



Vigilada Mineducación

PLAN EXPORTADOR: LA TRAVIESA S.A.S.

MARIA JOSE CARDONA VERA

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración (MBA)

Asesora temática:

Carolina Ríos Molina

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
2023

## Tabla de contenido

Resumen .....	9
1. Introducción .....	10
2. Análisis situacional.....	11
2.1. Análisis del sector.....	11
2.2. Análisis de la empresa .....	13
2.2.1. Condiciones de la compañía.....	13
2.2.2. Condiciones del producto.....	14
2.2.3. Condiciones de exportaciones .....	16
2.2.4. Condiciones de mercado .....	20
2.3. Ventaja competitiva y oferta exportable .....	21
3. Selección y evaluación de mercados .....	23
3.1. Selección de mercados.....	23
3.2. Evaluación del mercado objetivo.....	24
3.2.1. Riesgo político.....	24
3.2.2. PIB.....	28
3.2.3. Inflación .....	30
3.2.4. Desempleo.....	32
3.2.5. Facilidad de hacer negocios .....	33
3.2.6. Nivel socio económico .....	35
3.2.7. Tendencias de consumo orgánico.....	36
3.2.8. Dimensiones de Hofstede.....	37
3.2.9. Importaciones en volumen .....	41
3.2.10. Mercado <i>retail</i> .....	45
3.2.11. Mercado orgánico.....	48
3.2.12. Sellos de calidad.....	52
3.2.13. Logística de frío .....	56
3.2.14. Acceso directo vía aérea.....	60
3.2.15. Aranceles.....	64
3.2.16. Requisitos para la importación.....	65

4.	Análisis del producto en el mercado objetivo.....	71
4.1.	Aranceles y preferencias arancelarias.....	72
4.2.	Barreras no arancelarias: requisitos de origen, cuotas, certificaciones, normativas técnicas, etc.....	74
4.3.	Segmentación y nicho de mercado .....	78
4.4.	Competencia .....	81
4.5.	Logística y costeo del producto para la exportación .....	82
4.6.	Aproximación a la estrategia de precio .....	86
4.7.	Canales de distribución y comercialización .....	89
4.8.	Reintegro de divisas al país de origen .....	90
4.9.	Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción.....	91
5.	Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción .....	92
5.1.	Matriz DOFA y estrategias .....	93
5.2.	Cronograma de actividades para la implementación del plan exportador .....	94
5.3.	Conclusiones del plan exportador.....	94
6.	Lecciones aprendidas .....	95
6.1.	Desde la óptica de la organización y del mercado.....	95
6.2.	Desde la óptica del proceso de intervención del estudiante .....	96
7.	Bibliografía.....	97

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Modelo CANVAS para la empresa agrícola La Travesía S.A.S. ....	21
<b>Tabla 2.</b> Calificación de riesgo político. ....	28
<b>Tabla 3.</b> Calificación del PIB. ....	30
<b>Tabla 4.</b> Calificación de la inflación. ....	31
<b>Tabla 5.</b> Calificación del desempleo. ....	33
<b>Tabla 6.</b> Calificación de la facilidad de hacer negocios. ....	35
<b>Tabla 7.</b> Calificación del nivel socio económico. ....	36
<b>Tabla 8.</b> Clasificación de tendencias de consumo orgánico. ....	37
<b>Tabla 9.</b> Clasificación dimensiones de Hofstede. ....	41
<b>Tabla 10.</b> Importaciones (en dinero) realizadas desde el 2018 hasta el 2022 (International Trade Center, 2022). ....	42
<b>Tabla 11.</b> Importaciones realizadas en volumen por país (International Trade Center, 2022). ....	42
<b>Tabla 12.</b> Importaciones (en dinero) realizadas desde el 2018 hasta el 2022 (International Trade Center, 2022). ....	43
<b>Tabla 13.</b> Importaciones realizadas en volumen por país (International Trade Center, 2022). ....	43
<b>Tabla 14.</b> Importaciones (en dinero) realizadas desde el 2018 hasta el 2022 (International Trade Center, 2022). ....	44
<b>Tabla 15.</b> Importaciones realizadas en volumen por país (International Trade Center, 2022). ....	44
<b>Tabla 16.</b> Clasificación importaciones en volumen. ....	45
<b>Tabla 17.</b> Ventas del mercado <i>retail</i> en Panamá, Canadá y Estados Unidos del 2017 al 2022 (Euromonitor International, 2023). ....	45
<b>Tabla 18.</b> Clasificación mercado <i>retail</i> . ....	48
<b>Tabla 19.</b> Clasificación mercado orgánico. ....	51
<b>Tabla 20.</b> Clasificación sellos de calidad. ....	56
<b>Tabla 21.</b> Clasificación de la logística de frío. ....	60
<b>Tabla 22.</b> Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Panamá (PROCOLOMBIA, 2023). ....	61

<b>Tabla 23.</b> Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Canadá (PROCOLOMBIA, 2023). .....	62
<b>Tabla 24.</b> Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Estados Unidos (PROCOLOMBIA, 2023). .....	63
<b>Tabla 25.</b> Clasificación acceso directo vía aérea. ....	64
<b>Tabla 26.</b> Clasificación aranceles. ....	65
<b>Tabla 27.</b> Clasificación de requisitos para la importación. ....	71
<b>Tabla 28.</b> Ponderación de variables. ....	72
<b>Tabla 29.</b> Índice de desempeño logístico (LPI) de Estados Unidos (PROCOLOMBIA, 2023). .....	83
<b>Tabla 30.</b> Dimensiones de cajas corrugadas para flores (PROCOLOMBIA, 2016). ....	86
<b>Tabla 31.</b> Cantidad de plantas requeridas. ....	86
<b>Tabla 32.</b> Costo total de la producción y comercialización de aromáticas orgánicas. ....	87
<b>Tabla 33.</b> Costo después de realizada la primera siembra de aromáticas orgánicas. ....	87
<b>Tabla 34.</b> Precios de las principales cadenas de mercado orgánico online en Estados Unidos (instacart, 2023). .....	88
<b>Tabla 35.</b> Matriz DOFA de la compañía La Travesía S.A.S. ....	93
<b>Tabla 36.</b> Cronograma de actividades para la ejecución del plan exportador. ....	94

