2015-2014	30
<i>Figura 4.</i> Variación de las áreas sembradas, cosechadas y producción de la canasta de otras hortalizas	31
<i>Figura 5.</i> Área plantada, en edad productiva, producción y rendimiento, según cultivos permanentes de frutales.....	32
<i>Figura 6.</i> Área plantada, en edad productiva, producción y rendimiento, según cultivos permanentes.	33
<i>Figura 7.</i> Exportaciones cadena Hortofrutícola (2010-2015).....	34
<i>Figura 8.</i> Participación de cultivos de frutas y hortalizas según departamento	35
<i>Figura 9.</i> Cadena Productiva del sector hortofrutícola.....	36
<i>Figura 10.</i> Exportaciones de los capítulos 7 y 8 de Colombia a Suiza.	45
<i>Figura 11.</i> Importaciones frutícolas del mundo a Suiza.....	51
<i>Figura 12.</i> Importaciones hortícolas del mundo a Suiza	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Concesiones arancelarias de Suiza a Colombia en productos de los capítulos 7 y 8.....</i>	38
Tabla 2. <i>Contingentes aplicables al sector hortofrutícola en Suiza para 2016.....</i>	39
Tabla 3. <i>Principales productos del sector hortofrutícola exportados a Suiza.....</i>	46
Tabla 4. <i>Evaluación de la decisión de internacionalización.....</i>	62
Tabla 5. <i>Presentación de Joint Venture Colombia-Suiza para el sector hortofrutícola.....</i>	64

Resumen

Los procesos de internacionalización ofrecen a los sectores productivos oportunidades de ampliación de demanda, aumento de ingresos, transmisión de conocimientos, especialización, entre otras. Sin embargo, se requiere del diseño de una estrategia que incremente la productividad y gestión de comercialización con el fin de aprovechar las condiciones del mercado extranjero. En este orden de ideas, el primer objetivo de la presente investigación es realizar un estudio descriptivo del sector hortofrutícola colombiano, con el fin de determinar los factores que éste requiere para su ingreso al mercado suizo, bajo el acuerdo comercial vigente entre Colombia y los estados AELC. Básicamente, son dos los puntos de vista desde los que se realizó el análisis del sector, uno desde la cadena productiva en Colombia, y otro desde la legislación y condiciones comerciales en Suiza. Desde el punto de vista de Colombia, se hallaron debilidades en la consolidación productiva y competitiva de los productos hortícolas, de manera que hay mayores oportunidades con los frutales. En cuanto a las condiciones en Suiza, se evidencia que las deficiencias en las que incurre el sector son encabezadas por el cumplimiento de normas fitosanitarias, requerimientos de volumen, y sellos y certificaciones. Lo anterior resulta indispensable para diseñar una estrategia que reúna todas las fortalezas y debilidades identificadas, y estructure el modo de ingreso más adecuado al mercado suizo.

Abstract

Internationalization processes offer the productive sectors opportunities to increase demand, increase incomes, transmit knowledge, specialization, among others. However, it is necessary to design a strategy that increases productivity and marketing management in order to take advantage of the conditions of the foreign market. Keeping this in mind, the first objective of the present research is to carry out a descriptive study of the Colombian horticultural sector, in order to establish the requirements for its entry to the Swiss market, under the trade agreement between Colombia and the EFTA States. Basically, there are two points of view from which the analysis of the sector was carried out, one from the production chain in Colombia and the other from the legislation and commercial conditions in Switzerland. From Colombia's point of view, weaknesses in the productive and competitive consolidation of horticultural products were found, so greater

opportunities for fruits were identified. As regards the conditions in Switzerland, deficiencies in the sector are evidently led by compliance with phytosanitary standards, volume requirements, and stamps and certifications. This is essential to design a strategy that meets all the strengths and weaknesses identified, and structure the most appropriate entry mode to the Swiss market.

INTRODUCCIÓN

El papel del sector agrícola ha sido primordial a lo largo de la historia en el mundo, teniendo en cuenta que es fuente de alimento, trabajo y por ende de ingresos para el hombre. Sin embargo, como actividad económica ha ido perdiendo importancia con el pasar del tiempo. De acuerdo con datos del Banco Mundial, para 1995 la agricultura aportaba un 8,1% al PIB mundial, en el año 2000 pasó a 5,2% y el último reporte disponible de 2014 lo posicionó en tan solo 3,9%. Este decrecimiento de la agricultura muestra que el mundo ha dejado progresivamente de lado su actividad, a pesar de ser esta uno de los fundamentos para la vida. Además, denota una falta de previsión para el futuro, pues teniendo en cuenta que la población mundial crece cada vez más, los alimentos están disminuyendo en la misma proporción, por lo que se llegará a un punto de escasez que no se ha atendido.

Para el año 2050 la producción de alimentos en los países en vía de desarrollo deberá tener un aumento del 70%, respondiendo a tres características específicas de acuerdo con datos revelados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2009). En primer lugar, el crecimiento del ingreso disponible de las economías emergentes, donde la clase media dominante se caracterizará por consumidores dispuestos a pagar precios mayores a cambio de certificaciones, buenos procesos y técnicas que garanticen la no modificación natural de los productos (FAO, 2009). Como segunda característica se encuentra el aumento de la población mundial, que para el año 2050 llegará a los 9,100 millones de personas, según lo prevé la FAO (2009). Por ende, la creciente urbanización impactará directamente sobre los recursos naturales, haciendo necesario que las economías agrícolas implementen tecnologías que los hagan competitivos para alimentar a los países que por la contaminación e industrialización carecerán en gran medida de recursos. En tercera instancia, la tendencia de mejora en la calidad de la dieta que está haciendo al consumidor más consciente sobre la salud y la buena alimentación aumentaría la demanda de productos que empoderen al consumidor, de manera más autodidacta e interesada por la solución de los problemas sociales y ambientales llevándolo a practicar y fomentar un consumo responsable (FAO, 2009, p.4).

Los siguientes estudios resaltan algunas de las ventajas comparativas que posee el país y las cuales debe empezar a explotar, de manera que fortalezca su sector, y pueda llegar a convertirse en una de las grandes despensas del mundo:

- Entre 223 países en donde se evaluó el potencial de expansión del área agrícola, sin afectar el área del bosque natural, Colombia fue clasificada en el puesto 22 (Finagro, 2014).
- El mapa de zonificación agroecológica realizado por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) y el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) en 2014, muestra que el potencial agrícola del país es del 19% del territorio nacional, 21,5 millones en términos de hectáreas (PROCOLOMBIA, 2015).
- Las condiciones climáticas favorecen a Colombia ya que a nivel latinoamericano ocupa el primer lugar es cuanto a tasas de precipitación anuales y el décimo a nivel mundial, facilitando con ello el riego para la producción agrícola (FAO, 2014).
- El país no solo cuenta con una amplia oferta de recursos naturales, el clima tropical y la altillanura propia de la geografía colombiana favorecen una alta y rápida producción de biomasa, así como el desarrollo de sistemas productivos más continuos. (Finagro, 2014)

De acuerdo con la FAO, Colombia concentra el 10,9% de hectáreas dedicadas a frutales en Latinoamérica, y produce 9,5 millones de toneladas de estos productos, lo que lo posiciona en el tercer lugar en América Latina, y el quinto en cuanto a hortalizas con una producción alrededor de 2,1 millones de toneladas. Además, en términos de exportaciones, de acuerdo con datos del DNP, durante los últimos 10 años este subsector ha tenido un crecimiento del 44,2% tras pasar de exportar \$691,706,914 dólares FOB en 2006 a llegar a \$997,479,113 en 2015. Sin embargo, presentan algunos altibajos entre 2009 y 2012, que pueden ser atribuidos a la afectación de la crisis, que le dan como resultado una tasa de crecimiento del 3,73%. Por lo tanto, dentro de las estadísticas del sector agro, uno de los comportamientos que más destacan es el del sector hortofrutícola.

En vista de estos factores, PROCOLOMBIA (2013), realizó el análisis de las tendencias del mercado, en donde identificó la introducción al mercado como una de las barreras para el desarrollo del sector, debido a las exigencias de volumen, estabilidad, garantías legales y de

calidad, marketing y precio que exigen los compradores internacionales. La falta de experiencia en términos de conocimiento del mercado, documentación, buenas prácticas y logística son temas que dentro del sector requieren de central atención. Además, se debe añadir que el sector constantemente reclama olvido por parte del gobierno, y los programas de fomento implementados hasta el momento no han tenido mayores resultados. En este orden de ideas, se trata de un sector para el cual se generan proyectos, pero el acceso a la información es limitado, y el factor de acompañamiento no llega a los pequeños productores. (PROCOLOMBIA, 2013).

Actualmente Colombia cuenta con 16 tratados comerciales vigentes para mejorar las oportunidades de negocio para su economía no aprovechados completamente por las empresas colombianas, las cuales tienen una participación limitada en los mercados internacionales principalmente representada por el sector minero y petrolero, y con destino final al mercado estadounidense. Es importante para la economía colombiana, diversificar sus mercados, para disminuir la dependencia hacia unos pocos productos y socios. (Leibovich y Estrada, 2013).

Evaluando el desarrollo que han tenido los tratados vigentes, se halló que el TLC con la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC por sus siglas) es de los que menores cifras exportables presenta. Con Suiza se manejan exportaciones de una alta variedad de productos pertenecientes al sector y de una manera constante en el tiempo, de Liechtenstein no se encuentran registros, y Noruega e Islandia son solo compradores de café colombiano. De esta manera se identifica una oportunidad en Suiza. Este país, así como otros países europeos, presentan una cultura que se preocupa por la salud y la buena alimentación, esto hace que sus requerimientos sean exigentes, lo que obliga al sector a dar valor agregado a su producto para que pueda competir en ese mercado (Procolombia, 2016).

Frente a lo anterior se hace necesario encontrar las estrategias para penetrar en el mercado suizo, partiendo también de que hay más países en África, Centro, Sur América y Asia, en menor medida, que pueden ofrecer los mismos productos, es pertinente apropiarse de las exigencias del mercado suizo. Los requerimientos en cuanto a sellos de calidad, certificaciones, demandas por productos

orgánicos y de comercio justo presentan una gran alternativa que, tras su cumplimiento, promuevan la promoción de los productos de origen colombiano. El uso de esquemas como el de Indicación Geográfica Protegida, sellos Global Gap, Fairtrade, IFS, entre otros, exigirán al sector en Colombia generar una especialización con la que se pueda capturar un segmento del mercado que está en crecimiento no solo en Europa si no en todo el mundo (Programa de Transformación Productiva, 2013).

Con base en lo anterior, la pregunta que guía este trabajo es:

¿Qué estrategia de internacionalización requiere el sector hortofrutícola colombiano para competir en el mercado suizo?

Hipótesis

El proceso de internacionalización del sector hortofrutícola colombiano para ingresar al mercado suizo debe seguir la teoría de enfoque de red, en donde se potencie la diferenciación de los productos colombianos; contribuyendo así, a superar las deficiencias de competitividad que presenta el sector y al aumento de las exportaciones del mismo a nuevos mercados.

Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general: Identificar la estrategia de internacionalización más competitiva para el sector hortofrutícola colombiano en el mercado suizo.

El objetivo general se desarrollará mediante los siguientes objetivos específicos:

- Describir el sector hortofrutícola colombiano.
- Examinar el acuerdo comercial constituido entre Colombia y los Estados AELC.
- Analizar las principales características del mercado suizo.
- Diseñar una estrategia de internacionalización para los principales productos del sector hortofrutícola colombiano direccionados al mercado suizo.

Esta monografía está escrita en tres capítulos, el primero presenta el marco de referencia. El segundo la metodología. El tercero los resultados.

Capítulo 1. Marco de Referencia

Para la realización de la estrategia de internacionalización más conveniente para el sector hortofrutícola colombiano, es necesario establecer un marco en donde se destaquen, las teorías y las regulaciones legales bajo las cuales se debe regir el sector. Por un lado, se hace un recuento de las teorías que generan los más importantes aportes en cuanto a las mejoras de competitividad, evaluación de los mercados internacionales y estructuración del proceso de internacionalización. Por otro lado, se realiza un examen a la legislación que cubre las actividades del sector, tanto a nivel nacional como para el mercado de destino, las cuales son esenciales y de cumplimiento obligatorio para la aceptación de los productos colombianos en Suiza.

1.1 Marco Teórico

Con el fin de dar soporte a la investigación realizada, se tienen en cuenta teorías referentes a la internacionalización, necesarias para la comprensión de la estrategia a elaborar. Además, se documentará sobre cómo obtener ventajas competitivas de la presencia en un mercado internacional. El análisis del sector hortofrutícola colombiano para su internacionalización, estará basado en teorías que apoyan este proceso por medio de la vinculación de parámetros necesarios para el desarrollo de estrategias competitivas globales.

1.1.1 Ventaja Competitiva

Debido a que esta investigación se enfocará en la internacionalización del sector hortofrutícola de Colombia se considera la teoría desde diferentes perspectivas. Para la internacionalización es relevante en planos académicos y empresariales tener en cuenta los cambios de la competencia internacional como lo menciona Michael Porter. La estrategia de internacionalización se basa en la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter, ya que como dictamina él mismo “La literatura se centra más en los problemas que genera el hacerse internacional que en las estrategias para las multinacionales ya establecidas” (Porter, 2006, p. 33) por ende la consideración de su teoría permite fortalecer el logro de la competitividad a través de la creación de estrategias.

La estrategia global pertinente a un sector, debe incluir como postulado una dimensión global, donde se trabaje obteniendo ventajas de configuración y coordinación (Porter, 2006). Además, es aquella con la que una empresa busca obtener ventajas competitivas de su presencia en el mercado internacional, ya sea mediante una configuración concentrada, la coordinación de las actividades dispersas, o haciendo una combinación de éstas.

Él es enfático en advertir que la ventaja competitiva de las naciones no se obtiene por tener competitividad en todo, se debe poseer competitividad en un sector específico (Porter, 1990), de tal manera que se potencien las exportaciones de un sector en el que existan condiciones apropiadas para el desarrollo de la demanda, sectores conexos y de apoyo además de estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas del país. Por lo tanto, en este enfoque, para lograr la competitividad por medio de la internacionalización se debe tener claro que “La ventaja competitiva es función de la capacidad de proporcionar al comprador un valor similar al que le proporcionan los competidores, pero realizando las actividades de modo eficaz” (Porter, 2006, p. 41) de manera que, los sectores están sujetos a las condiciones de un país, que pueden variar de distinta forma.

La teoría de Porter nos lleva a concluir que se debe tener planeado un enfoque común y sobre este potenciar una estrategia que haga representativo el sector para ser adoptado posteriormente como modelo. La perspectiva mundial prevalecerá con el fin de lograr generar competencia global y actividades para lograr optimización. Sin embargo, es necesario entender desde qué perspectivas obtener las ventajas para lo cual el modelo ecléctico de Dunning servirá de apoyo.

1.1.2 Ventajas OLI del modelo ecléctico

Dunning (1996) trata las ventajas que puede llegar a tener una organización, y la manera en que la internacionalización y ubicación de sus actividades le permite obtenerlas. El autor resume dichas ventajas en su teoría ecléctica, también conocida como el modelo *Ownership, Location, Internalization* (OLI por sus siglas en inglés). Permitiendo explicar la relación que tendrían los niveles de desarrollo de un país destino para el proceso de internacionalización de un sector de otro. Estas se resumen en el siguiente gráfico:

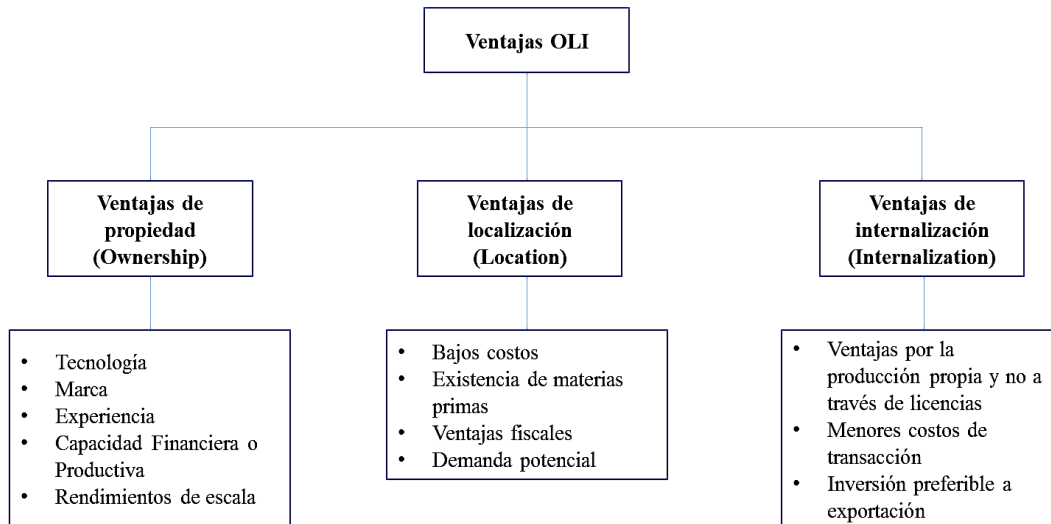


Figura 1. Ventajas OLI del modelo ecléctico. Elaboración propia con datos de Dunning (1996)

En el caso del sector si se llegase a cumplir con las tres ventajas, existiría entonces una mayor posibilidad de tener más participación en el mercado internacional. Lo anterior es posible luego de identificar las ventajas de propiedad sobre materias primas y factores de entrada. Además, de las ventajas de localización al aprovechar los recursos y ubicación geográfica del país. Finalmente conocer el mercado extranjero en su totalidad obteniendo ventajas de internacionalización donde prevalezca el trabajo de las regiones del país para lo cual Rugman y Verbeke serán necesarios de citar.

1.1.3 Perspectivas sobre las estrategias globales y regionales de las empresas

Por su parte Rugman y Verbeke (2004) añaden como estrategia de internacionalización el regionalismo, el cual se está convirtiendo en una tendencia a nivel global, dado que la ubicación de una empresa puede afectar o determinar su competitividad estratégica, por lo cual se debe decidir si compite en todos o muchos mercados globales o si se concentra en varias regiones en particular (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2009).

La regionalización es el cambio de lo general a lo particular y requiere de estrategias más elaboradas para que las compañías puedan encajar en los mercados eficiente y competitivamente (Rugman y Verbeke 2004). Basados en esta teoría, Rugman y Verbeke proponen estrategias para competir en la triada (Europa, América del Norte y Asia) la cual a medida que va creciendo hace

más fácil los procesos de regionalización, pues va estandarizando algunos procesos legales y la estrategia cambiaría simplemente aspectos culturales. Por lo tanto, la globalización genera economías de escala que permiten la centralización de actividades en la cadena de valor agregado, la sensibilidad nacional causaría más dispersión ya que las compañías se preocupan por adaptarse a la región o mercado y esto puede ocasionar que modifique algunos procesos o maneje esquemas diferentes en cada región que participa (Rugman y Hodgetts, 1997).