## Lista de ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Organigrama de la empresa. ....	14
<b>Ilustración 2.</b> Cultivo de estragón. ....	15
<b>Ilustración 3.</b> Cultivo de tomillo. ....	15
<b>Ilustración 4.</b> Cultivo de romero. ....	16
<b>Ilustración 5.</b> Cultivo de menta. ....	16
<b>Ilustración 6.</b> Perspectiva de diversificación para un producto exportado por Colombia en 2022 (International Trade Center, 2022). ....	17
<b>Ilustración 7.</b> Lista de los mercados que más importaciones realizan de un producto exportado por Colombia en 2022 (International Trade Center, 2022). ....	18
<b>Ilustración 8.</b> Perspectiva de diversificación para un producto exportado por Colombia en 2022 (International Trade Center, 2022). ....	18
<b>Ilustración 9.</b> Lista de los mercados que más importaciones realizan de un producto exportado por Colombia en 2022 (International Trade Center, 2022). ....	19
<b>Ilustración 10.</b> Perspectiva de diversificación para un producto exportado por Colombia en 2022 (International Trade Center, 2022). ....	19
<b>Ilustración 11.</b> Lista de los mercados que más importaciones realizan de un producto exportado por Colombia en 2022 (International Trade Center, 2022). ....	20
<b>Ilustración 12.</b> Diagnóstico del potencial exportador de la empresa La Travesía S.A.S. ...	22
<b>Ilustración 13.</b> Grupos de riesgo político (Grupo Cesce, 2023). ....	24
<b>Ilustración 14.</b> Diagnóstico de riesgos políticos y comerciales de Estados Unidos (Grupo Cesce, 2023). ....	25
<b>Ilustración 15.</b> Diagnóstico de riesgos políticos y comerciales de Canadá (Grupo Cesce, 2023). ....	26
<b>Ilustración 16.</b> Diagnóstico de riesgos políticos y comerciales de Panamá (Grupo Cesce, 2023). ....	27
<b>Ilustración 17.</b> PIB (US\$ a precios actuales) (Banco Mundial, 2023). ....	28
<b>Ilustración 18.</b> PIB per cápita (US\$ a precios actuales) (Banco Mundial, 2023). ....	29
<b>Ilustración 19.</b> Inflación, precios al consumidor (% anual) (Banco Mundial, 2023). ....	31
<b>Ilustración 20.</b> Desempleo, total (% de la población activa total) (Banco Mundial, 2023). ....	32

<b>Ilustración 21.</b> Riesgo de incumplimiento empresarial (COFACE, 2023). .....	33
<b>Ilustración 22.</b> Comparación de Canadá, Panamá y Estados Unidos (COFACE, 2023). ...	34
<b>Ilustración 23.</b> Ranking de los 10 países con el mayor consumo per cápita de alimentos orgánicos en el mundo en 2021 (Statista, 2023). .....	36
<b>Ilustración 24.</b> Comparación de las dimensiones Hofstede (The Culture Factor Group, 2023). .....	39
<b>Ilustración 25.</b> Ventas del mercado retail (en dólares) a nivel mundial para el 2022 (Euromonitor International, 2023). .....	46
<b>Ilustración 26.</b> Top <i>retailers</i> a nivel mundial para el 2022 (Euromonitor International, 2023). .....	47
<b>Ilustración 27.</b> Tamaño del mercado orgánico a nivel mundial para el 2021 (Organic Trade Association, 2023).....	49
<b>Ilustración 28.</b> Mercado orgánico en Estados Unidos (Organic Trade Association, 2023).	50
<b>Ilustración 29.</b> Mercado orgánico en Canadá (Organic Trade Association, 2023). .....	51
<b>Ilustración 30.</b> Metas de desarrollo sostenible para el USDA (International Trade Center, 2023). .....	52
<b>Ilustración 31.</b> Metas de desarrollo sostenible para GLOBALG.A. P (International Trade Center, 2023).....	53
<b>Ilustración 32.</b> Metas de desarrollo sostenible para PRIMUS (International Trade Center, 2023). .....	54
<b>Ilustración 33.</b> Comparación de las certificaciones USDA, GLOBALG.A. P y PRIMUS (International Trade Center, 2023). .....	54
<b>Ilustración 34.</b> Certificación USDA y su implementación a nivel mundial (International Trade Center, 2023). .....	55
<b>Ilustración 35.</b> Certificación GLOBALG.A. P y su implementación a nivel mundial (International Trade Center, 2023). .....	55
<b>Ilustración 36.</b> Certificación PRIMUS y su implementación a nivel mundial. ....	56
<b>Ilustración 37.</b> Principales compañías logísticas con cadena de frío de Estados Unidos (Modor Intelligence, 2023).....	57

<b>Ilustración 38.</b> Concentración de las compañías con logística de cadena de frío en Estados Unidos (Modor Intelligence, 2023).....	58
<b>Ilustración 39.</b> Principales compañías logísticas con cadena de frío de Canadá (Modor Intelligence, 2023).....	58
<b>Ilustración 40.</b> Concentración de las compañías con logística de cadena de frío en Canadá (Modor Intelligence, 2023).....	59
<b>Ilustración 41.</b> Principales compañías logísticas con cadena de frío de Latinoamérica y concentración en el mercado (Modor Intelligence, 2023).....	60
<b>Ilustración 42.</b> Población por edades en Estados Unidos para el 2022 (Euromonitor International, 2023).....	79
<b>Ilustración 43.</b> Top 10 ciudades con mayor población de Estados Unidos en 2022/2040 (Euromonitor International, 2023). .....	79
<b>Ilustración 44.</b> Ingresos en los hogares estadounidenses entre 2020 y 2040 (Euromonitor International, 2023). .....	80
<b>Ilustración 45.</b> Intenciones de gasto en los próximos 12 meses en Estados Unidos (Euromonitor International, 2023). .....	81
<b>Ilustración 46.</b> Principales marcas de alimentos orgánicos (clasificadas por conocimiento de marca) en los Estados Unidos para el año 2022 (Statista, 2023). .....	81
<b>Ilustración 47.</b> Lista de los top 100 <i>retailers</i> a nivel mundial (National Retail Federation, 2023). .....	89

## Resumen

La presente investigación tiene como fin determinar el mercado objetivo para exportar las hierbas aromáticas orgánicas de la compañía La Traviesa S.A.S. y plantear un plan exportador. Lo anterior se realiza de la siguiente manera: en primer lugar, se seleccionan los posibles mercados objetivos que puede tener la empresa; en segundo lugar, se realiza un análisis de la situación económica actual (riesgo político, PIB, inflación, desempleo, facilidad de hacer negocios y nivel socioeconómico), las variables sociales y culturales (tendencias de consumo orgánico y dimensiones de Hofstede), el tamaño del mercado (importaciones en volumen, mercado *retail* y mercado orgánico) y las variables específicas de la empresa (sellos de calidad, logística de frío, acceso directo vía área, aranceles y requisitos para la importación) con el fin de obtener el mercado objetivo de acuerdo con la situación actual de los países y de la empresa.

Finalmente, se realiza una ponderación de las variables y se obtiene el país objetivo al cual la compañía podría realizar sus exportaciones. Seguidamente, se diseñan estrategias y planes de acción que le permitan a la organización ejecutar lo propuesto en el trabajo, que fue realizado utilizando la metodología de selección de mercados de la Universidad EAFIT en compañía del gerente de la empresa quien brindó la información requerida para su construcción.

*Palabras clave:* plan exportador, hierbas aromáticas, internacionalización, La Traviesa S.A.S., productos orgánicos, agricultura orgánica.

## **1. Introducción**

Según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), en el mundo anualmente se explotan más de 57 millones de hectáreas de cultivos orgánicos distribuidos en más de 178 países; en Colombia, según la Federación de Orgánicos de Colombia (Fedeorganicos) se encuentran aproximadamente 47.281 de esas hectáreas, lo que corresponde al 0,08% a nivel mundial (De La Cruz, 2021).

En el año 2022, La Traviesa S.A.S. decidió buscar nuevos horizontes y ampliar su portafolio de mercado, con la idea inicial de producir alimentos diferentes, productos que no estuvieran dentro del catálogo de la organización. Después, basados en la experiencia y soportados con las certificaciones en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), GLOBAL GAP y GRASP que posee actualmente la empresa, se pensó en buscar productos que fueran certificables o que les dieran un valor agregado a los clientes.

Por lo anterior y de acuerdo con las tendencias que se presentan hoy por el alto consumo de productos sanos y saludables, surgió la idea de realizar agricultura orgánica. Se buscaba principalmente aprovechar al máximo los recursos disponibles, producir saludable, innovar e incrementar la productividad de la empresa; para lograrlo se tomó la decisión de ampliar el portafolio y se empezaron a producir nuevos productos (aromáticas) bajo la modalidad de agricultura orgánica. Sin embargo, el mercado rentable para aromáticas orgánicas se presenta en el extranjero y es allí donde surge la idea de realizar un plan exportador para internacionalizar la compañía y vender los productos (aromáticas) de muy buena calidad a un mejor precio. La compañía no solo busca aumentar sus ingresos y utilidades sino lograr que sus productos se reconozcan en el mercado extranjero por su excelente calidad.

En definitiva, el plan exportador busca impactar tanto a la compañía internamente como a los consumidores finales y al medio ambiente en el cual se desarrollan los cultivos, pues los temas

del medio ambiente, la alimentación y la agricultura son puntos fundamentales que se deben tener en cuenta si se quiere perdurar en el mediano y largo plazo en el sector agrícola. Generar cultivos “limpios” que no impacten radicalmente la tierra y el medio ambiente es a lo que actualmente le apunta la compañía, es decir, lograr transformar esas prácticas de agricultura convencional y realizar una migración completa a agricultura limpia o agricultura orgánica; lo anterior, con el fin de que el consumidor final pueda disfrutar de unos productos completamente sanos y libres de agroquímicos, que la empresa tenga total tranquilidad de que se le está generando el menor impacto posible al medio ambiente y de que el producto que ofrece en el mercado es de excelente calidad y por ende se puede ofrecer a un valor superior.

## **2. Análisis situacional**

### **2.1. Análisis del sector**

“Las exportaciones de Colombia se impulsan con las hierbas aromáticas” (ANALDEX, 2023). Como lo menciona la Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex) actualmente, Colombia se encuentra entre los países más biodiversos del planeta, ocupando el tercer lugar a nivel mundial; lo anterior, se debe a que el país goza de una ubicación geográfica privilegiada y a que, debido a la gran variedad de pisos térmicos y microclimas presentes a lo largo del año, más de 200 especies de plantas aromáticas son cultivadas. Por la suma de los factores mencionados y la calidad, sabor, color y aroma, en 2022 Colombia alcanzó una cifra récord en exportaciones de hierbas aromáticas, con ventas externas valoradas en 49,5 millones de dólares lo que se traduce en un crecimiento de 15,8% respecto al 2021 y se registró un peso de venta de 12.281,9 toneladas netas, que representan un incremento del 13,2% respecto al año 2021 (ANALDEX, 2023).

A nivel mundial, las hierbas aromáticas son conocidas por sus propiedades medicinales de origen natural, pues se caracterizan por ser antioxidantes, antimicrobianas, antiinflamatorias y

digestivas; además, le aportan diferentes sabores y aromas a la preparación de alimentos permitiendo crear experiencias diferentes. Según Francia Hernández, presidenta del comité de hierbas aromáticas, “sin duda alguna por sus propiedades medicinales y culinarias, las hierbas aromáticas son productos cada vez más populares entre los consumidores, quienes se preocupan por su salud y bienestar”. Según ANALDEX las aromáticas que más se exportan en el país son tomillo, laurel, orégano, cebollín, estragón, romero, eneldo, perejil liso, menta, albahaca, laural y salvia.