La sensibilidad nacional como estrategia para tener competitividad en nuevos mercados hace referencia a la capacidad de las compañías de entender los gustos de los segmentos de los mercados regionales y a la respuesta adecuada frente a los estándares y regulaciones nacionales (Rugman y Verbeke 2004). Se infiere que esta teoría encamina a optar por el enfoque en un mercado particularmente, ya que se podrá comprender mejor la cultura, aspectos legales, sociales y otros factores al especializarse en una sola región, respetando los estándares y la regulación nacional, generarán estrategias mejor diseñadas para lo que sería complementario evaluar el país destino como lo proponen Chudnovsky y Porta (1991).

1.1.4 Medición de la competitividad en los destinos

En cuanto a la mención de estrategias de internacionalización no sólo se debe incluir el comportamiento conjunto de empresas sino a toda la sociedad, la competitividad internacional de la economía nacional está manifestada a través de competitividad de empresas del gobierno (Chudnovsky y Porta, 1991). Chudnovsky y Porta (1991) enfocan su teoría en dos aspectos, a nivel empresarial (Microeconómico) y a nivel país (Macroeconómico). Con respecto a la concepción microeconómica, la identificación del agente es sencilla, una empresa productora tiene la capacidad de controlar procesos como la fijación de precios, lo que no sucede en los mercados de libre competencia. Por ende, siempre se debe tener en cuenta lo que el mercado está indicando, e identificar lo que a las firmas las hace diferentes en sus productos. Es importante para la empresa aplicar procesos de producción, publicidad e investigación y desarrollo de productos.

Macroeconómicamente Chudnovsky y Porta (1991) destacan que la estrategia de competencia no puede ser una simple expansión de la competitividad micro basada en el comportamiento conjunto de las firmas, sino que debe incluir a todos los componentes de la sociedad, de ahí que la competitividad internacional de la economía nacional es un fenómeno que se manifiesta a través de la competitividad empresarial que involucra la acción voluntaria del gobierno acompañada de aspectos institucionales para promoverla. Se identifica entonces que se es internacional al tener en cuenta la política de los países en materia corporativa y es incluida al momento de realizar estrategias globales, al tener previsto cuál es el entorno en el que entraría a competir un sector en un nuevo mercado, la tarea de internacionalización resulta más sencilla de aplicar para cualquier segmento investigado, sería importante tener en cuenta factores de un sistema en general al que se desea llegar.

1.1.5 Teoría de la competitividad Sistémica

La competitividad es vista como un sistema que labora conjuntamente para obtener el producto de la interacción entre el estado, las empresas, intermediarios y la organización establecida por la sociedad (Esser, Hillebrand, Messer, y Meyer-Stamer, 1994). Por lo tanto, el término sistémico enfatiza la competitividad debido a que la mide a través de la consecución de objetivos y la interrelación de cuatro niveles: meta, macro, meso y micro, además de hacerla un modelo más multidimensional, donde le da una respectiva importancia a los aspectos que evalúan esta variable y prioriza el diálogo y la articulación para la interacción de los cuatro componentes de la teoría (Esser, 1996).

Lo anterior genera, que los países mayormente competitivos sean aquellos que a nivel meta tienen establecidas las estructuras que le permiten difundir la competitividad, además de un aspecto macro que influye en la empresa para su apertura a nivel internacional, precedido por una fase meso que de manera detallada contempla las políticas de apoyo desarrolladas por el Estado y Sociedad que dan a nivel micro la articulación en redes empresariales para responder a las necesidades de eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción (Esser *et al.*, 1994).

Por otra parte, Esser (1996) muestra cómo referenciar los determinantes de la competitividad a través la evaluación de las condiciones y posibilidades al momento de la inserción en mercados internacionales, es por esto que el enfoque sistémico es apropiado para el desarrollo de estrategias que impliquen el potenciar el nivel regional para tener un acercamiento con el mercado global. Por lo tanto, a través de este enfoque un país logra mejores niveles de innovación y competitividad con el fin de desarrollar de manera regional sus sectores potenciales. Este regionalismo les permitirá el acceso a las nuevas tecnologías, permitiéndole responder a los cambios globales de la economía de aquí que la integración y la cooperación sean los pilares para el desarrollo y la implementación de estrategias enfocadas a lograr una mayor competitividad, es pertinente estudiar los componentes de este sistema y la manera en cómo interactúan como podría verse en el enfoque de red siguiente.

1.1.6 Teoría de enfoque de red

Se debe considerar la relación con otros agentes del entorno internacional como lo indican Johanson y Mattson (1998), con el fin de usar las conexiones con las redes existentes en el otro país. Cuando se habla de internacionalización de un sector no se puede considerar aislado que el sector tiene interacción directa con su base, que son los particulares, con los intermediarios que son las comercializadores y con el gobierno de quien recibe la reglamentación para el funcionamiento, esto a grandes rasgos. Con el objetivo de lograr la interdependencia de las fases para la internacionalización del sector se podría considerar la teoría del modelo en red, no sin olvidar que “Las redes están organizadas por la voluntad de cada agente de participar en relaciones de intercambio con algunos de los demás agentes de la red” (Johanson y Mattson, 1998, p.12), servirá entonces como la interconexión de proveedores, clientes y tecnología desde el punto de vista nacional.

De igual manera como exponen los autores, para un sector es diferente la manera en cómo les dan importancia a las relaciones corporativas, traspasar las fronteras para un sector puede ser más sencillo al existir en su red la conexión con redes internacionales por cualquier vínculo que ya haya realizado. Las conexiones con otros países permitirán llenar el vacío de lo que no se hace bien por lo que otros países hacen mejor en el plano internacional. Considerar entidades influyentes

en el sector es otra de las oportunidades, ya que existirán experiencias que permitan concebir la idea de la internacionalización a través de la facilidad que exista en cuanto a asuntos legales y la competencia del mercado en general (Chetty y Blakenburg, 2000).

La ventaja que se puede tomar de las relaciones en red es que existen recursos complementarios que ayudarían a fortalecer el sector, tales como la información que será útil para la preparación de estrategias y penetración cuando se toma la decisión de internacionalizarse, la información compartida en una red permite investigar y evaluar socios potenciales, a través de experiencias y negocios ya establecidos.

1.1.7 Estrategias competitivas globales

Las estrategias competitivas hacen necesario vincular parámetros que influyen dentro de una industria para lograr un mayor desarrollo global en la medida en que haya conexiones entre países. “Una estrategia es global en el grado en que esté integrada entre diversos países” (Yip, 1992, p.1), ya que de otra manera solo se encontrarían características apropiadas para la internacionalización, más no el logro de la competitividad por medio de esta.

George Yip introduce tres aspectos claves para ser tenidos en cuenta como necesarios al momento de plantear estrategias de internacionalización. En primer lugar, se considera el atractivo del país o región, teniendo en cuenta aspectos macro como el tamaño del mercado, competencia y riesgos. Posteriormente se considera la importancia estratégica global del país o región que evalúa el mercado de clientes y competidores. Por consiguiente, finaliza con el reconocimiento de la sinergia con otros negocios del país o la región, en donde se propone compartir capacidades de etapas previas y últimas con otros negocios de la compañía (Kauffman, 2013). Los diagnósticos que propone Yip (1992) en su estrategia con la información que considera recabada de los países, permite efectuar la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, apropiándose de una verdadera planeación estratégica enmarcada por la evaluación, identificación y adaptación de la estrategia global completa.

Para concluir, la competitividad está asociada directamente a la internacionalización y es desarrollada para obtener ventajas de su presencia en un mercado nuevo, seguida del desarrollo de ventajas OLI a las que se puede acceder a través de los niveles de desarrollo de su país destino. Posteriormente la teoría de las perspectivas sobre las estrategias globales y regionales apoya al enfoque en un mercado particular para comprender mejor los factores del país objetivo y dar respuesta a estándares y regulación nacional. Se deben tener en cuenta actores del proceso de internacionalización que aportan a la construcción del modelo; esto principalmente para el diagnóstico del país de origen, y la detección de ventajas competitivas. Además, de las posibilidades descubiertas en el mercado destino para llegar, posicionarse y mantener el vínculo, para lo que se aprovecharán las conexiones establecidas en la red de funcionamiento y las detectadas gracias a la estrategia global.

1.2 Marco Legal

Para garantizar el correcto desarrollo de las operaciones de comercio internacional es obligatorio cumplir con toda la normatividad exigida por las autoridades tanto en el país de origen como en el de destino. Por esta razón, los requisitos legales y normativos acordes con esta investigación, serán divididos en dos secciones, fundamentos legales para el sector hortofrutícola colombiano y legislación suiza para las importaciones del sector hortofrutícola.

1.2.1 Fundamentos legales del sector hortofrutícola colombiano

En la Constitución política de Colombia, artículo 65, se establece que la producción de alimentos será protegida de manera especial por parte del Estado. Por lo tanto, este le dará prioridad a las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. Promoviendo para ello la investigación, transferencia de tecnología, infraestructura, y adecuación de tierras, con el fin de aumentar su productividad. En este orden de ideas, en 1993, se expidió la Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero o Ley 101. En dicha ley se contempla que el Instituto Agropecuario ICA, bajo el mando del Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, será el encargado de estructurar los planes y políticas para la protección de la sanidad agropecuaria, la producción, manufactura, y comercialización; así como del control técnico de importaciones y

exportaciones, no solo de los productos, sino de los insumos. Esto con el fin de minimizar riesgos alimentarios y ambientales, y promover el acceso de los productos colombianos en mercados internacionales (Artículo 65).

El decreto 1840 de 1994 implanta todos los procesos que debe llevar a cabo el ICA para el manejo de la sanidad animal, vegetal y el control técnico de insumos agropecuarios, material genético y semillas. Allí, se deroga a la entidad la obligación de coordinar las campañas de prevención, control, erradicación y manejo de plagas y enfermedades, por lo que los productores y exportadores están obligados a realizar acciones conjuntas con el ICA que cumplan con este fin. También, se establecen las medidas de diagnóstico, vigilancia y cuarentena que asumirá la entidad en caso de detección de animales, vegetales y sus productos contaminados; es decir, nace la responsabilidad de cumplir con las normas y procedimientos para el control técnico de estos bienes, que de no pasar las pruebas serán decomisados, puestos en cuarentena o destruidos, sanciones que también determina esta entidad de acuerdo al nivel de riesgo.

Teniendo en cuenta que, para realizar exportaciones de productos agrícolas, tanto el productor como el exportador deben estar previamente inscritos ante el ICA. Dicha entidad establece mediante la resolución 448 de 2016, los requisitos para el registro de los predios de productos vegetales para la exportación en fresco, así como el registro de exportadores, y plantas empacadoras. La resolución especifica los requisitos documentales y de infraestructura necesarios para la presentación de las solicitudes, las visitas técnicas de verificación, y el trámite para la expedición del registro. Este tendrá una vigencia de dos años para las especies de ciclo corto y de cinco años para las de ciclo largo.

El requerimiento de registro obliga a la parte productora de la cadena a tecnificar en cierto grado su proceso en términos de infraestructura, es decir, a darle un tratamiento especial a la distribución de sus labores dentro del espacio productor. Lo anterior representa una barrera a los cultivos informales, pero al mismo tiempo una mejora en técnica de la actividad agrícola si se tiene en cuenta la obligatoriedad de mantener en el tiempo este requisito para poder conservar y renovar el

registro. Con este requisito se puede dar mayor garantía a la inocuidad de las frutas y verduras a lo largo de la cadena. De esta manera se da un carácter especial al sector, pues se establece un marco de regulación claro que le exige certificar a todos los participantes de la cadena productiva, y con esto mejorar sus procesos para mostrar lo mejor de sí en el mercado internacional.

Dentro de su legislación, el ICA cuenta también con la certificación en buenas prácticas agrícolas. La Resolución 20009 de 2016, establece que toda persona natural o jurídica que posea cultivos vegetales o de otras especies para consumo humano, puede certificar el predio en buenas prácticas agrícolas, siempre y cuando cumpla con el Manual y la lista de chequeo anexa a la resolución. El poseer esta certificación se traduce en muchas ventajas en la comercialización y el prestigio del titular y sus productos. Sin embargo, el manual es muy puntual y estricto en los requerimientos. En el predio se hace revisión a áreas e instalaciones, nutrición de plantas, equipos, utensilios y herramientas, personal, componente ambiental, manejo de suelos, protección del cultivo, trazabilidad, registros, planes y procedimientos, soporte documental, y selección del material de propagación. El obtener esta certificación se traduce en facilidades para obtener certificaciones internacionales, o sellos de calidad que le permitan al productor especializarse, abrir nuevos mercados, y demostrar la calidad superior de sus productos.

Dado que el objetivo de la presente investigación es la internacionalización del sector hortofrutícola, se debe tener en cuenta la reglamentación para la exportación de estos productos en Colombia. Frente a esto, el ICA (2005) establece que para realizar la exportación sólo debe obtenerse el certificado fitosanitario tramitando la solicitud de inspección a la oficina del ICA presente en el lugar de salida de la mercancía y adjuntarlo al permiso fitosanitario del país importador (p. 23-24).

1.2.2 Legislación suiza para las importaciones del sector hortofrutícola

El sector agrícola en Suiza se rige bajo la ley federal 910.1, denominada *Federal Act on Agriculture*, o Ley agrícola (LWG). Bajo esta ley marco, el artículo 14 establece el requerimiento de marcado y etiquetado para todos aquellos productos agrícolas que:

- a) Son producidos utilizando ciertos métodos
- b) Tienen otras características específicas
- c) Proviene de las zonas de montaña
- d) Se pueden distinguir por su origen
- e) Son producidos sin el uso de algunos procedimientos o no muestran características específicas
- f) Son producidos de acuerdo con criterios especiales para el desarrollo sostenible.

El artículo 18 de la misma ley, determina que a menos que se viole un tratado internacional, para todo producto obtenido bajo procesos prohibidos en el país, es decir, todos aquellos que afecten la vida o la salud de humanos, plantas, animales o el ambiente, el Consejo Federal deberá determinar las medidas a imponer, dentro de las cuales se incluye aumento de aranceles a su importación, o prohibición de la misma. Por lo anterior, es necesario, que los exportadores realicen la revisión ante la Oficina Federal para la Agricultura (FOAG por sus siglas en inglés), acerca de aquellas prácticas consideradas como prohibidas.

Bajo el marco del *Agricultural Imports Regulation* (916.01), se establece que los productos específicos presentados en el anexo 1 de dicha ley requieren de un permiso especial para la importación, el cual tiene una forma de certificado de importación general (IGP por sus siglas en francés). Este certificado es emitido por la FOAG tras la solicitud por escrito de los residentes del territorio aduanero suizo o que tienen allí su domicilio social; pueden ser los importadores, destinatarios o intermediarios. Por otra parte, el artículo 13 de la presente ley, indica los requerimientos que debe cumplir el importador para obtener el derecho a participar de una cuota. Principalmente se trata de tener su domicilio o su sede en el territorio aduanero de Suiza y celebrar un IGP. Frente al artículo 25, cuando las cuotas se asignan por orden de recepción de las declaraciones de aduana, la declaración de aduanas se considera una solicitud de una cuota. Con lo anterior se obliga a los exportadores colombianos a establecer una oficina representante en Suiza, o a ingresar mediante un intermediario, que le permita obtener el IGP, realizar la importación y obtener la parte de la cuota de importación que corresponde a sus productos.

Mientras los aranceles se rigen bajo el *Customs Tariff Act* (632.10). Tanto las cuotas, como las tarifas, permisos y derechos compensatorios son estipulados en la Ley agrícola, y en la Regulación de Importaciones Agrícolas. Esto dado que el país cuenta con una estructura de cuotas y aranceles para una gran cantidad de productos de procedencia vegetal como medio de protección a su agricultura interna. También este puede aplicar permisos de importación especiales para ciertos productos o imponer pagos compensatorios (*Federal Act on Agriculture*, Art. 21-24). La imposición de estas medidas, actúa como una de las barreras restrictivas a la entrada al mercado, ya que no se permite aumentar el volumen y se elevan los costos arancelarios para los exportadores colombianos.

La regulación 916.121.10, *Regulation governing the import and export of vegetables, fruits and garden products*, amplía los aspectos contingentes de las frutas, y verduras de una manera más específica. En esta se determina que una parte del contingente arancelario se distribuye a las personas que importan de manera profesional en el sector comercial correspondiente con ciertas excepciones (Art.3). Además, el artículo 4 señala que frutas y verduras pueden ser importadas bajo la tasa de cuotas en diferentes plazos, sin que partes de contingentes tarifarios hubieran sido autorizadas si así lo dispone la Oficina Federal de Agricultura. Lo que significa que el tener que cumplir con un contingente no es un limitante, pues pueden aparecer esporádicamente nuevas oportunidades de exportación, si las condiciones del mercado suizo lo permiten.

En conclusión, se observa que la legislación colombiana referente al sector, se centra en promover su competitividad y lograr una formalización de las prácticas, paralela a las aceptadas a nivel internacional. Mientras que, la legislación suiza se basa más en la protección de su sector, y más aún de los productos sensibles. De manera que, para cumplir con ello, impone numerosas restricciones bajo aranceles, cuotas y permisos, que garanticen un correcto nivel de oferta, precios y sanidad en sus alimentos; convirtiéndose así en la mayor barrera a superar para los exportadores colombianos.

Capítulo 2. Metodología

La investigación, bajo la definición de Hernández, Fernández, y Baptista (2010) es entendida como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 4). Por lo tanto, se requiere de una ruta que guíe el desarrollo de dicho conjunto de procesos, es decir, una metodología de investigación. “Aquí debe responderse al nivel de profundidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto, al método y las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información” (Méndez, 2007, p.228). En este orden de ideas, a continuación, se define el tipo de estudio al que pertenece la presente investigación, así como el método usado en su aplicación, y las técnicas y tratamiento de la información que le dieron una estructura a su desarrollo.

2.1 Tipo de Estudio

Actualmente, las corrientes de investigación, se encuentran polarizadas en dos enfoques, el cuantitativo y el cualitativo. Por un lado, el enfoque cuantitativo se concentra en la recolección de información con base en la medición numérica y el análisis estadístico, que le permiten al investigador establecer patrones de comportamiento y probar teorías o hipótesis. Mientras que el enfoque cualitativo usa una recolección de datos no numéricos con el objetivo de descubrir o afinar preguntas de investigación a medida que se desarrolla el proceso interpretativo (Hernández *et al.*, 2010). Partiendo de lo anterior, esta investigación fue más cercana al enfoque cualitativo, pues en su mayoría, la información recolectada y analizada se concentró en datos no numéricos; estos se agruparon en informes sectoriales, planes de desarrollo, estudios de mercado, e incluso el propio acuerdo comercial entre Colombia y los estados AELC, cuyos pocos contenidos numéricos suelen ser estadísticos, pero en bajas proporciones comparados con los datos documentales.

Por otra parte, Hernández *et al.* (2010) destacan que “la investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 364). Es así como se realizó esta investigación, pues se obtuvo información de los diferentes interventores de la cadena de abastecimiento del sector hortofrutícola, para así poder analizar su funcionamiento y áreas a

potenciar que le permitan llegar a competir, con sus productos, en el mercado suizo. En otras palabras, se tomó la perspectiva, tanto de productores como de exportadores, y se relacionó con el contexto actual del sector en Colombia y en Suiza. Otro factor que cabe resaltar, es que el tema de estudio, en la manera tan específica como se investigó, no posee muchos antecedentes. Dado que son pocas las investigaciones que se dedican a establecer una estrategia de internacionalización para el sector hortofrutícola delimitándose en Suiza. Frente a esto, Hernández *et al.* (2010) recomiendan elegir un estudio cualitativo.

Tamayo (2003) añade, que una de las características principales de la investigación cualitativa, es que usa un diseño flexible. De manera que este le permite enfrentar la realidad y las poblaciones objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas. Lo anterior representó una ventaja para la monografía que se desarrolló, ya que no se conocía de manera precisa la situación del sector en estudio, y esta podía tomar diferentes rumbos que no necesariamente estaban acordes con una teoría o marco ya estipulado. Por lo tanto, se requirió de una metodología que permitiera hacer adaptaciones a medida que se desarrollaba la investigación.

En conclusión, se realizó una investigación cualitativa, basada en el conocimiento previo referente a informes de coyuntura de las principales entidades participantes en la cadena de abastecimiento del sector. También, se tuvieron en cuenta antecedentes de otros trabajos de grado, para partir de la premisa de las oportunidades de internacionalización del mismo. Con esto se evaluó la perspectiva de los participantes del sector frente a su panorama. Además, se hizo primordial enfoque en la estructuración de todos los detalles que representaran una oportunidad a potenciar en la generación de una estrategia, en donde se diferencie los productos hortofrutícolas colombianos, en el contexto del mercado suizo.

2.2 Método de investigación

El método, en la práctica, “se constituye en la manera ordenada y sistemática de hacer las cosas o determinada cosa” (Cerde, 1995, p.105). Es así como, siguiendo el concepto de Cerde (1995), se hace necesario ubicar los elementos que hacen parte de la investigación como un todo. Además,

se debe elegir el conjunto de reglas y procedimientos que lleven a cumplir el objetivo. Por lo que se convirtió, la definición de un método de investigación, en el siguiente paso para estructurar el desarrollo de la presente monografía. De acuerdo con Méndez (2007), el método que se ha emplear en una investigación será determinado por el objeto de la misma. En este orden de ideas, ya que el objeto de la presente investigación es la creación de una estrategia a partir de las características particulares de un sector. Estas características han sido previamente estudiadas por las entidades especializadas en la manera de informes, estudios de mercado, videos, documentales e incluso otras monografías, es apropiado realizar una investigación documental.

La investigación documental “consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información” (Baena, 1986, p.23). A lo anterior, se debe incluir la información disponible de manera electrónica y en bases de datos. Es así como se requirió realizar un largo proceso de recopilación de información, para progresivamente darle lectura y establecer las uniones entre ella. Es relevante este factor dado que, como ya se mencionó, los antecedentes del tema son dispersos, y se debieron tomar las partes de cada uno de ellos que se complementaran y proveyeran factores a analizar.

Se inició con un estudio de caracterización e identificación del sector hortofrutícola, con el fin de explicar cuál era la mejor estrategia para llegar al mercado suizo. Para esto la información más veraz es recopilada semestral y/o anualmente por entidades gubernamentales y algunas otras propias del gremio, en forma de informes. Por otra parte, el análisis del acuerdo se enfocó en lo que este estipula de manera literal, por lo que se limita a hacer un análisis de las restricciones y oportunidades que tiene el sector rigiéndose bajo sus lineamientos. En cuanto al estudio del mercado suizo, la información se concentra en estudios de mercado y algunas estadísticas que permitieron caracterizar el mercado objetivo. Para finalizar, el establecimiento de la estrategia, requirió de gran apoyo teórico, por lo que se recurrió a diferentes elementos de síntesis que permitieron relacionar la información previa con una estrategia aplicable al mercado suizo.

2.3 Tratamiento de la información

La integración de elementos para la investigación como las teorías, variables, hechos y referencias permite que la investigación documental conlleve al análisis, allí el autor puede imprimir ideas sobre el tema y generar juicios respecto a las competencias que se dispone a razonar y argumentar, haciendo de dicho estudio la combinación de una estructura relacional en la cual se establecen vínculos entre las partes y el todo. La conexión entre las partes hace que el proceso investigativo sea riguroso y otorgue un carácter representativo sobre el referente estudiado (Méndez y Astudillo, 2008). Para realizar la integración de elementos, fue necesario establecer las técnicas de recopilación, organización y análisis de la información, como se presenta en los siguientes apartados.

2.3.1 Recolección de datos no obstrusivos

Como establecen Hernández *et al.* (2010) los datos provenientes de documentos, registros, materiales y artefactos, pueden ser obtenidos bajo tres circunstancias. En primer lugar, se puede solicitar a los participantes de un estudio que proporcionen muestras de tales elementos. En segundo, solicitar a los participantes que los elaboren a propósito del estudio. En tercer lugar, se pueden obtener los elementos sin solicitarlos directamente a los participantes, es decir, de manera no obstrusiva. Esta última ofrece como ventaja una mayor facilidad y rapidez para la obtención de la información. Dado que muchas veces no se tiene la posibilidad de hacer contacto con los autores, pero la información se encuentra publicada, es más sencillo acceder a ella, por medio de los medios que la publican.

La recolección de datos no obstrusivos otorga como garantía, “que fueron producidos por los participantes del estudio, se encuentran en su “lenguaje”, y usualmente son importantes para ellos” (Hernández *et al.*, 2010, p.435). Por lo anterior, se consideran como fuentes valiosas de información. Su aplicación, implicó la búsqueda en las páginas web, bibliotecas y hemerotecas de las principales entidades, agremiaciones, y ministerios; y la consecuente descarga y recolección de documentos y libros. Su selección, tuvo que ser muy cuidadosa, centrada en que fueran fuentes confiables y actualizadas, pues fueron la fuente principal de información para la investigación.

2.3.2 Fichas de lectura

Hernández *et al.* (2010) destacan que, en el análisis de datos cualitativos, el proceso esencial consiste en recibir datos sin ningún tipo de estructura y darles una apropiada. Por lo anterior, se halló pertinente la realización de fichas de lectura.

1. TÍTULO
2. TEMA Y CONCEPTOS
3. METODOLOGÍA
4. RESUMEN
5. CITAS TEXTUALES RELEVANTES
6. APORTES AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
7. Conclusiones del texto
BIBLIOGRAFÍA

Figura 2. Modelo de ficha de lectura. Elaboración propia.

Para un efectivo análisis cualitativo fue necesario organizar los nuevos hallazgos, que sirvieron como unidades de análisis, en la creación de una base de datos, de donde emergió la información a analizar. Por lo anterior, se estableció el modelo de ficha de lectura de la figura 2. Estas fichas fueron llenadas a lo largo de toda la investigación y facilitaron el hallazgo de aportes a nuestro trabajo. Esto se realizó con el fin de dar un manejo ordenado a los datos y crear una representación visual de esta fase de la investigación.

Esta técnica de investigación es un proceso organizativo, cuyo propósito es encontrar evidencias para demostrar aspectos en concreto de un determinado tema en distintas fuentes y presentaciones de la información (Hernández *et al.*, 2010). La realización de fichas de lectura, permitió depurar y descubrir más y nuevos conceptos en la materia, que fueron tenidos en cuenta como información valiosa en el plano investigativo. Además, facilitó la identificación de factores en común a

comparar y profundizar. Incluso, permitió tener un mejor reconocimiento de los autores para facilitar la redacción.

2.3.3 Unidades de análisis y codificación

Para el proceso analítico, se codificaron los datos, con el fin de hacer una caracterización de los mismos, y poder entenderlos de una manera más sencilla. Hernández *et al.* (2010) señalan que, en la codificación cualitativa, “el investigador considera dos segmentos de contenido, los analiza y compara. Si son distintos en términos de significado y concepto, de cada uno induce una categoría, si son similares, induce una categoría común” (p.448). Fue así como se organizaron inicialmente tres segmentos bajo los códigos de tendencias, oportunidades y exigencias.

Hernández *et al.* (2010) describen que, a medida que el investigador revisa nuevos conceptos y vuelve a revisar los segmentos ya establecidos, va hilando una conexión entre ellos, generando nuevos o complementando las anteriores. Así que, a lo largo del desarrollo se fueron sumando y reestructurando los segmentos, para, tras darles un significado, convertirlas en unidades. En segundo lugar, se compararon las unidades de datos, con el fin de organizarlas en categorías de acuerdo a las similitudes que presentaban entre ellas. Paso seguido, se describieron e interpretaron los diferentes significados de las categorías; de esta manera, y de nuevo comparando, se pudieron determinar los vínculos entre categorías. Como señalan Hernández *et al.* (2010), el centro del análisis se movió del contexto del dato al contexto de la categoría.

Para poder empezar a determinar el análisis, se integraron las categorías anteriormente vinculadas en temas y subtemas de acuerdo con los patrones determinados entre ellas. De manera que estos se volvieron las bases para empezar a concluir los hallazgos; ya que, a partir de dicha clasificación, se pudieron entender los contextos del sector, se identificaron las oportunidades y se generó la estrategia más apropiada. Fue entonces cuando se dirigieron las observaciones y se enfocaron los datos hacia una sola premisa. Así que, comparando las nuevas conclusiones con los datos ya recolectados, se fue redactando la investigación en un solo sentido Hernández *et al.* (2010).

Capítulo 3. Resultados

Mediante una estrategia de internacionalización, se permite a un sector productivo ampliarse a nuevos mercados, que podrían llegar a ser más rentables que el local. De esta manera, también se fomenta el aumento de su competitividad, conocimiento, innovación, y transferencia de tecnología. Sin embargo, para la estructuración de este tipo de estrategias, es necesario evaluar el sector y sus condiciones y oportunidades en el exterior. En este orden de ideas, a continuación, se presenta la revisión del sector hortofrutícola en Colombia, el acuerdo comercial vigente con los estados AELC y las tendencias de consumo de estos productos en Suiza. Lo anterior, permitió la identificación de los tres productos con mayor potencial en este mercado. Para finalmente, establecer una unión con las bases teóricas anteriormente expuestas, y definir con ello, la estrategia más conveniente para el sector.

3.1 Descripción del sector hortofrutícola colombiano (2010 -2016)

El sector hortofrutícola colombiano está compuesto desde su base por productos frutales, vegetales y granos además de sus derivados, que suelen estar categorizados en jugos, enlatados, mermeladas y pulpas, como lo expone el informe de la cadena productiva (DNP, 2001). Sin embargo, en la presente investigación se considerarán las frutas frescas junto a las hortalizas sin ningún proceso de manufactura.

3.1.1 Producción hortícola

El área sembrada en el año 2014 para las hortalizas corresponde a 87,440 hectáreas representando el 3,8% del total del área cultivable en 22 departamentos colombianos. Para el año 2015 existe una baja pues representa el 3,5% de esta área con 82,088 hectáreas, de hecho, la producción en el año 2015 es de 1, 137,585 toneladas que también es inferior a la cifra de 2014 que fueron 1, 296,908, esta baja se presenta en productos como arveja, tomate, haba, zanahoria y cebolla en sus presentaciones bulbo y rama. (DANE, 2014).

El grupo incluido en la figura 3, muestra hortalizas representativas cuya área sembrada ha presentado una reducción comparativa 2014-2015 del 6.1% en promedio, el área cosechada por su parte disminuyó en un 10.6% y por consiguiente la producción evidenció una variación negativa

del 12.3% en promedio de estos seis productos (DANE). En el territorio nacional colombiano, se evidencia un panorama decreciente para las hortalizas en todos sus aspectos.

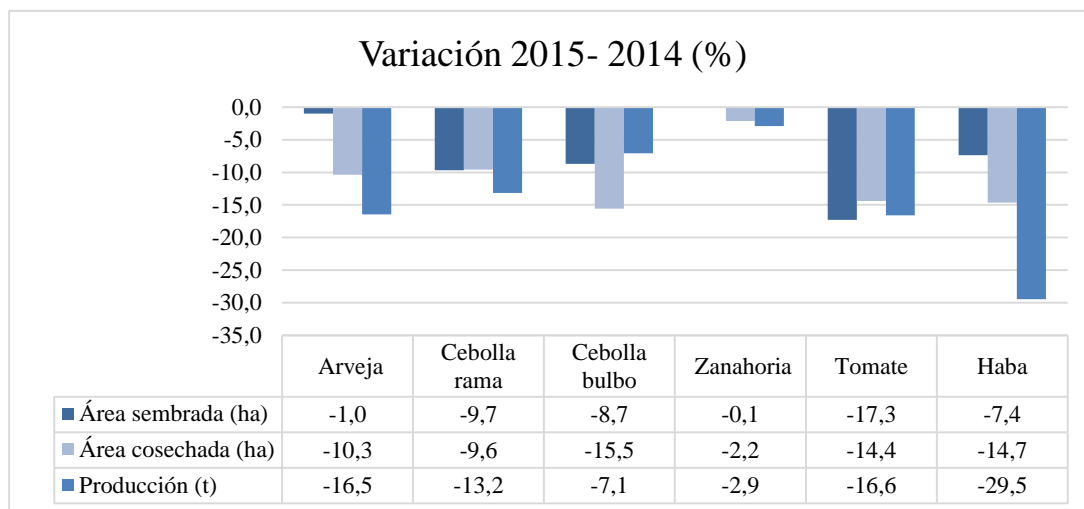


Figura 3. Variación áreas sembradas 2015-2014. Elaboración propia con datos de DANE (2015)

La siembra de hortalizas ha abarcado menos hectáreas del área sembrada a nivel nacional, pasando de tener una representación del 11.5% de las hectáreas sembradas a nivel nacional en 2014 al 10.2% en el año 2015. Al considerar otras hortalizas como ajo, acelga, cilantro, col, espinaca, lechuga, perejil, repollo, rábano, remolacha, nabo, ahuyama, berenjena, calabaza, melón, papa, cidra, patilla, pepino cohombro, pepino de guiso, pimentón, brócoli, coliflor, espárrago y puerro tuvieron una producción con variación negativa de 15.3% pasando de 422,882 toneladas a 358,250 toneladas, en concordancia con los datos anteriores evidencia que hay un menor abarcamiento por parte de todas las hortalizas en cuanto al terreno cultivable en Colombia como se muestra en la figura 4.

En la estadística del DANE (2015-2014) respecto a su área sembrada presentan en general una disminución del 6,7%, el área cosechada por su parte evidencia variación negativa del 6,3% y la producción consecuentemente es negativa en 15.3%. Se debe considerar el desempeño de las hortalizas de hoja como lo son la acelga, cilantro, col, espinaca, lechuga, perejil y repollo ya que,

aunque se incrementó para ellas el área cultivada y cosechada, su producción fue menor al año anterior con menos posibilidad de hectáreas como se muestra en la figura 4.

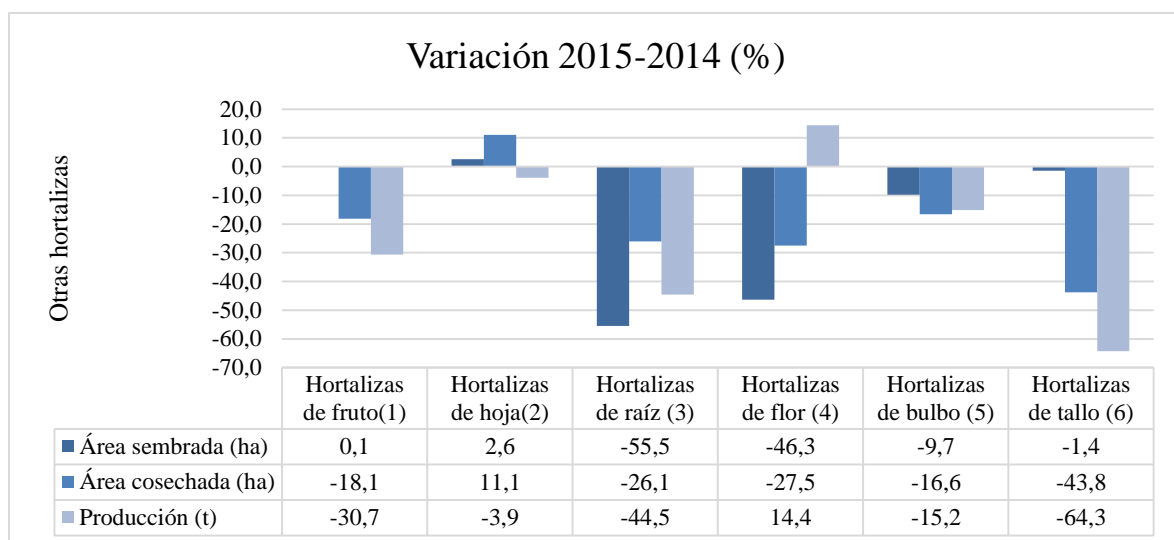


Figura 4. Variación de las áreas sembradas, cosechadas y producción de la canasta de otras hortalizas. Elaboración propia con datos de DANE (2015)

Por otro lado, al analizar el desempeño considerable de las hortalizas de flor como el Brócoli y la coliflor, productos que a pesar de la disminución de sus hectáreas para siembra y cosecha elevaron la producción reportada, lo que puede ser representativo al momento de evaluar el sector e identificar posibilidades.

3.1.2 Producción frutícola

Los frutales han aumentado la participación en el área sembrada evaluada por el DANE en 22 departamentos, de 169,058 hectáreas en 2014 a 177,479 hectáreas en 2015, lo que es promisorio para esta sección del sector hortofrutícola ya que su producción aumentó en un 3,7% en 2015 respecto a 2014. Los frutales representan el 11,5% de la producción total evaluada para los principales tipos de cultivo en Colombia. Siendo representativo para productos como el aguacate, limón, lulo, mandarina, papaya, tomate de árbol, piña, maracuyá, mora, guayaba, granadilla, guanábana y curuba.

Dado el prolongado periodo de producción en el que se logran varias cosechas a través del tiempo sin necesidad de nuevas semillas, se pueden considerar como promisorios los cultivos permanentes destinados para el consumo o materias primas industriales. El café, plátano, caña panelera, cacao, naranja, mango y banano de consumo interno son los más dinámicos en los últimos años, con un aumento en la producción de toneladas del 5,6% al comparar el año 2015 con el 2014. La figura 5 nos indica que este tipo de cultivos permanentes tienen mayores ventajas en los últimos años en cuanto a la extensión otorgada para su cultivo y la producción que se obtiene de allí, evidenciado en la figura 5.