Actualmente, para Colombia el principal mercado de hierbas aromáticas a nivel mundial es Estados Unidos que alcanza una participación del 86,3% de las ventas externas totales en el 2022 (ANALDEX, 2023). De acuerdo con Javier Díaz Molina, presidente ejecutivo de *Analdex*, en la actualidad se presentan grandes oportunidades en la exportación de hierbas aromáticas debido a la tendencia de consumo de alimentos saludables a nivel mundial. El directivo afirma que “seguir en esa línea de posicionamiento, de tener las certificaciones que nos permitan mostrar la calidad de nuestros productos es muy importante. El tema de cumplimiento de estándares, particularmente en todo lo relacionado con la residualidad química resulta fundamental”.

Cabe mencionar que hoy el sector de las hierbas aromáticas enfrenta varios desafíos internos tales como el transporte, las certificaciones y la internacionalización de las empresas. En primer lugar, el transporte de los productos aromáticos se realiza principalmente vía aérea bajo una cadena de frío, por lo que las exigencias logísticas y el valor de los fletes tienden a ser altos, lo que finalmente le resta competitividad en el sector. En segundo lugar, para que el producto sea competitivo en el mercado de exportación, requiere de ciertas certificaciones que lo acrediten como producto orgánico o libre de residuo, sin embargo, obtener estas certificaciones y mantenerlas durante el tiempo es una tarea difícil, ya que pocos insumos cumplen con las exigencias regulatorias para uso específico en aromáticas establecidas por parte del Instituto Colombiano Agropecuario

(ICA). En tercer lugar, las empresas agrícolas en Colombia aún no conocen cuales son los procesos que deben realizar para lograr internacionalizar sus compañías de manera que logren exportar sus productos sin necesidad de empresas intermediarias.

## **2.2. Análisis de la empresa**

### **2.2.1. Condiciones de la compañía**

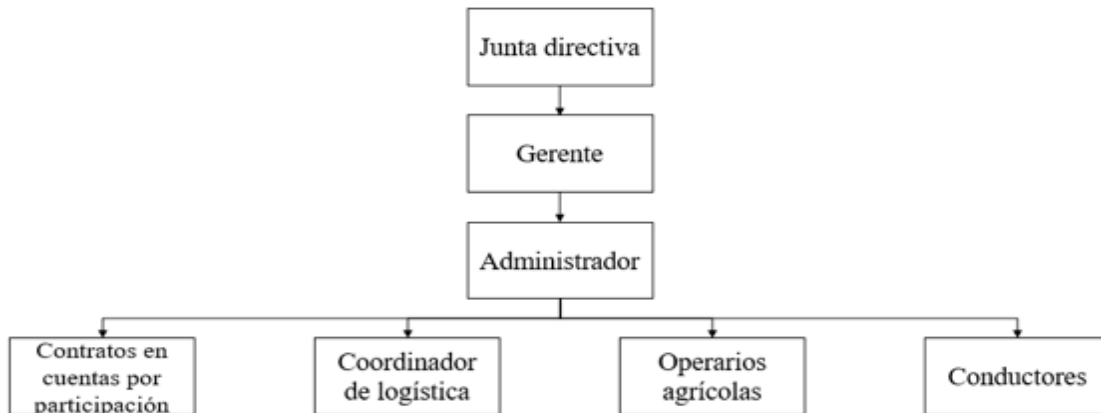
La compañía agrícola La Travesía S.A.S. es una empresa colombiana ubicada en el municipio de Filandia, Quindío, que cuenta con más de 29 años en el mercado agrícola y está dedicada a la producción y comercialización de hortalizas (variedades de lechugas, espinaca, rúgula, entre otras), variedad de tomates, pepinos y aguacates en las ciudades de Medellín, Bogotá, Cali, Armenia y Pereira. En el año 2022, la empresa amplió su portafolio y decidió incursionar en la siembra de hierbas aromáticas, con el principal objetivo de certificar el cultivo como orgánico de manera que la compañía tuviera más oportunidades de vender el producto a un mejor precio y con una excelente calidad.

Actualmente, la compañía se encuentra vendiendo 2000 libras de hierbas aromáticas en el mercado internacional, específicamente en Estados Unidos, donde el producto se le entrega a un cliente en Bogotá que asume el transporte de la mercancía al país de destino; es un proveedor de los supermercados Walmart y las aromáticas son vendidas allí en fresco con su marca, pero producido por La Travesía. Por lo anterior, la estrategia de internacionalización de la empresa está dirigida a aumentar en un 100% las ventas de hierbas aromáticas en ese país para el 2025; para lograr este objetivo la empresa le ofrece al mercado *retail* alimentos sanos y saludables, que se caracterizan por su buena imagen y excelente calidad. Cabe resaltar que la empresa vende únicamente lo que cultiva, es decir, no le compra más productos a otros agricultores del sector

debido a que es complejo garantizar la seguridad alimentaria y las condiciones externas del producto; además, la compañía no está dispuesta a arriesgar su reputación por cumplir con las necesidades de cantidad de un tercero (el comprador).

Para lograr las metas propuestas, la empresa cuenta con una estructura organizacional simple, con 56 empleados directos y 14 empleados indirectos (contratos en cuentas por participación) los cuales se dividen según el siguiente organigrama:

*Ilustración 1. Organigrama de la empresa*



Como se evidencia en la **Ilustración 1** el ápice estratégico de la organización es la junta directiva, seguido del gerente general y el administrador; que es el encargado de transmitir las directrices y lineamientos de la empresa a los demás colaboradores de la organización.

### **2.2.2. Condiciones del producto**

Actualmente, la compañía tiene sembradas 2,5 hectáreas de aromáticas las cuales se dividen en las siguientes variedades: estragón, tomillo, romero, menta, cebollín y albahaca; cabe mencionar que, las primeras cuatro variedades se venden en los mercados internacionales y las últimas dos en los mercados nacionales. Con la cantidad sembrada actualmente en total se obtienen 2.000 libras

del producto a la semana. Como se mencionó, la meta planteada por la empresa es crecer en un 100%, es decir, producir 4.000 libras a la semana teniendo claro que ese sería el límite máximo de expansión.

A continuación, se presenta una descripción gráfica de los productos vendidos en el mercado internacional con sus respectivas partidas arancelarias, los cuales son los que se tendrán en cuenta para el análisis del plan exportador. Cabe mencionar que estos productos son entregados en fresco, por lo que la cadena de custodia es muy compleja, factor que la compañía debe analizar en el proceso de internacionalización.