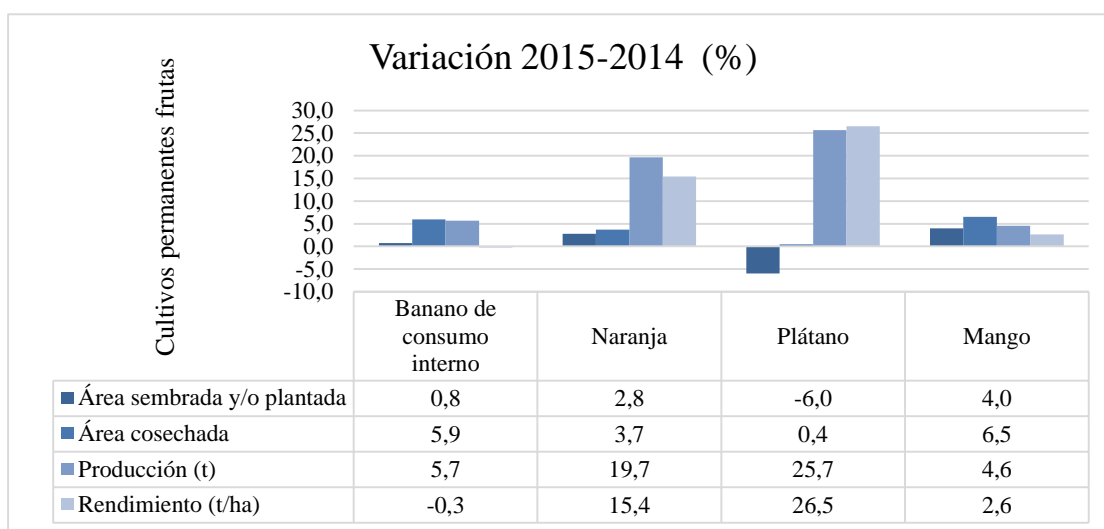


Figura 5. Área plantada, en edad productiva, producción y rendimiento, según cultivos permanentes de frutales. Elaboración propia con datos de DANE (2015)

En los últimos años las condiciones para las frutas han mejorado en el país, la extensión de hectáreas de tierra es mayor a la considerada antes. De igual manera, ha ganado mayor terreno frente a las hortalizas, la participación en la producción también es mayor y obedece a las actuales demandas del mercado por las frutas colombianas. Se evidencia la posibilidad de crecimiento y las condiciones aptas para el desarrollo del potencial de este sector. La producción de los cultivos permanentes considerada para los 22 departamentos evaluados por el DANE aumentó en un 5,6% y su participación es del 76,6% al considerar todos los frutales cosechados en Colombia.

De acuerdo a la figura 6, en otras frutas con menor producción, cuya participación conjunta es del 23,4% destacan productos como la mora con un aumento en el rendimiento del 20.6% respecto al año 2014, la curuba que tiene una variación del 18%, y la guayaba y la granadilla con variaciones comparativas de 9.2% y 8.9% respectivamente. Son consideradas variaciones importantes teniendo en cuenta que la producción total en este tipo de cultivos no representa si no 1,3%, 0,4%, 2,5% y 0,9% de la producción total para el año 2015 respectivamente. Lo que quiere decir que son productos que rinden exponencialmente a medida que se mejoran sus condiciones de cultivo y cosecha. También es importante resaltar que productos frutales de cultivos permanentes como el aguacate con una producción que equipara al 5.2% del total, presentan una variación negativa del 16.6% en cuanto a su rendimiento de producción por hectáreas, seguido por el limón cuya producción representa el 3.3% y tuvo una disminución del 23.7% en su rendimiento al comparar los años 2015 y 2014.

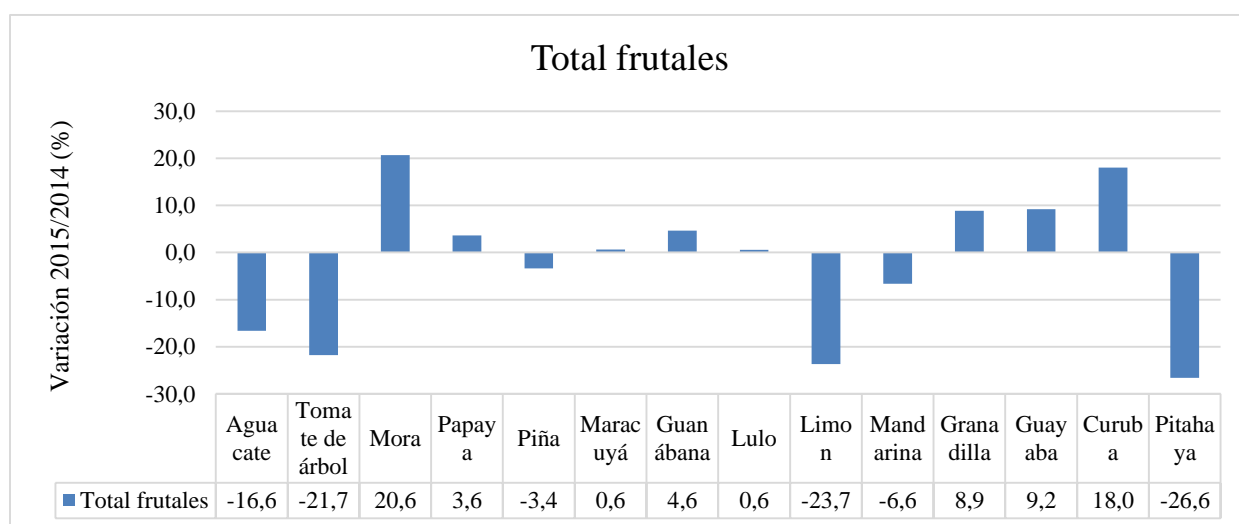


Figura 6. Área plantada, en edad productiva, producción y rendimiento, según cultivos permanentes. Elaboración propia con datos de DANE (2015).

3.1.3 Comercio Internacional en el sector hortofrutícola

Las exportaciones del sector frutícola han presentado altibajos en los últimos 5 años, y una notoria disminución del 3,3% para el periodo 2015-2014. Sin embargo, se ve un comportamiento creciente en el valor FOB en los periodos 2010-2012 y 2013-2014 que según su comportamiento cíclico

puede que se repita para el siguiente año (DNP, 2016), se aprecian posibilidades para el aumento de las exportaciones. Las tasas de crecimiento, aunque no son significativamente altas, pueden convertirse en constantes y de manera paulatina aportar a la creación de un comportamiento positivo para las exportaciones de frutas frescas colombianas.

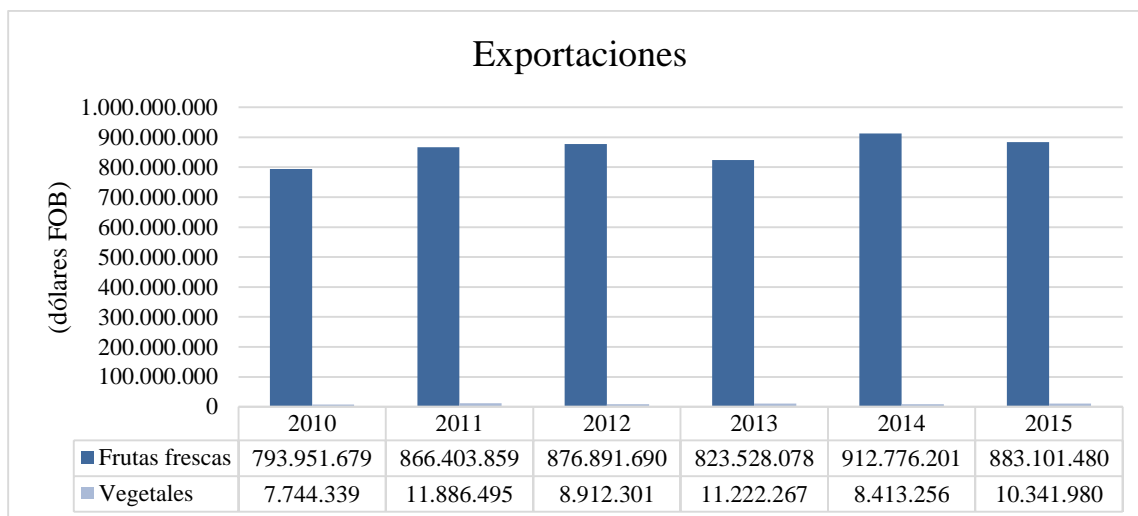


Figura 7. Exportaciones cadena Hortofrutícola (2010-2015), Elaboración Propia con datos de DANE (2016)

Teniendo en cuenta la figura 7, las ventas internacionales de vegetales colombianos muestran un comportamiento cíclico en el periodo 2010-2015, con aceleración y desaceleración pero sin tendencia creciente, en el último año se logró un crecimiento considerable, sin embargo no es lo suficientemente comparable con el mayor índice reportado en los años 2005-2009, periodo para los cuales los vegetales en Colombia tenían una participación muy significativa (DNP, 2016), las ventas internacionales han reducido su participación a una tercera parte de lo que solían ser y aunque se ven crecimientos comparativos no se evidencia tendencia de tasas de crecimiento para una recuperación de estos productos. Las exportaciones de vegetales no han sido líderes en los últimos cinco años al ser comparadas con las exportaciones de frutas en el mismo periodo, lo que evidencia una desmejora en las políticas para esa sección del sector. El desacelere en los últimos años en la compra de vegetales de otros países no es directamente proporcional al leve aumento en las ventas internacionales.

3.1.4 Cadena productiva y logística

Con un cuidadoso examen de distintos informes se ha podido establecer una cadena productiva para el sector hortofrutícola en Colombia, con el fin de conocer condiciones generales que caractericen la producción del sector y los eslabones que la componen, además de la identificación de las regiones productoras de los principales productos.

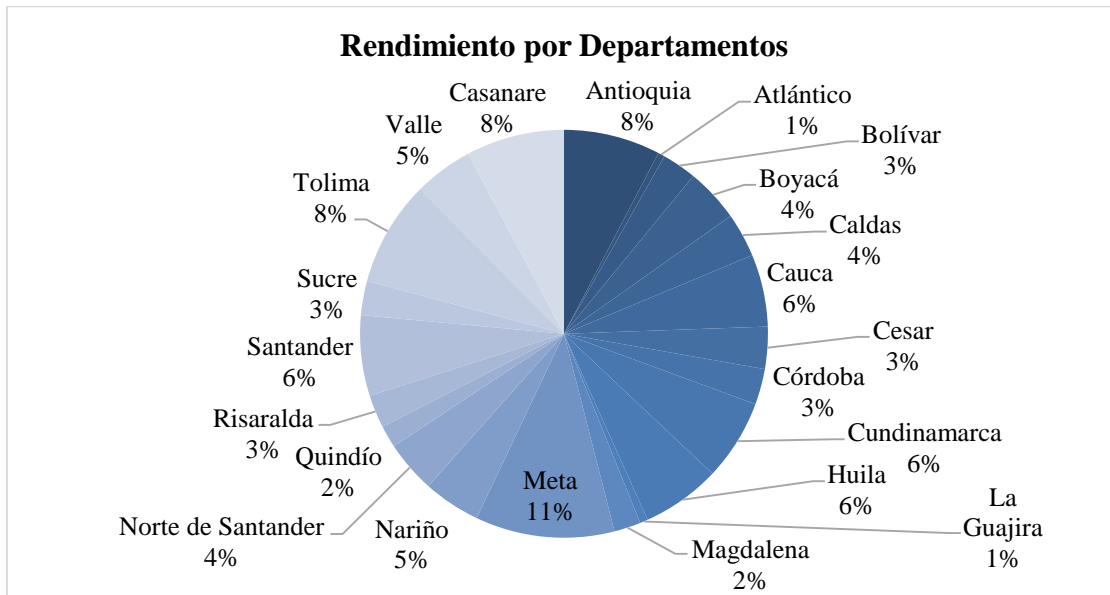


Figura 8. Participación de cultivos de frutas y hortalizas según departamento. Elaboración Propia con datos de DANE (2015).

El departamento del Meta contribuye con el 11% de este terreno en el año 2015, seguido de Tolima, Antioquia y Casanare con similar participación del 8%, seguidos por los departamentos Cundinamarca, Huila, Cauca y Santander con participaciones alrededor del 6% para este año, y una menor pero significativa participación del departamento de Nariño con un 5% de estas hectáreas cuyo suelo es destinado a la actividad agrícola (DANE, 2015). Según la guía ambiental hortofrutícola (2009) la producción del sector hortofrutícola está dada en huertas pequeñas y con un manejo casero, donde los pequeños agricultores no aplican herramientas tecnológicas. Los esquemas productivos de las frutas, detallan pasos como la preparación del semillero, establecimiento del vivero, la siembra, el desarrollo del cultivo, la cosecha y la post cosecha (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2009).

En primera instancia se tienen en cuenta procedimientos de riego, control de malezas, control de plagas y enfermedades, control de madurez y abono con el fin de verificar que las condiciones hayan sido las apropiadas para proceder a la cosecha. Esta recolección de los productos es acertada si en el último eslabón de la cadena, se hace referencia a actividades como la selección, clasificación, lavado, desinfección, secado, adecuación y corte con el fin de generar la preservación ya sea de las frutas u hortalizas (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2009). De igual manera las hortalizas comparten similitudes en eslabones de su cadena, al incluir a manera general periodos de siembra, cosecha y post cosecha que enmarcan el desarrollo del cultivo.

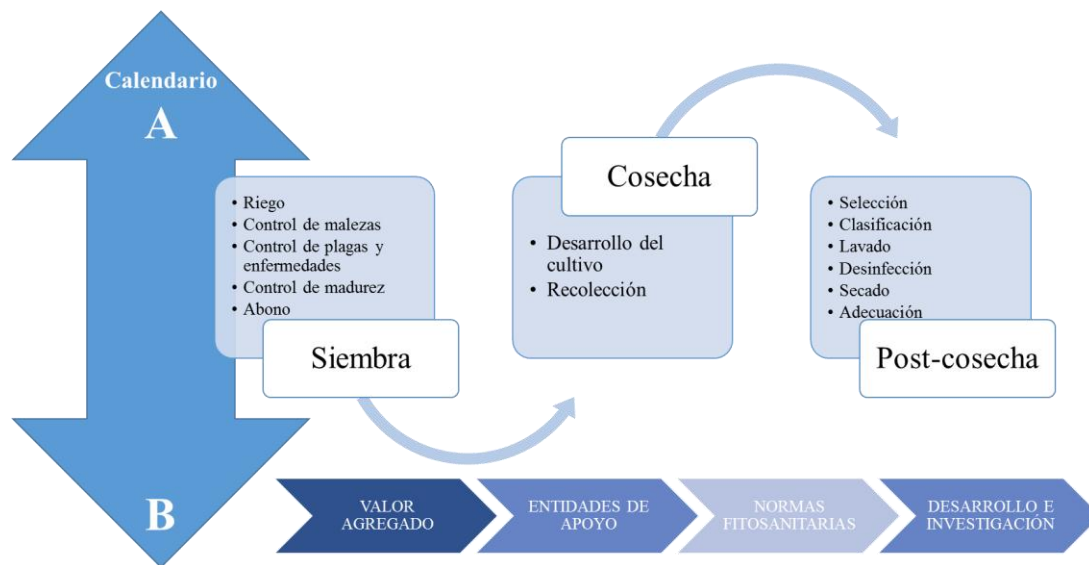


Figura 9. Cadena Productiva del sector hortofrutícola. Elaboración propia con datos de DANE (2015), PTP (2013) y Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2009).

El calendario de siembras en Colombia está compuesto para los cultivos transitorios en los semestres A (enero, febrero, marzo, abril, mayo y junio) y B (julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre, diciembre) para productos como la arveja, cebolla de bulbo o rama, haba, maíz amarillo y blanco, tomate y zanahoria (DANE, 2015). Al establecer este proceso es importante recalcar que los modelos de producción en el sector hortofrutícola deben aportar un valor agregado a la obtención de las frutas u hortalizas, involucrar las buenas prácticas agrícolas al usar suelos, agua, fertilizantes y agroquímicos, así como lo establece la guía hortofrutícola desarrollada por el ministerio de vivienda (2009).

Se identificó apoyo de instituciones como ASOHOFRUCOL, gremio de productores en el país y autores periódicos de informes, revistas de buenas prácticas y en general el establecimiento de unas bases sólidas de asociación. Por ejemplo, el plan de fomento Hortofrutícola 2012-2022. Aspectos como la falta de implementación de normas fitosanitarias, poco desarrollo e investigación aplicada, consumo bajo a nivel interno con bajos estándares de calidad, reducida industria procesadora y el elevado nivel de intermediación dejan la cadena productiva hortofrutícola con muchos aspectos por mejorar (PTP, 2013).

3.2 Examen del acuerdo comercial entre Colombia y los estados AELC

El Acuerdo de Libre Comercio establecido entre Colombia y los estados AELC también conocidos como EFTA fue suscrito el 25 de noviembre de 2008. La ratificación del tratado por parte de Suiza se realizó el 29 de octubre de 2009, y la aprobación por parte de Colombia se dio bajo la Ley 1372 del 7 de enero de 2010. Consecuentemente, el acuerdo comercial entró en vigor el 1 de julio de 2011 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.).

3.2.1 Acuerdo sobre agricultura

Como complemento del acuerdo comercial, Suiza y Colombia firmaron un Acuerdo sobre Agricultura, el 25 de noviembre de 2008. En este se estipulan condiciones especiales para los productos agrícolas básicos. En primer lugar, los países establecen ciertas concesiones arancelarias para las listas de productos anexas al acuerdo, anexo II para aquellos provenientes de Colombia a ser importados en Suiza. En segundo lugar, todos aquellos que se encuentren entre los capítulos 1 al 24 y no estén incluidos en el anexo II continuarán teniendo el trato bajo el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) que concede Suiza a los países en desarrollo, mientras Colombia siga calificando como tal (Acuerdo sobre Agricultura, 2008).

Dentro de las concesiones obtenidas por Colombia en el Acuerdo sobre Agricultura entre la República de Colombia y la Confederación Suiza (2008), se encuentran exenciones completas, aranceles preferenciales, y porcentajes a descontar; para los cuales la tasa arancelaria base para su aplicación es el arancel de Nación Más Favorecida del 1 de abril de 2007. Igualmente, en la lista

de concesiones, se estipulan las fechas en las que rigen los aranceles preferenciales por efecto de estacionalidad. En la tabla 1 se hace un recuento del total de líneas arancelarias beneficiadas. Allí se muestra que las líneas arancelarias reconocidas como libres, superan las que aún deben regirse bajo descuentos arancelarios o aranceles, siendo esto totalmente positivo para la búsqueda de oportunidades de los exportadores colombianos, más que todo en cuanto a frutas tropicales. También es claro, que los contingentes cubren gran parte de las medidas, y en productos como las fresas y los duraznos se convierte en un gran inconveniente para la exportación.

Tabla 1.