- Estragón, partida arancelaria 07.09.99.90.00

*Ilustración 2. Cultivo de estragón*



- Tomillo, partida arancelaria 09.10.99.90.00

*Ilustración 3. Cultivo de tomillo*



- Romero, partida arancelaria 12.11.90.90.00

*Ilustración 4. Cultivo de romero*



- Menta, partida arancelaria 12.11.90.90.00

*Ilustración 5. Cultivo de menta*



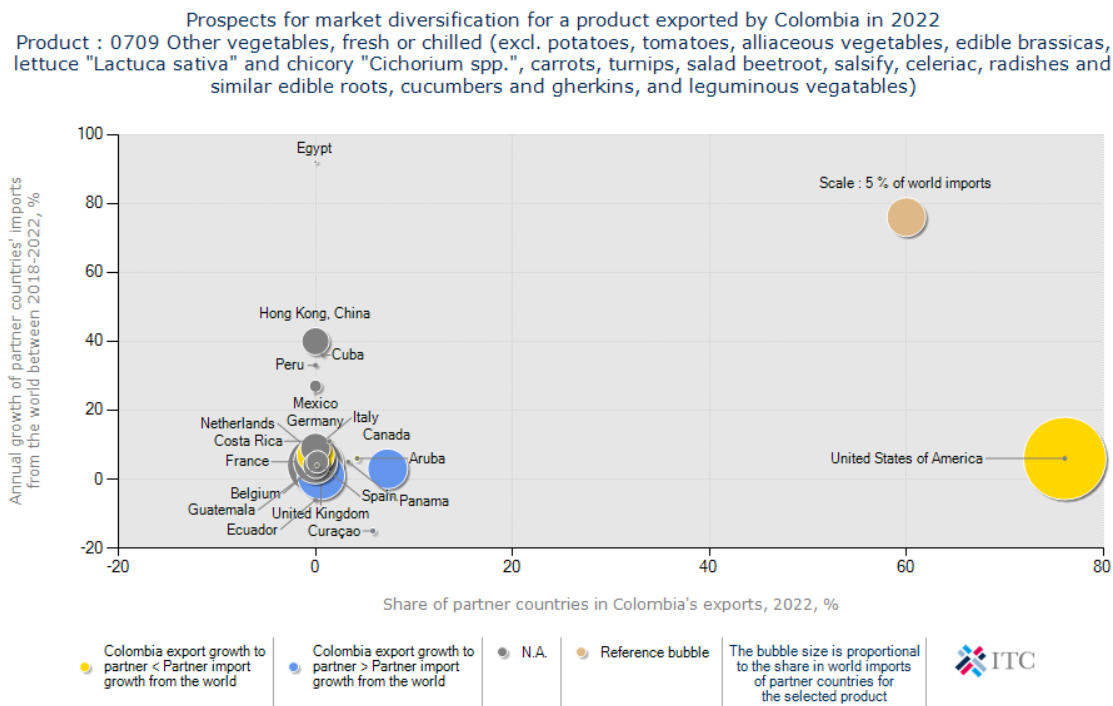
### **2.2.3. Condiciones de exportaciones**

Como se mencionó anteriormente, dentro de la compañía las hierbas aromáticas se dividen en dos grupos, las que se comercializan a nivel nacional y las que se comercializan a nivel internacional. Actualmente, la empresa comercializa sus productos en la costa Oeste de Estados Unidos, sin embargo, se ha planteado la idea de explorar los mercados de la costa Este, Canadá y Panamá de manera que pueda expandir sus clientes y no dependa de uno solo como ocurre en la actualidad, ya que esto representa un riesgo muy alto.

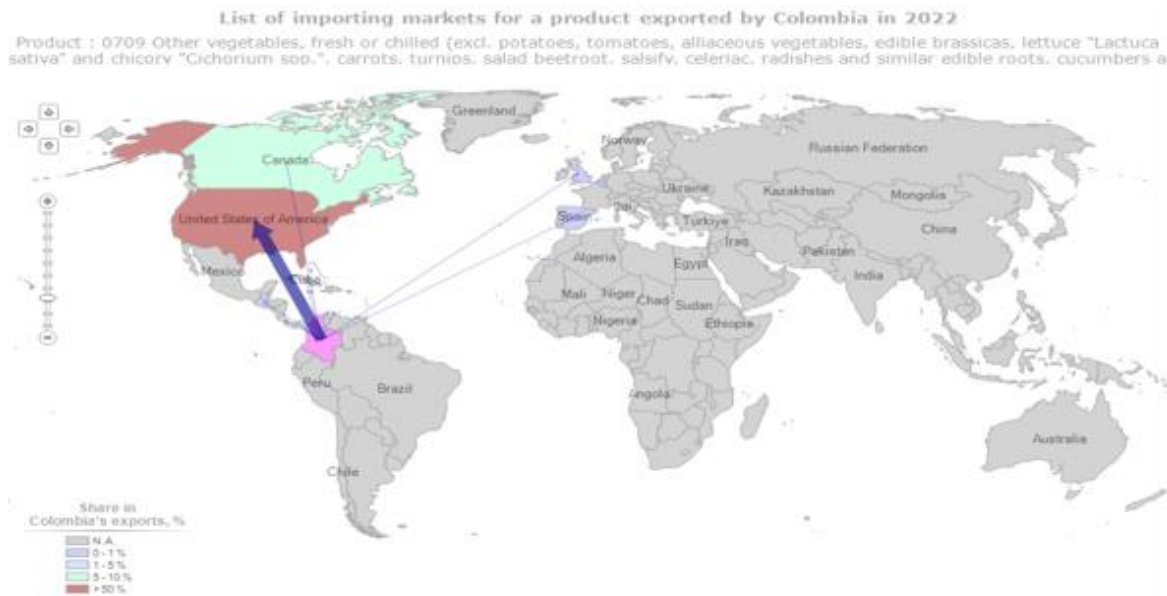
A continuación, se presentan las siguientes ilustraciones tomadas del International Trade Center con el fin de identificar la lista países que mayores importaciones realizan de los productos tipo “Demás hortalizas frescas o refrigeradas” para el caso del estragón, “Jengibre, azafrán, cúrcuma, tomillo, hojas de laurel, curri y demás especias” para el caso del tomillo y “Plantas, partes de plantas, semillas y frutos de las especies utilizadas principalmente en perfumería, medicina o para usos insecticidas, parasiticidas o similares frescos, refrigerados, congelados o secos, incluso cortados, quebrantados o pulverizados” para el caso del romero y la menta, exportados por Colombia en el año 2022:

- **Estragón, partida arancelaria 07.09.99.90.00**

*Ilustración 6. Perspectiva de diversificación para un producto exportado por Colombia en 2022 (International Trade Center, 2022, a)*



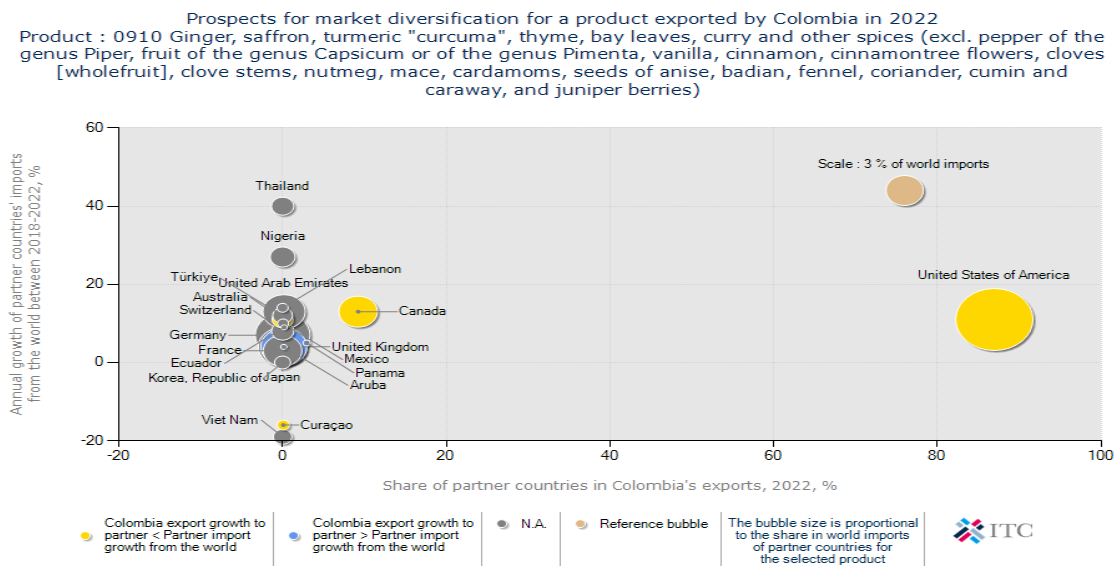
**Ilustración 7.** Lista de los mercados que más importaciones realizan de un producto exportado por Colombia en 2022 (International Trade Center, 2022, a)



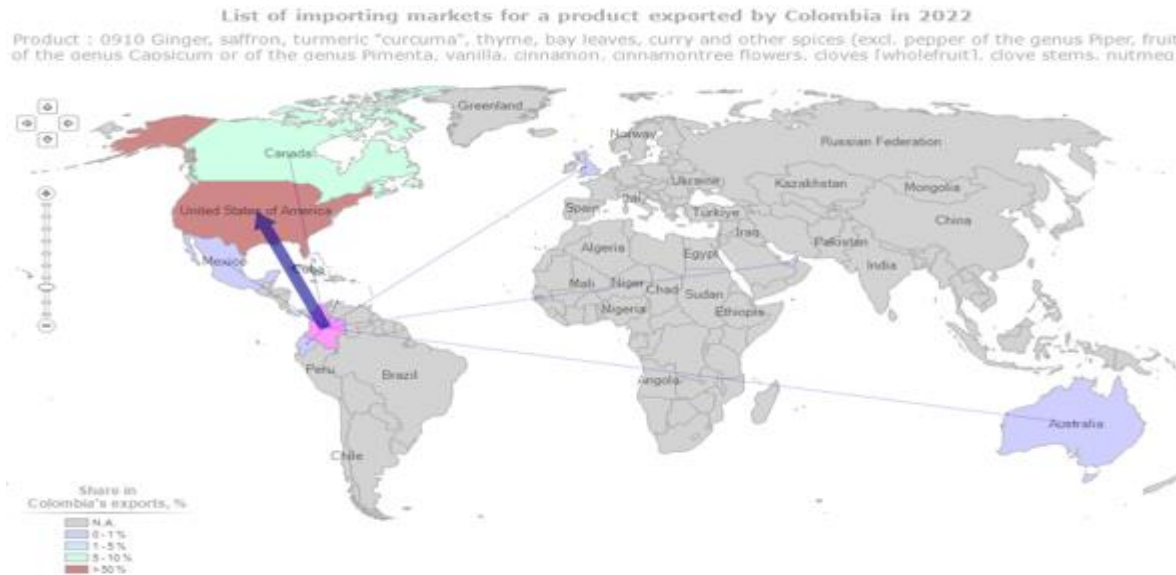
Teniendo en cuenta las ilustraciones anteriores, para el caso del estragón, Estados Unidos es el país que mayores importaciones realiza seguido de Canadá, Curazao, Aruba y Panamá.