Concesiones arancelarias de Suiza a Colombia en productos de los capítulos 7 y 8

Capítulo 7		Capítulo 8	
Concesión	No. de líneas	Concesión	No. de líneas
Libres	45	Libres	49
Libres bajo cuota	27	Libres bajo cuota	5
Libres en temporadas	34	Libres en temporadas	6
Descuentos de arancel	2		
NMF (3.0-10.0)		Descuentos de arancel NMF	
Aranceles preferenciales		2.0 bajo cuota	2
2.0 bajo cuota	4	2.0 en temporadas	1
2.0 en temporadas	4	2.5 bajo cuota	2
2.5	1	2.5 en temporadas	2
3.5	3	3.0	1
3.5 bajo cuota	3	3.0 bajo cuota	3
3.5 en temporadas	3	3.0 en temporadas	3
5.0	2	5.0	1
5.0 bajo cuota	29	5.0 bajo cuota	2
5.0 en temporadas	26	5.0 en temporadas	2
10.0 bajo cuota	1	10.0	1
		10.0 bajo cuota	1
		10.0 en temporadas	1
		Aranceles preferenciales	9
		(1.0-29.0)	

Las concesiones otorgadas se dan en forma de Fr por cada 100 kg brutos. Elaboración propia con datos de Acuerdo sobre Agricultura entre la República de Colombia y la Confederación Suiza (2008)

En este orden de ideas, las cuotas y toneladas que son establecidas por el Consejo Federal, y supervisadas por la Administración Federal de Aduanas (FCA) de Suiza, vigentes para los

capítulos 7 y 8 en 2016, se describen a en la tabla 2. Allí se observa que las cuotas 14 y 20 son las más restringidas, en el primer caso para las hortalizas, específicamente papa, dado que Suiza es un importante productor a nivel europeo de este producto, e incluso exporta gran parte de esta producción, por lo que cuenta con medidas especiales tanto para el cultivo como para su comercialización. En el caso de la cuota 20, se debe a que estos productos son usados en procesos de destilación, uvas en producción de vinos, por ejemplo, sector que es muy protegido por el país.

Tabla 2

Contingentes aplicables al sector hortofrutícola en Suiza para 2016

Capítulo 7		Capítulo 8	
No. de Cuota	Toneladas admitidas	No. de Cuota	Toneladas admitidas
14	22250	17	15800
15	166076	18	16340
		19	13360
		20	172

Elaboración propia con datos de *Agricultural Imports Regulation* RS 916.01

Para la revisión específica de los aranceles y cuotas que correspondan a un producto, se debe realizar la búsqueda en el anexo II del Acuerdo sobre Agricultura con la partida arancelaria a ocho dígitos. Así como, mantener la actualización sobre la *Agricultural Imports Regulation* y las cuotas de los estados manejadas por la FOAG, que se realizan anualmente. Allí también se publican los porcentajes de agotamiento de las cuotas. Así que es de suma importancia para el sector mantenerse familiarizado con estas cifras, para no arriesgarse al rechazo de las mercancías, o a pagos superiores de lo planeado.

3.2.1.1 Reglas de Origen

El anexo V del Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA) (2008), referente a las reglas de origen, establece que los productos vegetales cosechados o recolectados en territorio de las partes son considerados como totalmente obtenidos (Art. 4). De manera que, no se tendrán en cuenta los materiales de los empaques para propósitos de calificación, si están incluidos con los productos, al determinar si los productos son originarios (Art.8). Además,

el tratamiento especial, se aplica cuando los productos son transportados directamente entre las partes, aunque pueden pasar bajo tránsito por otros países, siempre y cuando solo se apliquen operaciones destinadas a mantenerlos en buen estado (Art. 14).

Para que los productos puedan acogerse bajo el acuerdo, se deben presentar, como pruebas de origen, un certificado de circulación EUR. 1, o una declaración de origen dada por el exportador en la factura comercial, una nota de entrega o cualquier otro documento comercial que describa con suficientes detalles los productos. El texto de esta declaración es “El exportador de los productos incluidos en el presente documento (número de autorización) declara que, salvo indicación en sentido contrario, estos productos gozan de un origen preferencial (País de origen)” (Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC, 2008, Apéndice 3b). Lo anterior debe finalizarse con el lugar, la fecha y la firma y nombre del exportador.

La expedición de los certificados de circulación EUR. 1 se ha visto afectada por los retrasos de la DIAN en la implementación de la herramienta informática para que los exportadores puedan presentar sus certificados de origen. Por lo anterior, este proceso se debe realizar de manera manual, directamente en la Dirección Seccional de Aduanas correspondiente, mediante la presentación de la factura comercial. Allí deben diligenciarse, y presentarse la solicitud de certificado de circulación de mercancías, la declaración del exportador que se encuentra a su respaldo, y el certificado de circulación EUR. 1, en inglés o español. Estos serán verificados, numerados, sellados y firmados para formalizar su expedición una vez se garantice la exportación efectiva; los documentos deben preservarse por tres años (DIAN, 2013, Memorando 286).

La declaración de origen puede ser realizada por los exportadores autorizados, o por cualquier exportador si su envío no excede los 6000 euros o 8500 dólares (Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC, 2008, Anexo 5). Por lo anterior, se debe tener en cuenta que la figura de exportador autorizado será otorgada por la Dirección de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a aquellos exportadores que realicen envíos frecuentes de productos bajo el acuerdo, demuestren que cumple con las garantías de verificación

del origen de los productos, así como con los demás requisitos de la Resolución 344 del 21 de junio de 2011. Frente a esto se halla un obstáculo para los agricultores colombianos, pues dentro de los requerimientos de la Resolución 344 de 2011 se exige haber realizado mínimo 20 exportaciones en el año anterior a la solicitud, haber exportado un monto superior a un millón de dólares, y tener mínimo 3 años de experiencia exportando a este mercado, exigencias que difícilmente pueden cumplirse en el corto plazo, teniendo en cuenta que la mayoría del sector es conformado por pequeños productores.

3.2.1.2 Medidas Sanitarias y Fitosanitarias

En el acuerdo comercial, las partes acuerdan regir tanto los derechos como las obligaciones en cuanto a las medidas sanitarias y fitosanitarias, bajo el Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) de la Organización Mundial de Comercio (OMC). De manera que, los países aceptan trabajar conjuntamente en su aplicación, pero no usarlos como una barrera de entrada para el comercio. Adicionalmente, se establece un foro de expertos de MSF que se encargará de la supervisión, evolución y discusión de las normas de los dos países, para lo cual realizarán reuniones cada vez que se requiera; hasta el momento solo una ha sido llevada a cabo. Sin embargo, este factor resulta ser uno de los más complicados de cumplir para los exportadores colombianos de frutas y hortalizas (PROCOLOMBIA, 2013).

En general, la legislación suiza busca establecer los más altos estándares con el fin de obtener productos de alta calidad, con variedades óptimas para su mercado. Por lo anterior, se hace un seguimiento desde los métodos de producción, los cuales deben ser seleccionados, de manera que se aseguren volúmenes constantes, limpios y en puntos exactos de maduración, por los periodos más prolongados. La *Association of Swiss Vegetable Producers* (VSGP), tiene a disposición del público en su página oficial, los manuales en donde se expone toda la información en cuanto a las variedades seleccionadas; controles de semillas y pesticidas; requerimientos de producción; costeo y compostaje; e incluso lineamientos para cultivos orgánicos, prácticas todas ellas aceptadas y avaladas por la legislación del país (Chevalley, 2015).

Por otra parte, la Oficina Federal de Seguridad Alimentaria y Veterinaria (OSAV por sus siglas en francés) y el Departamento Federal del Interior (DFI por sus siglas en francés) bajo la ordenanza del *Food and Commodities Regulation* (SR 817.02), son las entidades encargadas de otorgar las autorizaciones de nuevos productos alimenticios, así como de determinar los aditivos y compuestos permitidos y sus niveles máximos, los procesos de tratamiento admitidos, y el etiquetado de los productos. En este orden de ideas, la regulación SR 817.02, admite el uso de procesos físicos que prolonguen la vida útil de los productos, o aumenten su seguridad higiénica y microbiológica; siempre y cuando su aplicación no altere las composiciones físicas, nutricionales y organolépticas del producto.

Otro tipo de tratamiento admitido, de acuerdo con la regulación SR 817.02, es la radiación ionizante, cuando se pretenda disminuir la cantidad de gérmenes o prevenir la contaminación, siempre que no supere la dosis media global de 10kg absorbidos, esto sujeto a la supervisión y autorización del OSAV. Dicha entidad, también es la encargada de alimentos, aditivos y coadyuvantes de Organismos Genéticamente Modificados (OGM), para los cuales se tienen en cuenta leyes federales, ambientales y agrícolas, siendo este tipo de productos los más restringidos. Cabe señalar que, tanto para los controles, como para la concesión de autorizaciones de los procesos alternos, aplican tasas cobradas directamente sobre el importador. En el caso de los controles, se dan por muestreo, inspección y análisis de muestras que ascienden hasta los 6000 francos. Las concesiones de autorización, dependen directamente del producto, y pueden llegar hasta los 50,000 francos suizos (SR 817.02).

En cuanto al etiquetado, la regulación SR 817.02, señala que se debe ubicar en un lugar fácilmente visible, fácil de leer e indeleble, y cómo mínimo en uno de los idiomas oficiales del país, es decir, francés, alemán o italiano. En dicha etiqueta, dependiendo del producto, se debe señalar el nombre comercial, del importador, empacador o manufacturero, duración mínima, uso de ingeniería genética o procesos tecnológicos especiales cuando aplique, ingredientes, lugar de origen y uso correcto o condiciones especiales. Debido a que mucha de la regulación suiza es compatible con la de la unión europea en cuanto a exigencias para el mercado, se debe tener en cuenta la medición

de la huella de carbono, con implementación de sistemas de etiquetado específico. Por lo que, la creación de una marca de compostaje para materiales de empaque ofrece solución de empaque sostenible con el fin de ser amigable con el medio ambiente (OSEC - PROCOLOMBIA, 2010).

Mediante la regulación SR 817.021.23, *Regulation governing foreign substances constituents*, la OSAV determina la lista de sustancias que Suiza permite se encuentren presentes en los alimentos, junto con las concentraciones límites y los márgenes de tolerancia. Dichos componentes solo pueden estar presentes en cantidades seguras para la salud y deben ser técnicamente inevitables en los alimentos. Sin embargo, allí se presenta la lista completa de sustancias, donde se debe realizar la revisión de acuerdo al producto específico, ya que para cada uno aplican diferentes tipos, incluidas sustancias activas, y metales y metaloides. Además, se incluyen excepciones para algunos productos; y se debe resaltar que las consideraciones de las sustancias, dependen directamente de los reglamentos de la Unión Europea y sus anexos.

Los aspectos concernientes a los aditivos se regulan bajo la *Regulation Governing Additives* (SR 817 022.31). En su mayoría, las sustancias aquí contempladas se concentran en edulcorantes y colorantes. Dichas sustancias deben ser usadas de acuerdo con las Buenas Prácticas de Fabricación (GMP), y siempre y cuando no se usen en una cantidad mayor a la necesaria para lograr el objetivo deseado; ni su uso induzca a errores por parte de los consumidores. Específicamente para los productos del sector hortofrutícola, no está permitido el uso de ningún tipo de colorante, al ser estos productos no procesados. Así como también se encuentra prohibido el uso de aromas para frutas, verduras y setas. Todos los aditivos que se apliquen deben cumplir la ley de pureza y no deben superar los límites establecidos por esta regulación (SR 817.022.31). Mediante la clasificación en lista del anexo a la regulación, bajo el grupo 4 se clasifican las frutas y verduras, ya sean frescas, peladas, cortadas, molidas, congeladas, secas, en conserva, vinagre o salmuera, así como sus derivados, mermeladas, compotas y mantequillas, es allí donde se debe realizar una revisión directa para el producto en específico.

Los requisitos aplicables para la higiene en la manipulación y el transporte de alimentos, se manejan bajo la *Hygiene Regulation* (SR 817.024.1). En dicha regulación, se establecen los criterios microbiológicos de seguridad alimentaria para aceptar la comercialización de un producto. En cuanto al transporte, los contenedores usados para alimentos deben ser de uso exclusivo para los mismos, y de tratarse de diferentes productos en un solo contenedor debe realizarse una separación efectiva. Si se trata de productos a granel se deben transportar en recipientes reservados exclusivamente para alimentos y estar debidamente marcados. El examen microbiológico se realiza a través de la toma de muestras, localizaciones de muestreo, o el análisis de tendencias, y su periodicidad dependerá del tipo y tamaño de empresa importadora. Cumpliendo con esto, dentro de los microorganismos examinados para las frutas y verduras frescas, se encuentran, *Escherichia Coli*, Coagulosa positiva, *Estafilococos*, Aeróbicos, bacterias Mesófilas, *Erwinia Amylovora*, y *Quadiaspidiotus Permiciousus* (SR 817.024.1).

Por otra parte, se debe tener en cuenta, que no todos los productos hortofrutícolas están sujetos a certificación fitosanitaria. Para comprobar este requisito, Suiza dispone de la base de datos Tares, donde, tras buscar la partida arancelaria específica, se despliegan los requerimientos. De requerirse el certificado, este se solicita ante el *Federal Plant Protection Service* (FPPS), como mínimo 1 día antes de la llegada de la mercancía al país. Adicionalmente, se debe realizar el pago por cargos de inspección de 50 francos por cada declaración de importación y 10 francos por cada línea arancelaria (CITES, 2016). Generando con ello costos adicionales que debe tener en cuenta el exportador, que deben sumarse a los pagos de aranceles en caso de aplicar, y al impuesto al valor agregado (VAT por sus siglas en inglés), que en el caso de los alimentos es del 2,5%.

Finalmente, se debe resaltar que la legislación suiza permite que sus requerimientos de importación sean homologados con los de la Unión Europea (UE). En este orden de ideas, los reglamentos de la UE a tener en cuenta son, en primer lugar, con respecto a la inocuidad, Reglamento 178 de 2002 o *General Food Law*. En cuanto a la calidad, el Reglamento 543 de 2011, el cual define el estándar de calidad justa para la comercialización. Como tercer reglamento el 1107 de 2009 que define las sustancias fitosanitarias permitidas para el ingreso de productos agrícolas. Y en último lugar, los

Límites Máximos de Residuos (LMR) bajo el Reglamento 396 de 2005, que definen los procedimientos aplicables a los límites de residuos de plaguicidas en alimentos y productos de origen vegetal y animal. Con esto se abre la posibilidad para los productores y exportadores de concentrarse en una legislación específica y especializarse bajo sus lineamientos, pues estos mismos le servirán para ampliar sus ventas a los demás países europeos sin necesidad de trámites adicionales.

3.2.2 Actividad comercial bilateral (2010- 2014)

Las exportaciones del sector hortofrutícola a Suiza, comprendidas bajo el arancel de aduanas como el capítulo 7 denominado legumbres y hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios; y el capítulo 8, frutos comestibles, cortezas de agrios, melones o sandías; no presentaron un crecimiento constante entre 2011 y 2014, como se esperaba una vez se firmó el acuerdo. Como se observa en la figura 10, el comportamiento, en el caso de las hortalizas, de acuerdo con los datos de Trade Map, tuvo un crecimiento constante, pues mantuvo una tasa superior al 150% entre 2010 y 2012, pero en 2013 y 2014 no se encuentra registro de exportaciones de esta partida, por lo cual su cifra cayó a 0.

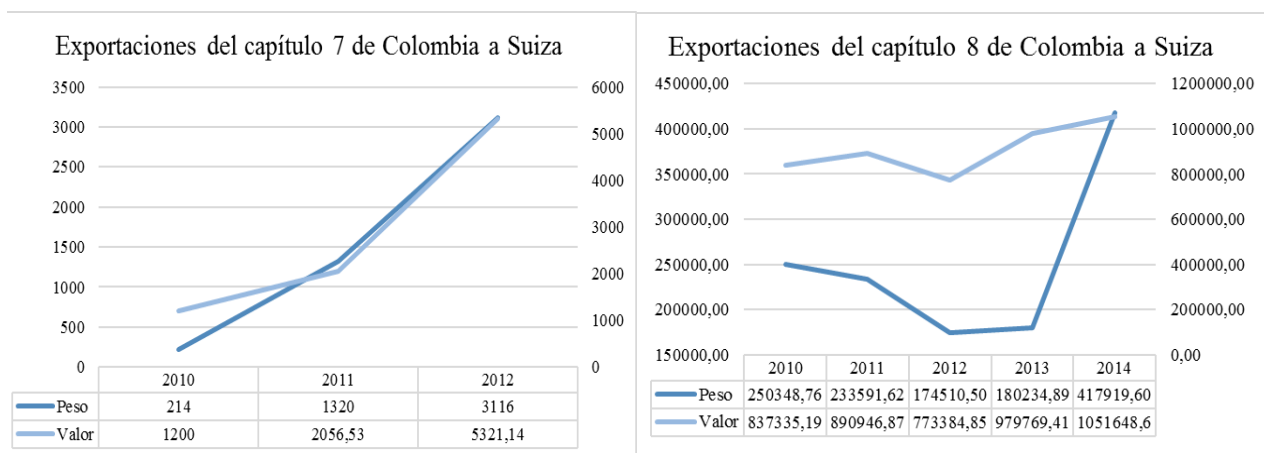


Figura 10. Exportaciones de los capítulos 7 y 8 de Colombia a Suiza. Peso neto dado en kilogramos, valor FOB dado en US\$. Elaboración propia con datos de Trade Map.

En cuanto a las frutas, (ver figura 10) se presentan altibajos, es decir, no hay un crecimiento sostenido, sino más bien quebrantado. Entre 2010 y 2012, en general, hubo una contracción de todo el comercio internacional suizo, que respondió al recorte de costos realizado por las empresas,

en respuesta al declive e incertidumbre que sufrió la vecina Eurozona por la crisis de deuda soberana iniciada en 2009. Esto incluso llevó a que el PIB suizo se contrajera 0,1% en el segundo trimestre de 2012, situación que no se presentaba desde 2001 (El País, 2012). No obstante, las exportaciones en 2013 y 2014 se recuperaron con tasas de crecimiento del 27% y 7% respectivamente. Lo anterior nos demuestra que las frutas colombianas han estado adquiriendo cierta participación en el mercado suizo desde la firma del acuerdo; y es posible una oportunidad de ampliar y fortalecer dicha participación, aunque se tiene una gran susceptibilidad frente a las condiciones económicas de la relación entre Suiza y la Eurozona.

Dentro de los productos del sector hortofrutícola que más se exportaron de Colombia a Suiza entre 2010 y 2014, se encuentran las partidas, 0803, correspondiente a plátanos frescos o secos, 0810 que incluye fresas, frambuesas, zarzamoras, grosellas y demás; 0804, de dátiles, higos, piñas, aguacates, guayabas, mangos y mangostinos, finalizando con pequeñas cuotas de las partidas 0813, que no tuvo participación en 2012 y 2013, pero reapareció en 2014; y 0811 con un registro de 8000 dólares sólo en 2014. Las cifras más precisas se observan en la tabla 3.

Tabla 3

Principales productos del sector hortofrutícola exportados a Suiza

Código del producto	Descripción del producto	Colombia exporta hacia Suiza				
		2010	2011	2012	2013	2014
'0803	Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos	553	619	527	565	692
'0810	Fresas, frambuesas, zarzamoras, grosellas y demás frutos comestibles, frescos...	195	174	241	405	341
'0804	Dátiles, higos, piñas "ananás", aguacates "paltas", guayabas, mangos y mangostanes...	5	3	3	10	4
'0813	Albaricoques "damascos, chabacanos", ciruelas, manzanas, melocotones, peras, papayas, tamarindos	85	95	0	0	6
'0811	Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incl. con adición	0	0	0	0	8

Cifras dadas en miles de dólares americanos. Elaboración propia con datos de Trade Map.

Los datos estadísticos nos permiten concluir, que los productos del sector con un mayor potencial en el mercado suizo, son las frutas, es decir, los productos pertenecientes al capítulo 8 del arancel de aduanas. Además, son de gran relevancia las partidas 0803 y 0810, que tienen ya un buen posicionamiento, pues las cifras exportadas son en gran medida superiores a las demás partidas. Por lo tanto, sería más conveniente potenciar las demás partidas que empiezan a tener una presencia pequeña en el mercado, y no presentan restricciones en cuanto a volúmenes y aranceles.

3.3 Análisis de las principales características de consumo del mercado suizo

Debido al limitado tamaño del país la producción interna de alimentos es reducida. Suiza, no cuenta con yacimientos suficientes, ni la suficiente extensión de tierras para el cultivo, además de no contar con la geografía y clima pertinentes. Así que, los productos agrarios son los principales componentes de las importaciones en su canasta. A pesar de que son escasos los derechos de importación en el país, la gran excepción se encuentra en la compra de productos agrarios, con las medidas mencionadas anteriormente (Cámara de comercio Colombo Suiza, 2016).

3.3.1 Características del mercado para la importación de frutas y hortalizas

Suiza es un país cuya actividad económica está basada en el desarrollo de la industria farmacéutica y financiera, además de apostar por el desarrollo de la tecnología en campos como la alta tecnología, biotecnología y microtecnología. De igual manera, la Cámara de comercio Colombo-Suiza (2016) asegura que la población se ocupa en puestos de trabajo relacionados a las principales actividades económicas. Lo anterior, ubica al país como uno de los de más altos ingresos, con un PIB per cápita de 80.214,7 (Banco Mundial, s.f.).

Los hogares suizos están compuestos, en su mayoría, por 1 persona en el 37,1% de los hogares, seguido en proporción por los hogares de 2 personas con el 28,4% y de 3 a 4 personas 26,9% del total de los hogares, que son 3,4 millones. Estos hogares tienen una tasa de crecimiento en sus gastos de consumo del 1,3 % para el 2014 y 1,1% para el 2015, lo que muestra una baja en el ingreso destinado al consumo. Sin embargo, el consumo de los hogares es creciente del 54,2% al 54,4% de lo que representa en el PIB suizo para los mismos años, y de los gastos totales el 9,3%

corresponde a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas (Santander, 2016). Lo anterior muestra la relevancia que tiene la alimentación para los hogares suizos, y lo importante que es el gasto de los hogares para la economía, además de la predominancia de hogares pequeños, que suelen estar caracterizados por alto poder adquisitivo para destinar la décima parte de sus recursos en alimentación.

Según el Doing Business (2016) Suiza es el país 31 más fácil para hacer negocios, esto debido a las restricciones que tiene en materia agrícola. Entre las recomendaciones para la selección de la distribución de un producto, se tiene que tener en cuenta que los supermercados e hipermercados son los recomendados para los comestibles, seguido de las tiendas pequeñas abiertas en horarios que no son habituales. Las ventas al por menor están integradas verticalmente. No obstante, la independencia de estos vendedores está desapareciendo, ya que predominan las grandes superficies, ante las cuales, los vendedores al por menor, están representados por cooperativas.

Las ciudades suizas con mayor población son Zúrich con 391.359 habitantes, Ginebra con 194.565 habitantes y Basilea con 168.620 personas que habitan su región, seguidos en menor proporción por ciudades como Lausana y Berna. La población predominante se encuentra delimitada por adultos jóvenes y adultos entre los 25 y 69 años, representando el 60,6% de la población total. En concordancia con esta tendencia, OSEC-PROCOLOMBIA (2010), expone que los indicadores demográficos, muestran que Suiza sigue en línea con el desarrollo europeo, con un envejecimiento de la población donde hay mayor proporción de personas de edad. Esta condición favorece el sector alimenticio al permitir la producción de alimentos más sanos y designados especialmente, para este segmento influyente.

3.3.2 Las frutas y hortalizas en el mercado suizo.

Dado que los mecanismos de importación de Suiza son flexibles cuando persiste la no satisfacción de la demanda en su mercado, se debe tener en cuenta, la temporada en que los productos suizos no estén en cosecha, así como los que no cultivan, para vender los productos importados. Esto sumado a, ofrecimiento de un excelente servicio y calidad del producto, empaque, cumplimiento

en cantidades y plazos, incluyendo también una estrecha, larga y duradera relación con los importadores suizos (PTP, 2013).

El mercado suizo se encuentra caracterizado por seguir la definición de frutas frescas y vegetales frescos del arancel. Además, reconocen una clasificación de frutas por características propias como las frutas pomo, drupa, frutos rojos, cítricos, frutas exóticas y frutos de cáscara dura. Los vegetales por su parte, se clasifican en tubérculos y raíces, verduras de hoja, vegetal de fruto, legumbres, bulbos y hierbas. Se encuentra también una clasificación determinada por su producción doméstica, de cultivo centro-europeo y exótico; su método de cultivo sea orgánico o convencional; y al mercado en que se dirige ya sea minorista, cadenas de descuento, catering, industrial o venta directa (Chevalley, 2015).

El canal de distribución que predomina, en la venta de productos agrícolas, es a través de cadenas minoristas. Uno de ellos es Coop Switerland con su marca Naturaplan Coops, seguido de la cadena Migros, los cuales son clasificados como los dos mayores distribuidores a nivel nacional, con la ventaja de tener las cuotas de importación más grandes, que incluso les permite asumir volúmenes significantes de otros importadores (Chevalley, 2015). Ambas comercializadoras cuentan con el enfoque de venta de frutas tropicales que han sido vendidas, bajo marcos de venta en fresco, producción orgánica y comercio justo; con productos como la piña de Costa Rica y Ghana, aguate proveniente de México y Sudáfrica, mango de Brasil, Burkina Faso y Perú; además del banano de Costa Rica y Ecuador. Otras cadenas de tiendas de alimentos incluyen Denner, Magro, Sppor, Volg y Prodega. Las cadenas de almacenes de descuento como LIDL y ALDI ofrecen una gama básica de frutas y verduras orgánicas, pero no cuentan con potencial de ventas para las frutas exóticas (OSEC - PROCOLOMBIA, 2010).

Respecto a la estructura comercial de las frutas y verduras frescas, OSEC- PROCOLOMBIA (2010), asegura que Coop y Migros importan directamente los productos por la ruta de Rotterdam a Suiza, y las de clasificación especial usan el medio aéreo llegando a Zúrich. Giovanelli AG, es una importadora especializada que suministra a minoristas, ya que cuenta con infraestructura y los

certificados de Biosuisse y comercio justo. Por su parte, Strimport AG está especializado en frutas tropicales y ya ha realizado importación de bananos, granadilla, uchuva, pitahaya y tomate de árbol colombianos con la ruta de Bogotá llegando al aeropuerto de Zúrich.

Comparando con los precios de la Unión Europea, los precios a nivel nacional, de venta al por menor, son mayores en un 30%-40%. Para las importaciones, los precios aplicables son los del mercado mundial. La situación de los precios es estable, aunque de acuerdo a las estaciones, pueden fluctuar drásticamente. No obstante, no es aceptable, en ninguna medida, que los precios bajos ofrecidos por un proveedor, compensen defectos de calidad o la demora en entregas. En cuanto a la publicidad, los productos mayormente demandados utilizan medios publicitarios como la televisión ya que es la manera masiva de llegar a todos los hogares; seguido por la prensa local, en cada región del país. Además, tiene un gran impacto el espacio publicitario disponible en los medios de transporte ya que según Santander (2016) el 70% de la población usa el transporte público diariamente.

3.3.3 Tendencias de consumo de productos del sector hortofrutícola en Suiza

Los consumidores suizos están caracterizados por preocuparse por la calidad de sus productos, considerando que en caso de ser necesario pueden pagar un precio extra por la obtención de productos que convengan de su costo por el beneficio que aportan (Santander, 2016). El aprecio por la calidad es una de las tendencias principales que se puede encontrar en el consumo, además de la marca que tiene un valor agregado al momento de adquirir un bien, factor por el cual puede lograrse el pago adicional sobre el producto que cumpla con este requisito. Seguido de estos factores, los servicios de pre y post venta son necesarios al momento de la elección de productos, ya que según afirma el estudio del perfil del consumidor realizado por Santander (2016) es determinante lo buena que resulte la oferta de los productos al momento de decidir la compra.

El sector orgánico es una de las potenciales oportunidades de negocio que se tiene con Suiza, ya que los consumidores han establecido un estilo de vida y consumo de manera sostenible (OSEC - PROCOLOMBIA, 2010). De manera interna, han desarrollado un mercado orgánico, con los

productos que cultivan. Sin embargo, están abiertos a las posibilidades de consumir importaciones que no generen competencia. Otra oportunidad que se desarrolla como posible nicho de éxito, son los mini vegetales. Ya que la hostelería demanda muchos de estos productos para el consumo en restaurantes de primer nivel, de igual manera debido a las experiencias culinarias de la influencia mediterránea y asiática (Chevalley, 2015).

3.3.4 Principales productos hortofrutícolas demandados

Suiza se encuentra dentro de los 20 países más importadores de frutas en el mundo (Santander, 2016). El consumo per cápita de frutas y verduras es alto y se encuentra en aumento, apoyado en campañas nacionales que invitan al consumo de productos hortofrutícolas como “5 per day”. Los grandes mercados y distribuidores comercian frutas exóticas como banano, kiwi, piñas, aguacate, mango y papaya (Chevalley, 2015). La demanda internacional de frutas por parte de suiza, como se presenta en la figura 11, ha presentado un reciente crecimiento en el valor de los frutos de cáscara como el coco y las nueces; seguido de una preferencia general por la importación de los cítricos. Por otro lado, se evidencia un crecimiento en el valor importado año a año de las fresas; mientras que, para las piñas, aguacates, guayabas, mangos y mangostinos los valores importados han permanecido estables en el periodo 2010-2015 analizado.

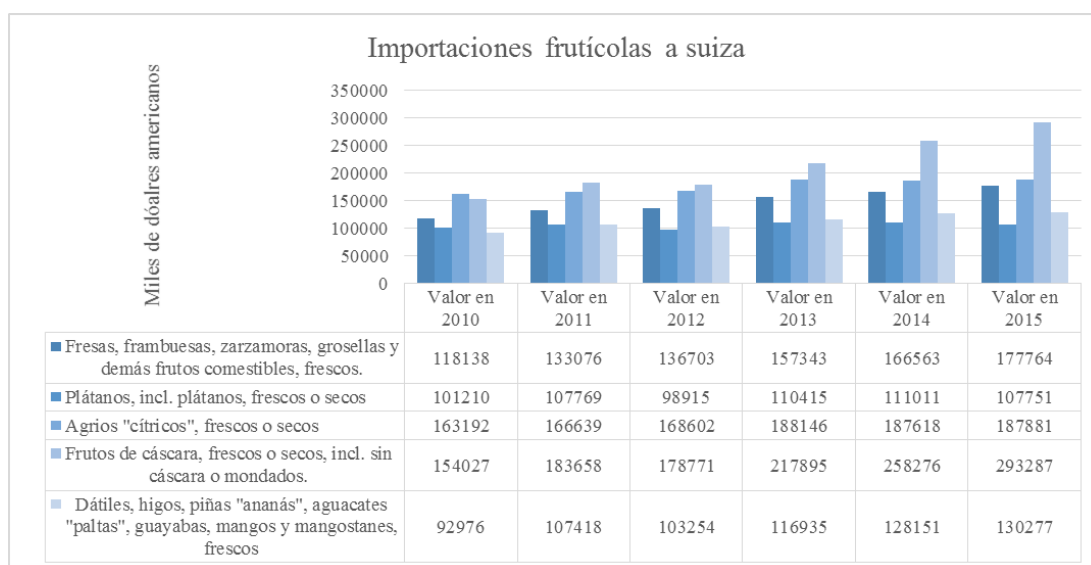


Figura 11. Importaciones frutícolas del mundo a Suiza. Elaboración propia con datos de Trademap (2015)

De acuerdo con lo expuesto en la figura 12, persiste una gran preferencia por la partida 0709, denominada las demás hortalizas frescas o refrigeradas, que es mayor, en gran medida, frente a otros productos. Las hortalizas silvestres son de gran apetencia en el país, le sigue un crecimiento paulatino que ha tenido el tomate y la lechuga. Sin embargo, la canasta hortícola no presenta mayores variaciones ni consideraciones representativas, debido a que es constante en valores y cantidades, al igual que las variaciones son de poca notoriedad.

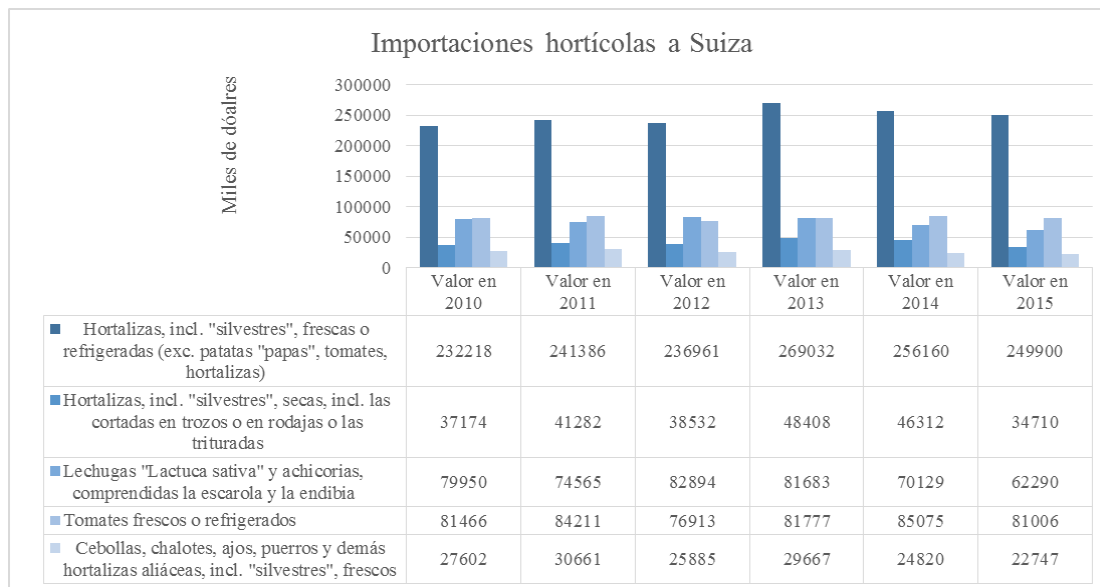


Figura 12. Importaciones hortícolas del mundo a Suiza. Elaboración propia con datos de Trademap (2015)

3.4 Estrategia de internacionalización para los principales productos del sector hortofrutícola colombiano direccionados al mercado suizo

Teniendo en cuenta las exportaciones al mundo provenientes de Colombia y su comportamiento, junto con los productos que más se han exportado a Suiza, y los que allí demandan, se evidenció que los productos de la línea arancelaria 0804 requieren ser potenciados en el mercado. Se identificaron tres productos que tienen una presencia pequeña, pero en crecimiento. El mango, la piña y el aguacate Hass, presentan un buen comportamiento comercial, además de estar libres de aranceles y contingentes que restrinjan su importación. Actualmente, se encuentran registrados ante el ICA, 40 predios destinados a la exportación de mango, gran parte ubicados en el Magdalena; 23 de piña concentrados en el Valle del Cauca; y 746 de aguacate en Antioquia la

mayoría. En este aspecto resulta bastante relevante la situación del aguacate, y se evidencia que su proceso ya se encuentra avanzado, pero no ha sido direccionado a este país.

Dado que la mayoría de productores del sector son pequeños y trabajan de forma independiente, se propone el establecimiento de una forma de trabajo conjunto entre ellos, de manera que se establezca una red productiva. Mediante el modelo de red, se impulsa al sector a generar entre sí unas relaciones de intercambio, que progresivamente aumenten su nivel de interacción (Johanson y Mattson, 1998). Con esto, se permite que el sector comparta tanto sus necesidades como sus capacidades, y se genere un desarrollo paralelo y a su medida. Para el establecimiento de la red en el sector, es esencial la voluntad que pongan cada una de las compañías que se adhieran, independientemente de su tamaño o experiencia en el mercado. Como medio de apoyo, se propone presentar el proyecto de la red de trabajo ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el ICA, SENA, ASOHOFRUCOL y la Corporación Colombia Internacional (CCI). De esta manera, se permite la inclusión de la red a los proyectos de fomento que llevan a cabo estas entidades.

De acuerdo con Johanson y Mattson (1998), como ventaja, el modelo en red permite una mayor flexibilidad a la hora de afrontar cambios en su estructura, es decir, la entrada o salida de participantes, ya que todos trabajan de forma horizontal. Además, se genera una mayor rapidez de respuesta ante los cambios en el mercado, pues tan pronto se efectúe un cambio, los miembros de la red se adaptarán en cadena, de manera que se evitan rezagos frente al mercado. Lo anterior se apoya en una comunicación constante entre los miembros, así como en los recursos a los que sólo logran acceder por pertenecer a la red (Johanson y Mattson, 1998). En este aspecto, resulta esencial que dentro de la red se genere también apoyo financiero entre las entidades; así como un sistema en el que se busquen recursos externos, por lo que es necesario el apoyo del Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola, así como de bancos comerciales.

Como se trata de empresas que no cuentan todas con la misma experiencia, ni estructura interna, es pertinente que se adopte una forma de hacer negocios, que marque el contacto del sector con el exterior. En esta es importante incluir visitas a los cultivos para hacer el contacto con los clientes

más cercano; un plan de abastecimiento que permita un mayor control sobre los tiempos, y un medio de pago que agilice el recaudo de cartera de la red. Por otra parte, aquellas compañías que ya cuenten con certificaciones de producto y tengan experiencia en el mercado suizo son de gran importancia para la red, pues toda la información adquirida debe compartirse a las demás participantes; de manera que se genere un aprendizaje dentro de la red. Todos los contactos que las compañías con experiencia tengan, serán primordiales para el cierre de negocios, pues se trata de agencias de aduanas, compañías de transporte, emparadoras y procesadoras de las que se conoce su forma de trabajo.