- **Tomillo, partida arancelaria 09.10.99.90.00**

**Ilustración 8.** Perspectiva de diversificación para un producto exportado por Colombia en 2022 (International Trade Center, 2022, a)



**Ilustración 9.** Lista de los mercados que más importaciones realizan de un producto exportado por Colombia en 2022 (International Trade Center, 2022, a)

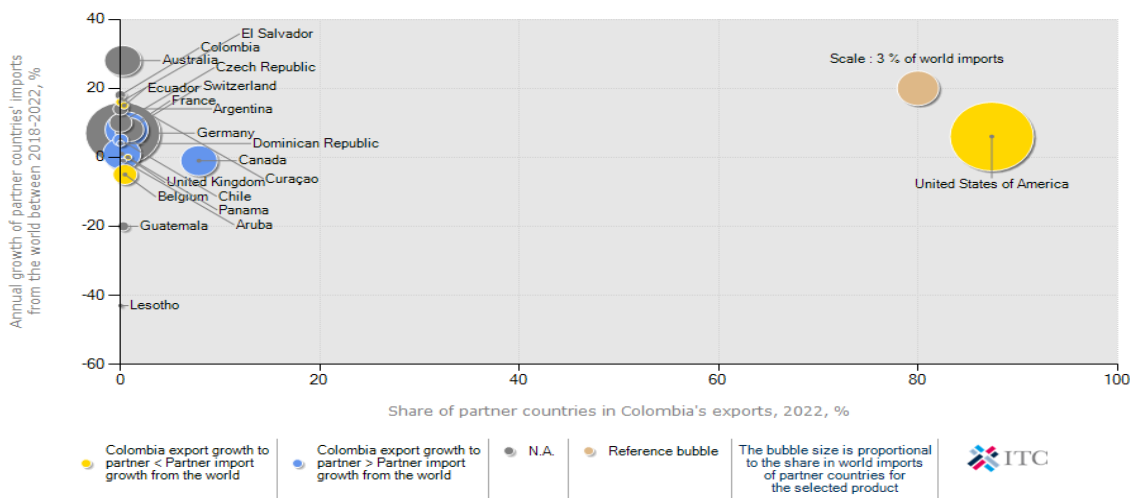


Teniendo en cuenta las ilustraciones anteriores, para el caso del tomillo, Estados Unidos es el país que mayores importaciones realiza seguido de Canadá, Panamá y Ecuador.

- **Romero y menta, partida arancelaria 12.11.90.90.00**

**Ilustración 10.** Perspectiva de diversificación para un producto exportado por Colombia en 2022 (International Trade Center, 2022, a)

**Prospects for market diversification for a product exported by Colombia in 2022**  
 Product : 1211 Plants and parts of plants, incl. seeds and fruits, of a kind used primarily in perfumery, in pharmacy or for insecticidal, fungicidal or similar purposes, fresh, chilled, frozen or dried, whether or not cut, crushed or powdered



**Ilustración 11.** Lista de los mercados que más importaciones realizan de un producto exportado por Colombia en 2022 (International Trade Center, 2022, a)



Teniendo en cuenta las ilustraciones anteriores, para el caso del romero y la menta, Estados Unidos es el país que mayores importaciones realiza seguido de Canadá, Suiza y Panamá.

#### 2.2.4. Condiciones de mercado

Como se ha venido mencionando, La Traviesas S.A.S. actualmente exporta las aromáticas orgánicas al mercado *retail* en la costa Oeste de Estados Unidos, en donde cuenta únicamente con un cliente el cual compra la totalidad de su producto. En la tabla que se presenta a continuación se plantea el modelo Canvas de la compañía y la relación existente entre las partes interesadas.

**Tabla 1.** Modelo CANVAS para la empresa agrícola La Travesía S.A.S.

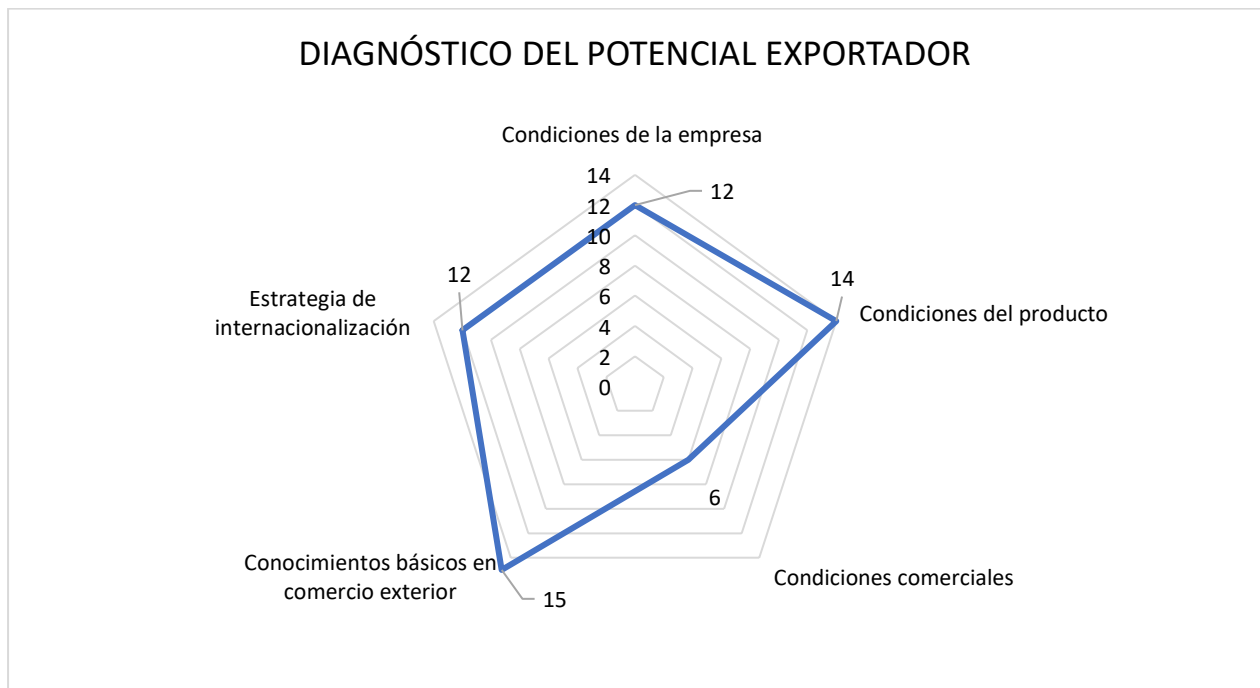
clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Junta directiva de la compañía.  Alianzas estratégicas con los compradores de los distribuidores de cadena en los diferentes países.	Relacionamiento con los clientes, compra de insumos, actividades de campo y transporte de los alimentos.	El cliente verá reflejado en el producto un equilibrio ecológico representado por una certificación de producción orgánica además de más 20 años de experiencia en el sector agrícola.  Por la compra de los productos el cliente podrá contribuir con sus hábitos de vida saludable y con el medio ambiente obteniendo precios que se ajusten a la economía del mercado.	Asistencia personal mediante email y chat con los compradores de las grandes superficies (B2B).	Personas de todas las edades que les guste alimentarse bien, consumir productos saludables y contribuir con la conservación del medio ambiente; de nivel socio económico medio y alto.  Mercado retail.
	<b>Recursos clave</b> Se requiere de todo el personal vinculado a la compañía, así como, certificados, materias primas, infraestructura y recursos propios.		<b>Canales y medios</b>  Venta directa (B2B) como canal de distribución.	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingreso</b>		
Mano de obra directa (MOD) Mano de obra indirecta (MOI) Costos indirectos de fabricación (CIF) Insumos		La forma de pago es a crédito, donde la cadena de distribución obtiene el producto y al mes se realiza el pago.  Los medios de pago serán por internet.		