Para efectos como las certificaciones de productos, puede llegar a necesitarse una forma legal de organización, esta puede realizarse en forma de asociación, o de cooperativa. Con la unión de productores, se garantiza un mayor volumen de exportación, más constante, y por un tiempo más prolongado. Lo anterior resulta en un mayor poder de negociación, y un crecimiento paralelo del sector. En este aspecto, no se debe limitar a unir productores de una sola región, pues se trata de una red en torno al producto, en donde las diferentes localizaciones deben aprovecharse para la planeación de abastecimiento a los clientes en las diferentes épocas del año.

Una vez se organice la red en el país, se deben realizar ciertas mejoras que fortalezcan la operación del sector. Como se expone a continuación, se deben realizar algunas adecuaciones en los cultivos, certificar bajo *GlobalG.A.P.* la totalidad de productores; e incluso buscar la especialización en productos orgánicos, certificados por *Bio Suisse*, o de comercio justo, bajo los lineamientos de *Fairtrade International*. Para mejorar el contacto con el exterior, en este caso, se busca la manera de ingresar a la red de distribución de productos hortofrutícolas en Suiza, para lo cual se propone el establecimiento de un *joint venture* en que se apoyen los productores colombianos para la distribución y comercialización de sus productos.

3.4.1 Adecuaciones para los cultivos

En respuesta a la necesidad de contar con productos hortofrutícolas que provengan de sistemas de producción sostenibles para ser competitivos en el mercado suizo, y como parte de las exigencias

del consumidor, se propone por parte de la guía ambiental hortofrutícola de Colombia (2009) la implementación de una agricultura más limpia, que se base en requerimientos de higiene para el consumo fresco, producción que protege los recursos naturales, y la consideración de la comunidad rural involucrada en la actividad agropecuaria.

La agricultura limpia se rige por las buenas prácticas agrícolas e incluye embalajes, transporte, control de peligros que sean químicos, físicos o del medio ambiente, influyendo en el manejo del suelo, agua, fertilización, protección de cultivos cosecha, post-cosecha y el bienestar de la comunidad (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2009). Las buenas prácticas agrícolas encaminan en primer lugar a planificar un cultivo para disminuir riesgos que tenga el producto y afecten la sostenibilidad, para lo cual es necesario realizar la evaluación de riesgos para producción y medioambiente con el fin de prever la calidad de la cosecha. Seguido a esto es indispensable considerar la conservación del agua, para asegurar la disponibilidad en cuantía y calidad para el cultivo, además de verificar su no contaminación por medio de análisis microbiológico y fisicoquímico. Otros factores como la aplicación de insumos deben estar regidos por la necesidad del cultivo. No obstante, es importante revisar garantías de calidad, instrucciones, registro ICA y normas ambientales para los envases. Conjuntamente las buenas prácticas agrícolas invitan a la adopción del manejo integrado de plagas y cultivos MIP Y MIC con etapas de prevención, observación e intervención y es fundamental el llevar un registro.

Según la guía ambiental hortofrutícola (2009) durante la cosecha y posterior a ella el objetivo es la erradicación de cualquier riesgo de contaminación a la que se enfrenta el producto, para lo cual se vigila la calidad de agua con la que se lavan los productos, higiene en instalaciones, salud e higiene de trabajadores, limpieza y desinfección de los utensilios con los que los productos tengan contacto ya que será consumido de manera directa. Adicional a esto, son considerados los elementos como las condiciones de los trabajadores en cuanto a seguridad y salud, así como el factor de salud ocupacional, contando con capacitación y seguridad social.

El cultivo debe ser estudiado por los antecedentes de la unidad productiva, si existieron cultivos anteriores se deben identificar los agroquímicos aplicados o la presencia de plagas. Además, las buenas prácticas agrícolas establecen el certificar el uso del suelo, con esto la obtención del plano para delimitar y ubicar las zonas como carreteras y fuentes de agua, además se recomienda la asesoría de un profesional para conocer los requerimientos del cultivo y evaluar las características agroecológicas para establecer la favorabilidad o los peligros con el fin de realizar el análisis de riesgos. Sin embargo, se debe tener en cuenta que estas condiciones son posibles si se tuviera un esquema de asociativo, ya que individualmente resulta dispendioso y más costoso (ICA, 2009). En los cultivos para la prevención de los peligros se recomienda según la cartilla de las buenas prácticas agrícolas (2009) la delimitación de siembra del cultivo, adquirir semillas y material certificadas en uniformidad genética y libres de plagas y enfermedades, rotar los cultivos, la creación de drenajes coberturas nobles y manejo de curvas a nivel. Además del tratamiento al sustrato para evitar plagas y patógenos sin generar dependencia de agroquímicos, sino fertilizar para proteger y evitar la erosión.

El suelo por su parte debe ser tratado preventiva y correctivamente para la erosión, donde se ofrezca capacitación sobre las medidas como las coberturas de vegetal, además del control y reporte de las medidas para la fertilidad del suelo. En cuanto al suelo es indispensable la lista de las fuentes de agua utilizadas para riego y procesamiento, la capacitación en este aspecto debe ser objetiva en estimar cuánta agua se necesita, medición del agua extraída de la fuente, medición de cuánta agua es usada en riego y procesamiento, realizar mantenimiento a la distribución y adopción de métodos para recircular, reutilizar y reciclar el agua. Además de mantener libre de desechos como basuras tóxicas y peligrosas (Fairtrade International, 2011).

En el caso del mango se debe establecer áreas de baja precipitación menores a 1.500mm/año, con presencia de un periodo seco definido, drenajes de suelo, no favorecer el crecimiento vegetativo, no expuestos a recargas de ríos, ph del suelo cerca a neutro, saturación de la base hasta 80%, suelos sin pendientes, poca materia orgánica en el suelo, semillas o material clon vía injerto, certificadas por pureza varietal, sanidad y sin síntomas de desnutrición, el suelo debe ser preparado con una

primera capa de 20 a 40cm favoreciendo el desarrollo radicular, la fertilización debe obedecer a etapas fenológicas y desarrollo del árbol, controlar nitrógeno, en cuanto al agua se debe controlar la salinidad y obedecer a BPA (CORPOICA, 2011).

Para la piña es importante tener en cuenta el clima, entre 20° y 30°, 800m de altitud sobre el nivel del mar, alto contenido de materia orgánica, ph entre 4,5 y 6, mantener bajo nivel de aluminio, evitar escurrimientos de agua vecina, suelo debe ser suelto con adecuada humedad y profundidad, eliminar troncos piedras y raíces, preparación de las curvas de nivel o si ya fue utilizado el suelo, eliminar rastros, colocar trampas para moscas, aplicar descomponedor de materia orgánica, pase de rastra, subsolado para aireación del suelo al descompactar, reacomodado y triturado, nivelación, establecer drenajes internos y el control de la erosión. Además, mantener semillero donde no haya rastros de plagas o enfermedades, siembra utilizando palilla o chuza, sembrar de forma vertical a profundidad de 10cm, limpiar residuos vegetales y marcar o identificar los lotes sembrados, así como lo establece BANACOL (2009).

El manejo fitosanitario del cultivo del aguacate (2012) establece un rango altitudinal de 1800 a 2000 msnm con temperatura de 5° a 17°, con régimen de precipitación menor a 1500 mm. Para viveros registrados ante el ICA bajo la Resolución 3180, se recomienda implementar sistemas de riego localizado, se sugieren fertilizantes foliares para aplicar microelementos como cobre, zinc, manganeso y boro, podar mientras las primeras etapas de desarrollo y el tratamiento de plagas y enfermedades por medio de las Buenas Prácticas Agrícolas para productos de consumo fresco en Colombia (ICA, 2012).

3.4.2 Aplicación de sellos y certificaciones

Como ya se mencionó, la tendencia en Suiza en el desarrollo de la economía es la protección de la salud y el medio ambiente. Por lo tanto, se enfocan en procesos que garanticen la trazabilidad de los productos y que tengan compatibilidad ecológica. Así que, esta característica también destaca en el consumo que realizan. Para cumplir con estos requisitos, es esencial, certificar los productos del sector; por lo que mecanismos como *GlobalG.A.P.*, *Biosuisse*, y *FairTrade*, permiten

demostrar a los compradores que se está haciendo venta de productos limpios, sanos, y diferenciados.

La certificación *GlobalG.A.P.* es catalogada como la certificación de alimentos del sector privado más aceptada del mundo. En ella se incluyen todas las etapas de producción, desde la pre-cosecha, con el manejo de suelos hasta la post-cosecha, con el manejo, empaque y almacenamiento; incluyendo la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores. En la versión 5, vigente desde julio de 2016, se incluyen criterios del manejo de productos de protección vegetal, fraude alimenticio y riesgos microbiológicos; junto con criterios del medio ambiente, uso del agua, eficiencia de energía y control de polución.

Teniendo en cuenta el enfoque asociativo que más conviene al sector, se debe aplicar a la certificación mediante la opción 2, es decir, como un grupo de productores. De esta manera, se disminuyen los costos tanto de certificación como de asesoría, ya que son distribuidos entre las partes. Para lograr presentar la solicitud, el grupo de productores, debe estar legalmente constituido como entidad, la cual será titular de la certificación una vez se obtenga. Por lo tanto, los miembros del grupo no podrán usar la certificación, para vender los productos de manera individual, al no ser titulares del mismo.

Cabe resaltar, que la certificación *GlobalG.A.P.* gira en torno a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) donde se documenten y gestionen todos los procedimientos internos. Como *GlobalG.A.P.* (2016) señala, el SGC deberá ser diseñado e implementado por el grupo de productores, con asesoría de un inspector y un auditor, que deberán ser contratados por la entidad legal, previo a la solicitud de aplicación. Estas personas son las encargadas de realizar las auditorías. Se debe cumplir con dos módulos, uno fuera y otro en el sitio de producción. En el primero se realiza sólo revisión administrativa de la documentación, y en el segundo el contenido de las listas de verificación. Únicamente se lleva a cabo una evaluación anunciada inicial del SGC para la aceptación de la solicitud; y posteriormente se realizan, con periodicidad anual, auditorías no anunciadas a mínimo el 10% de los productores miembros del grupo, elegidos al azar. Sin

embargo, también se requiere realizar auditorías internas a cada uno de los miembros con una periodicidad regular, como parte del SGC.

Como primer paso, se deben obtener los documentos y las listas de revisión de estándares del sitio oficial de GlobalG.A.P., con el fin de realizar una autoevaluación y corregir aquellos puntos que no están acordes (GlobalG.A.P., 2016). Para implementar los estándares puede solicitarse la asesoría de un *farm assurer*, de los cuales existen sólo tres registrados en Colombia, Fruexport, FGRA Consulting, y ASOHOFRUCOL. Estas entidades se manejan bajo tarifas, que en el caso de asesoría oscilan entre los 1000 y 2000 euros; y para las capacitaciones y talleres entre 500 y 700 euros. Una vez realizada la auditoría interna, se debe hacer contacto con un organismo certificador, que en Colombia es únicamente ICONTEC. Esta entidad, será la encargada de hacer la inspección inicial, las no anunciadas y emitir la certificación, proceso que llega a tener un costo entre 2500 y 3600 euros anuales. Dicha cifra puede variar dependiendo de la cantidad de predios del grupo, y el total de las hectáreas que cubran. Una vez aceptada la solicitud de certificación, se asignará el GlobalG.A.P. Number (GGN) que deberá usarse como identificación. No obstante, la marca registrada GlobalG.A.P. nunca debe figurar directamente en los productos, ni en el punto de venta; con este fin se debe usar el código QR. Únicamente se puede usar el logo de certificación en las comunicaciones business to business, y en los palets, que no tengan contacto con el consumidor (GlobalG.A.P., 2016).

De acuerdo con la base de datos de GlobalG.A.P., actualmente, de los 23 predios registrados como productores de piña para la exportación, sólo 3 cuentan con la certificación, Agrícola Uberaba S.A. y Agrícola Guapa S.A.S. ubicados en Antioquia; junto con Savannah Crops S.A.S. en el Cesar. En cuanto a los 40 predios registrados para el mango, 5 están certificados; 3 de ellas como personas jurídicas, Frutas Comerciales S.A., La Honduras S.A. Civil, Varahonda S.A.; y dos como personas naturales, Fidel Arévalo y Gonzalo Gonzáles, del Magdalena. Mientras que, en el caso del aguacate, se cuenta con la suma de 173, en su mayoría pequeños productores.

Por otra parte, el esquema Bio Suisse, o también conocido como etiqueta Bud, se enfoca en la certificación de productos orgánicos. Dentro de sus lineamientos Bio Suisse (2016) destaca que el uso de transporte aéreo está estrictamente prohibido. Además, la adjudicación de la etiqueta es restringida a los productos extranjeros cuyo procesamiento es llevado a cabo totalmente en el exterior. En cuanto a los productos objeto de importación, es necesario hacer la operación a través de un importador que cuente con un contrato de licencia con Bio Suisse válido. Se debe tener en cuenta, que los productos frescos transoceánicos no pueden ser etiquetados con el logo Yema, a excepción de aquellos que no pueden cultivarse ni en Suiza ni en Europa. De acuerdo con la lista del reglamento Bio Suisse (2016), para el caso del aguacate, se acepta la procedencia de países sudamericanos, en forma de monoproducto fresco, entre junio y octubre; mientras que la piña y el mango no tienen limitaciones, y pueden comercializarse en monoproducto fresco, congelado, en pulpa o zumo.

Para obtener la certificación Bio Suisse, debe hacerse contacto con Bio inspecta, pues en Colombia no se encuentran otras entidades autorizadas; y a través de este generar una solicitud como agrupación de productores. En este punto, puede gestionarse con o sin sistema de control interno, incluso como agrupación de pequeños productores, que es la forma más simplificada. Bio inspecta como organismo de inspección, realizará una inspección anual e individual, en donde se debe cumplir con la totalidad del “Checklist para agrupaciones” que se puede encontrar publicado en la página oficial de Bio Suisse. Esta lista mide los lineamientos conforme el documento *“Guidelines of imports of organic products into the European Union”*. El reglamento de Bio Suisse (2016), permite que los productos incluidos en la lista positiva de productos frescos transoceánicos apliquen a una certificación simplificada, lo cual requiere de un proceso más sencillo, y como ventaja, el aguacate, la piña y el mango, son parte de esta lista. Dentro de los criterios que se tienen en cuenta para la certificación, se encuentran las condiciones laborales, el uso de aguas, una política de residuos y los límites de fertilización. Es de resaltar, que se admite el uso de etileno para inducir la floración en piñas; así como la fertilización con nitrógeno, y ácido fosfórico disponible.

En cuanto a los costos, Bio Suisse (2011) señala que la cuota de licencia para los agricultores oscila entre los 132 y los 331 euros. Para los procesadores va de acuerdo con su volumen de transacciones, si supera los 65.737,58 euros, o 100.000 francos suizos, se debe pagar el 0,9% del volumen de negocios, si son inferiores a esta cifra, la tarifa es de 187,21 euros. Adicionalmente, se debe realizar un pago anual por cargos del uso de marca que corresponde al 0,2% de las ventas netas de productos con el sello Bud. Los valores base son los ingresos a 31 de enero de cada año, y el IVA se debe incluir al momento del pago (Bio Suisse, 2011).

La certificación de comercio justo bajo Fairtrade International, también es una opción para especializar al sector y diferenciar sus productos. Básicamente, las normas de comercio justo definen las directrices, precio mínimo específico para los productos y las primas de Fairtrade, con los cuales se garantiza un impacto socioeconómico positivo para los agricultores. El precio mínimo dependerá del INCOTERM de negociación, y la prima de Fairtrade, que deberá pagarse directamente a los productores. De acuerdo con la base de datos de FLO-Cert, actualmente en el país se encuentran certificados 173 agricultores, en su mayoría de café, cacao y banano; tan solo 11 son de frutas frescas, 3 de maracuyá y 8 de uchuva. Lo cual muestra un bajo nivel de uso de esta certificación para frutas en fresco en el país.

Para cumplir con el objetivo de disminuir la pobreza, y promover un desarrollo sostenible, en su reglamento, Fairtrade (2011) requiere que los productores establezcan un sistema de trazabilidad documental y física, el cual será vigilado a través de inspecciones, realizadas por FLO-Cert. Entidad ante la cual se debe iniciar el proceso de aplicación, de nuevo, es más conveniente aplicar como organización de productores, para compartir costos, riesgos y conocimiento. Adicionalmente, se deben crear contratos entre productores y compradores que esclarezcan el volumen, la calidad, precio, términos de pago y condiciones de entrega; esto con el fin de estructurar los planes de abastecimiento. Como beneficio para los productores, los compradores deben ofrecer asistencia adicional previamente acordada; así como un prefinanciamiento de hasta el 60%, como apoyo a su actividad; los intereses de este, deben ser acordados y no pueden superar el costo actual del préstamo (Fairtrade, 2011).

Las cuotas de certificación de Fairtrade, son manejadas por FLO-Cert, y como lo establece esta entidad, inicialmente se debe hacer el pago de una cuota que oscila entre los 1,466 y los 3,557 euros, dependiendo del número de miembros del grupo. Por cada producto adicional, se debe hacer un pago de 184 euros. Para las instalaciones de procesamiento, las tarifas van de 215 a 635 euros. Una vez se obtenga la certificación, se debe realizar el pago de una cuota anual de certificación que va entre 1.199 y 2.839 euros para los productores, para las instalaciones de procesamiento entre 92 y 369 euros y por cada entidad subcontratada 307 euros (FLO-Cert, 2016).

En conclusión, es claro que las certificaciones piden lineamientos muy claros, y tienen unos costos elevados, de manera que es más conveniente acceder a ellas por medio de grupos productores. De esta manera, se comparten los conocimientos y avances que ya poseen algunos de los participantes, y se garantiza una mejor difusión del conocimiento. Además de repartir los riesgos y los costos. En este nivel, también llega a ser muy importante el apoyo por parte de las entidades de fomento, a través de sus programas de alto alcance y los canales de difusión que tienen establecidos. Estas entidades incluyen al ICA y al SENA a nivel gubernamental; y a nivel privado ASOHOFrucol, y la Corporación Colombia Internacional (CCI).

3.4.3 Establecimiento de joint venture

Tabla 4

Evaluación de la decisión de internacionalización

DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN	
Motivos	Consideraciones
– Oportunidad generada por los mejores precios pagados por los productos hortofrutícolas.	– Preferencias de consumo y productos atractivos para los clientes suizos.
– Ampliar la oferta hortofrutícola más allá del mercado interno, llegando a clientes internacionales.	– Barreras al negociar con los empresarios suizos por la cultura de negocios.
– Generar ventaja competitiva al hacer internacional los productos del sector hortofrutícola.	– Estimar costos de la normatividad extranjera.
	– La asociación hortofrutícola carecería de experiencia necesaria para la internacionalización

Elaboración propia con datos tomados de (Kotler 2012)

Según Kotler (2012) el Joint Venture o empresa conjunta es uno de los métodos más convenientes para la entrada a un mercado extranjero siendo la unión a un socio del país anfitrión para vender en el mercado exterior, de manera sencilla se crea un convenio con un licenciataria en el mercado extranjero, a cambio de una cuota que otorgue el derecho al uso de un producto, sin tener que comenzar de cero. La parte que otorga la licencia entrará en un mercado extranjero con bajo riesgo (Kotler, 2012)

Se toma el Joint Venture como medio de ejecución de la estrategia de internacionalización para los principales productos del sector hortofrutícola direccionados a Suiza, con el fin de generar la cooperación empresarial a nivel internacional una vez exista la asociatividad de los productores hortofrutícolas colombianos. El fin del Joint Venture propuesto entre la asociación de los productores hortofrutícolas y Strimport AG, establecerá una sociedad con el fin de que directamente en suiza se establezcan las actividades de distribución y comercialización, implicando el contacto con los distribuidores mayoristas de las frutas importadas.

Strimport AG es una empresa suiza ubicada en Zurich, se ha especializado en la comercialización de frutas y verduras exóticas, su enfoque es la importación de frutas que no se encuentran suficientemente disponibles en el mercado, ofertando alimentos frescos y de calidad, como premisas al momento de comprar. Por tanto, son selectivos en la escogencia de sus proveedores, además de exigir máximo control de residuos en los productos. Entre las características que forman esta asociación se encuentra:

- Garantizar la compra de los productos mango, piña y aguacate por parte de la empresa Strimport AG.
- Permitir la obtención de las frutas frescas al mercado suizo, donde no siempre se obtienen de manera interna.
- Lograr el apoyo por parte de Strimport AG para la culminación de la cadena logística y comercial de las frutas.
- Acceder a oportunidades del mercado con mayoristas en Suiza y la compra por parte de nuevos clientes.

Objetivo: Permitir la incursión de las frutas colombianas mango, piña y aguacate al mercado de Zurich en Suiza por medio de la asociación con la empresa Strimport AG, logrando la supresión de barreras comerciales internas, disminuir los costos del proceso y poder cumplir con las condiciones del mercado.

Tabla 5

Presentación de Joint Venture Colombia-Suiza para el sector hortofrutícola

ELEMENTOS	
Interés Común	<p>Beneficio económico tanto para Strimport AG como para la asociación de productores hortofrutícolas.</p> <p>Mejorar competitividad de la producción de frutas colombianas y hacer más amplia la oferta de productos frutícolas exóticos por parte de Strimport AG para sus compradores.</p>
Recurso humano	<p>En Colombia se tendrá que contar con un recurso humano capacitado en cultivos acordes con el comercio justo para el buen funcionamiento del joint venture con Strimport AG.</p> <p>El recurso humano colombiano se ocupa hasta las diligencias de exportación una vez la mercancía se encuentre a disposición del importador Strimport AG.</p> <p>Compartir riesgo, con el fin de que los exportadores de fruta no pierdan al hacer la incursión al nuevo mercado y los importadores puedan garantizar sus ventas.</p>
Recurso tecnológico	<p>Una de las principales razones por las cuales se realiza la asociación con joint venture, es para aprovechar las capacidades tecnológicas que tiene Strimport AG para el fin de conservación y distribución de la fruta.</p>
Materia prima	<p>El mango, la piña y el aguacate serán producidos y embalados para consumo desde Colombia con destino a Zurich en Suiza.</p>

Capital	La inversión debe ser conjunta, cubrir los gastos de los exportadores con un anticipo que realice la importadora suiza y recuperar inversión con precio de venta final.
Ventajas	<p>Strimport AG ya ha realizado compra de productos colombianos, como maracuyá y otras frutas tropicales para Suiza.</p> <p>Por lo tanto, ya tiene establecidos los canales de distribución que serán aprovechados.</p> <p>El conocimiento del mercado culmina la tarea de inmersión en el exterior al dar ventaja sobre la aceptación de lo que se vende.</p> <p>Llegar de manera más fácil a los minoristas Coop y Migros, predominantes mercados en Suiza.</p>

Elaboración propia

CONCLUSIONES

Los frutales han presentado aumento en la participación de áreas sembrada, cosechada y la producción al hacer la comparación 2010-2015, teniendo consecuentemente un rendimiento mayor de toneladas por hectárea. Productos como el mango y la piña presentan mayores ventajas en cuanto a la extensión de hectáreas otorgadas para el cultivo generando posibilidad de crecimiento y desarrollo del potencial del sector frutícola, ya que el panorama es decreciente para las hortalizas al presentar menor abarcamiento en cuanto al terreno cultivable, cosechado y producción.

En el acuerdo comercial establecido entre Colombia y los países AELC, a pesar de tener restricciones tanto arancelarias como contingentes para los productos hortofrutícolas en general, se haya un espacio amplio de acción para los productos considerados como tropicales o exóticos, ya que estos, al no ser cultivados en el país ni en sus socios comerciales cercanos, no poseen estas restricciones. En este orden de ideas, lo ideal es concentrar la oferta en este tipo de productos que generan una demanda constante y de mayor precio de venta. Aspecto este que se refleja en la posición que tuvieron estas líneas arancelarias entre 2010 y 2014 en las importaciones suizas.

A nivel de Colombia se deben mejorar aspectos como la aplicación de normas sanitarias y fitosanitarias que se enfoquen en la trazabilidad de los productos. Por lo tanto, es central generar una capacitación concreta alrededor del tema. Por otra parte, resulta ser un gran inconveniente el bajo desarrollo investigativo y tecnológico; incluso para aspectos como la emisión de un certificado de origen, el país no ha implantado los sistemas que agilicen el proceso. De manera que, estos aspectos resultan ser puntos críticos a la hora de la búsqueda de una permanencia en el mercado suizo. Cabe resaltar que la homogeneidad de requisitos con los de la Unión Europea, pueden actuar como una oportunidad, ya que las empresas que ya exportan a este mercado pueden ampliar su operación a Suiza, sin necesidad de hacer mayores adaptaciones, y viceversa.

El consumo de productos hortofrutícolas en Suiza se tiene en cuenta por la importancia que se da a la alimentación en los hogares, cuyo gasto es significativo en la economía, al demandar alimentos más sanos y de calidad. Las tendencias de compra reflejan que los productos importados se consumen cuando los productos suizos no están en cosecha o no se cultivan y la realización de estas compras se hace en grandes superficies como Coop Switerland y Migros. Para las piñas, aguacates, guayabas, mangos y mangostinos los valores importados han permanecido estables en el periodo 2010-2015, lo que refleja una oportunidad de mercado.

Para la ejecución de la estrategia de internacionalización de las frutas colombianas mango, piña y aguacate direccionados al mercado de Zurich en Suiza, es elemental generar un trabajo en red. Partiendo del tamaño de los productores y su experiencia, resulta central que el sector genere conexiones internamente para aumentar su poder de negociación y llegar al exterior con suficiente conocimiento y productos de calidad. Para esto se deben aprovechar los programas y apoyo estatal en las certificaciones de producto; buscando poco a poco fomentar los, ahora pequeños, segmentos especializados en el comercio justo y los productos orgánicos, que diferencien la oferta. En cuanto a la llegada al mercado, se toma el Joint Venture como herramienta, buscando el logro de supresión de barreras comerciales internas, disminuir los costos del proceso y poder cumplir con las preferencias de consumo y oferta de productos atractivos para los clientes por medio del compromiso de la parte asociada Strimport AG.

REFERENCIAS

- Agricultural Law (LWG) (910.1) (29 de abril de 1998) (Actualización 1 de enero de 2014)
- Agricultural imports regulation (AEV) (916.01) (26 de octubre de 2011) (Actualización 15 de septiembre de 2016)
- Baena, G. (1986). Manual para elaborar trabajos de investigación documental. México: Editores Mexicanos Unidos, S.A.
- BANACOL. (2009). Manual de Buenas Prácticas Agrícolas para la producción de piña en Costa Rica. REP-Car. Costa Rica: REP-Car BANACOL. Obtenido de <http://cep.unep.org/repcar/proyectos-demostrativos/costa-rica-1/publicaciones-banacol/Manual%20BPA%20Banacol.pdf>
- BANCOLDEX. (2012). La internacionalización factor clave para la competitividad de su empresa. Bogotá D.C, Colombia: Banco de Comercio exterior de Colombia S.A (CO) y Universidad Externado de Colombia.
- Banco Mundial (s.f.) Agricultura, valor agregado (% del PIB) Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS>
- BioSuisse (2011) Charges to the Bud license agreement. Recuperado de http://www.bio-suisse.ch/media/VundH/lizgeb/gebhrenordnung_zum_knospe_licenzvertrag_2011_def_d
- BioSuisse (2016) Normas para el cultivo, la transformación y la comercialización de productos Yema Parte V: Normas para la importación. Recuperado de http://www.bio-suisse.ch/media/VundH/Regelwerk/2016/ES/k03_rl_2016_s_gesamt_21.06.2016.pdf
- Bloomberg. (4 de septiembre de 2012) La economía suiza se contrae por la caída de las exportaciones. El país. Recuperado de: http://economia.elpais.com/economia/2012/09/04/actualidad/1346756816_622813.html
- Cámara de comercio Colombo Suiza. (noviembre de 2016). Economía. Recuperado de <http://www.colsuizacam.com/index.php/es/suiza/147-economia.pdf>
- Cerda H. (2002). Los elementos de la investigación. Bogotá: Editorial El Búho Ltda.
- Chetty, S., y Blankenburg Holm, D. (2000), “Internationalization of small to medium sized manufacturing firms: a network approach”, International Business Review, Vol. 9.

- Chevalley M. (2015) The fruit and vegetable market in Switzerland. Recuperado de <https://issuu.com/s-ge/docs/160309095255-2fb0f56ef3a74727831b4e6acaa11a51/19?e=11896390/34162587>
- Chudnovsky, & Porta. (marzo de 1991). La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas. Universidad de la Republica.
- CITES (2016) Plant Protection and plant species protection. Recuperado de http://www.ezv.admin.ch/pdf_linker.php?doc=Tares_Pflanzenschutz&lang=en
- Constitución política de Colombia (1991) Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991
- CORPOICA. (2011). Recomendaciones para la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas en la producción de mango en el Tolima. El Espinal: Corpoica C.I Nataima.
- Customs Tariff Act (CTA) (632.10) (octubre 9 de 1986) (Actualización 1 de enero de 2014)
- DANE. (2015). Calendarios de siembras y cosechas cultivos transitorios. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- DANE. (2015). Encuesta Nacional Agrícola. Bogotá D.C: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- DANE. (2015). Variaciones año 2014/2015. Bogotá D.C: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- De la Torre E. y Navarro R. (1990) Metodología de la Investigación: Bibliográfica, archivística y documental. México D.F. México: Mcgraw-Hill
- Disposiciones para operar como exportador autorizado. (Resolución 344) (21 de junio de 2011) Ministerio de Comercio Industria y Turismo
- DNP (2016) Análisis Cadena Productiva Hortofrutícola. Bogotá D.C: Departamento Nacional de Planeación.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messer, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). Competitividad Internacional de las empresas y políticas requeridas. Berlín: Instituto Alemán para el desarrollo.
- Esser, K. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. Revista de la Cepal 59, 148.
- Fairtrade International. (2011). Criterio de Comercio justo Fairtrade para organizaciones de pequeños productores. Bonn Germany: Fairtrade Labelling OrganizationsInternational e.V.

- Fairtrade International (2011) Criterios Genéricos Comerciales de Comercio Justo. Recuperado de http://www.sellocomerciojusto.org/mm/file/estandares/2011-02-03_GTS_Mar11__SP.pdf
- FAO (octubre de 2009) “La agricultura mundial en la perspectiva del año 2050” Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/Issues_papers_SP/La_agricultura_mundial.pdf
- Federal Department of Foreign Affairs FDFA (2014) “Suiza y Colombia, economía y comercio” Recuperado de <https://www.eda.admin.ch/countries/colombia/es/home/suiza-y/promocion-de-la-economia/comercio.html>
- FINAGRO (agosto de 2014). Perspectiva del sector agropecuario colombiano. Recuperado de <https://www.finagro.com.co/sites/default/files/Perspectivas%20Agropecuarias-v5.pdf>
- FLO-Cert (2016) Sistema de Cuotas para Organizaciones de Pequeños Productores. Recuperado de <https://www.flocert.net/wp-content/uploads/2016/03/PC-FeeSysSPO-ED-27-es.pdf>
- FLO-Cert [Base de datos en línea] Recuperado de <http://www.flocert.net/fairtrade-services/fairtrade-certification/fairtrade-customer-search/>
- Food and Commodities Regulation (ODAIUOs) (SR817.02) (23 de noviembre de 2005) (Actualización 1 de febrero de 2016)
- GlobalG.A.P. (2016) Reglamento general, Parte I-Requisitos generales. Recuperado de http://www.globalgap.org/export/sites/default/.content/.galleries/documents/160810_GG_GR_Part-I_V5_0-2_es.pdf
- GlobalG.A.P. (2016) Reglamento general, Parte II-Reglas para los Sistemas de Gestión de la Calidad. Recuperado de http://www.globalgap.org/export/sites/default/.content/.galleries/documents/160810_GG_GR_Part-II_V5_0-2_es.pdf
- GlobalG.A.P. [Base de datos en línea] Recuperado de <https://database.globalgap.org/globalgap/search/SearchMain.faces?init=1>
- Hernández R., Fernández C., y Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). Administración Estratégica. En M. A. Hitt, R. D. Ireland, & R. E. Hoskisson, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización (Conceptos y Casos) 7ma edición (pág. 341). México D.F.: CENCAGE Learning.
- Hygiene regulation (OHyg) (SR 817.024.1) (23 de noviembre de 2005) (Actualización 1 de enero de 2014)
- ICA. (2005) Guía Para Importación Y Exportación De Animales, Vegetales Y Productos Agropecuarios. Recuperado de <http://www.ica.gov.co/getattachment/e187d1fc-07b6-4144-a4f0-ba175aa7f650/Publicacion-16.aspx>
- ICA. (2009). Mis buenas prácticas agrícolas. Ministerio de agricultura y desarrollo rural. Bogotá D.C: Corporación Colombiana Internacional. Recuperado el 10 de 11 de 2016, de <http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Inocuidad-Agricola/Capacitacion/cartillaBPA.aspx>
- ICA. (2012). Manejo Fitosanitario del cultivo del aguacate Hass. Instituto Agropecuario Colombiano, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Bogotá D.C Colombia: Produmedios.
- ICA. Registro de predios productores y empresas exportadoras de frutas, hortalizas y aromáticas. [Base de datos en línea] Recuperado de <https://sisfito.ica.gov.co/frutales/>
- Instrucción expedición certificado de origen EUR. 1 (Memorando No. 286) (30 de julio de 2013) Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
- Johanson, J y Mattson, L.G (1988) “Internationalization in industrial systems” en Hood, N y Vahlne J.E (eds), Strategies in global competition, Croom Helm, Beckenham (UK).
- Kauffman, S. H. (17 de 09 de 2013). Universidad Veracruzana. Recuperado de [www.uv.mx: http://www.uv.mx/iesca/files/2013/01/estrategia1999-2000.pdf](http://www.uv.mx/iesca/files/2013/01/estrategia1999-2000.pdf)
- Kotler, P. (2012) Marketing. México: Pearson Educación.
- Leibovich y Estrada. (2013). Diagnóstico y recomendaciones de política para mejorar la competitividad del sector agropecuario colombiano. Bogotá DC, Colombia: Consejo privado de competitividad.

Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero (Ley 101) (1993) Diario Oficial No. 41.149, de 23 de diciembre de 1993.

Méndez C. (2007) Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2009). Guía ambiental Hortifrutícola de Colombia. Bogotá: ASOHOFRUCOL.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008) Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA) Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=16144>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008) Acuerdo sobre Agricultura entre la República de Colombia y la Confederación Suiza (25 de noviembre de 2008) Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=705>

Narula R. & Dunning J. (2000) Industrial development, globalization and multinational enterprises: New realities for developing countries. Oxford development studies. Vol. 28

Narula R. & Dunning J. (2010) Multinational Enterprises, Development and Globalization: Some Clarifications and a Research Agenda. Oxford development studies. Vol. 38 No. 3

OSEC - PROCOLOMBIA. (2010). Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA: Inteligencia de mercado para Colombia sector de frutas y verduras orgánicas. Zurich: Osec.ch.

Porter, M. E. (2006). Estrategia y Ventaja competitiva. Barcelona: Deusto.

PROCOLOMBIA (2016) “Perfil Sector Hortofrutícola en Colombia” Recuperado de <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20negocio%20hortofrut%C3%ADcola>

PROCOLOMBIA (2015) “Inversión en el sector agroindustria” Recuperado de <http://inviertaencolombia.com.co/SECTORAGROINDUSTRIA2016.pdf>

PROCOLOMBIA. (2013). Crecimiento, confianza y oportunidades para invertir en el sector hortofrutícola. Bogotá DC, Colombia: Procolombia.co.

PROCOLOMBIA. (2013). Informe final plan de negocios hortofrutícola. Bogotá DC, Colombia: LKS.

PTP. (2013). Plan de negocios para el sector hortofrutícola en Colombia. Bogotá: Programa de Transformación productiva.

Reglamento del Artículo 65 de la Ley 101 de 1993 (Decreto No. 1840) (agosto 3 de 1994) Diario Oficial No 41.473, del 4 de agosto de 1994

Regulation governing additives (OAdd) (SR 817.022.31) (25 de noviembre de 2013) (Actualización 1 de octubre de 2015)

Regulation governing foreign substances constituents (OSEC) (SR 817.021.23) (26 de junio de 1995) (Actualización 1 de octubre de 2015)

Regulation governing the import and export of vegetables, fruits and garden products (VEAGOG) (SR 916.121.10) (7 de diciembre de 1998) (Actualización 1 de julio de 2013)

Requisitos para el registro ante el ICA de los predios de productos de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas empacadoras de vegetales para la exportación en fresco (Resolución 448) (enero 20 de 2016) Diario Oficial No. 49.762 de 21 de enero de 2016

Requisitos para la Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas en producción primaria de vegetales y otras especies para consumo humano. (Resolución 20009) (abril 7 de 2016) Diario Oficial No. 49.837 de 7 de abril de 2016

Rugman, A. M., & Hodgetts, R. M. (1997). *Negocios Internacionales*. En A. M. Rugman, & R. M. Hodgetts, *Negocios Internacionales, Un enfoque de administracion estrategica* 1ra edición (págs. 485 - 497). Ciudad de Mexico: Mcgraw - Hill/Interamericana Editores S.A de CV.

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). *Regional Transnationals and Triad*. Kelley School of Bussines, Indiana University, Department of Bussines Economics and Public Policy.

Santander. (agosto de 2016). Santander Trade Portal. Recuperado de es.portal.santandertrade.com: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/suiza/llegar-al-consumidor>

Tamayo M. y Tamayo. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa, S.A de C.V.

Trade Map [Base de datos en línea] Recuperado de <http://www.trademap.org/>

Yip, G. S. (1992). *Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. México: Norma.