### 2.3. Ventaja competitiva y oferta exportable

Con el proyecto del plan exportador la compañía no solo busca aumentar sus ingresos y utilidades sino lograr que sus productos se caractericen en el mercado extranjero por su excelente calidad. Actualmente, las hierbas aromáticas que produce están bajo el programa nacional de orgánicos (NOP), el cual “es un programa regulatorio federal que desarrolla y aplica estándares nacionales consistentes para productos agrícolas producidos orgánicamente y vendidos en los Estados Unidos” (NOP - National Organic Program / USDA, 2021). Esta certificación orgánica garantiza que los productos vendidos en ese país cumplan con los estándares establecidos por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) de manera que se proteja la confianza de todos los consumidores con la implementación del sello orgánico del USDA en los productos importados. Adicionalmente, los cultivos poseen la certificación de Global GAP, reconocida a nivel internacional para la producción agrícola y que se caracteriza por garantizar una producción agrícola segura y sostenible.

Por lo anterior y teniendo en cuenta lo mencionado en el análisis de la empresa, se presenta el siguiente diagnóstico del potencial exportador para La Travesía S.A.S. basado en una entrevista realizada al gerente. Cabe mencionar que cada categoría constaba de cinco (5) preguntas donde uno (1) era el puntaje más bajo que se podía obtener y tres (3) el puntaje más alto.

*Ilustración 12. Diagnóstico del potencial exportador de la empresa La Travesía S.A.S.*



Como se presenta en la Ilustración 12, La Travesía S.A.S. tiene muy bien definidas las condiciones del producto, los conocimientos básicos en comercio exterior, las condiciones de la empresa y la estrategia de internacionalización, sin embargo, debe fortalecer sus condiciones comerciales (estrategias de comunicación, herramientas de promoción, comunicación interactiva, comercio electrónico y canales virtuales) de manera que al final pueda tener un mejor posicionamiento en el mercado exterior.

### 3. Selección y evaluación de mercados

#### 3.1. Selección de mercados

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la compañía realizado anteriormente, se procedió a seleccionar los tres (3) mercados donde la compañía agrícola La Traviesa S.A.S. tendría mayores probabilidades de incursionar; lo anterior, teniendo en cuenta principalmente, el análisis realizado con la cantidad de producto importado por países del International Trade Center. El siguiente análisis tiene como objetivo identificar cuál es el país donde la empresa podría tener mayores posibilidades de éxito con los productos, en este caso, aromáticas orgánicas, que desea exportar; realizando una comparación de unos criterios específicos entre los países seleccionados. Los mercados que han sido seleccionados para realizar el análisis son Estados Unidos, Canadá y Panamá, debido a que son los que presentan mayores importaciones de estragón, tomillo, romero y menta teniendo en cuenta las partidas arancelarias de estos productos. Esto se alinea con la visión previa que tenía la compañía de los países en cuyos mercados podría incursionar. Adicionalmente, estos tres (3) países se encuentran ubicados en América, lo cual para la compañía era de suma importancia ya que el tema del transporte, debido a la cadena de frío que deben tener los alimentos, podría ser complejo.

Para realizar un buen análisis se tendrán en cuenta variables macroeconómicas como el riesgo político del país, el producto interno bruto (PIB), la inflación, el desempleo, la facilidad para hacer negocios y el nivel socioeconómico; variables sociales y culturales como las tendencias de consumo orgánico y las dimensiones Hofstede; el tamaño del mercado, las importaciones en volumen, el mercado *retail* y el *food service*; y variables específicas de la empresa como los sellos de calidad, logística de frío en aeropuerto, acceso directo vía aérea, aranceles y requisitos para la importación.

## 3.2.Evaluación del mercado objetivo

### 3.2.1. Riesgo político

Para realizar el análisis del riesgo político se tendrá en cuenta la siguiente escala que fue obtenida del Grupo Cesce, compañía española que ofrece servicios para la gestión integral del crédito comercial a nivel internacional, entre otras cosas. La escala tiene un rango de uno (1) a siete (7), siendo uno (1) un riesgo bajo y siete (7) un riesgo alto.

*Ilustración 13. Grupos de riesgo político (Grupo Cesce, 2023)*



#### 3.2.1.1.Estados Unidos

Estados Unidos actualmente se encuentra liderado por el presidente Joseph R. Biden, que cumple la función de jefe de Estado y de jefe de gobierno con una corriente demócrata. En la actualidad, “la agenda ‘Invirtiendo en Estados Unidos’ del presidente Biden está movilizando niveles históricos de inversiones del sector privado en los Estados Unidos, lo que trae la fabricación de vuelta a los Estados Unidos después de décadas de deslocalización y crea empleos nuevos bien remunerados” (La Casa Blanca, 2023).

Como se presenta en la imagen a continuación, Estados Unidos es un país con una situación política estable, con un riesgo comercial medio y un riesgo político bajo (grupo 1) a corto plazo. Se proyecta a mediano y largo plazo como un país renta alta, actualmente la economía interna es regular y la economía externa es desfavorable, pero con una evolución estable a través del tiempo.

Ilustración 14. Diagnóstico de riesgos políticos y comerciales de Estados Unidos (Grupo Cesce, 2023)



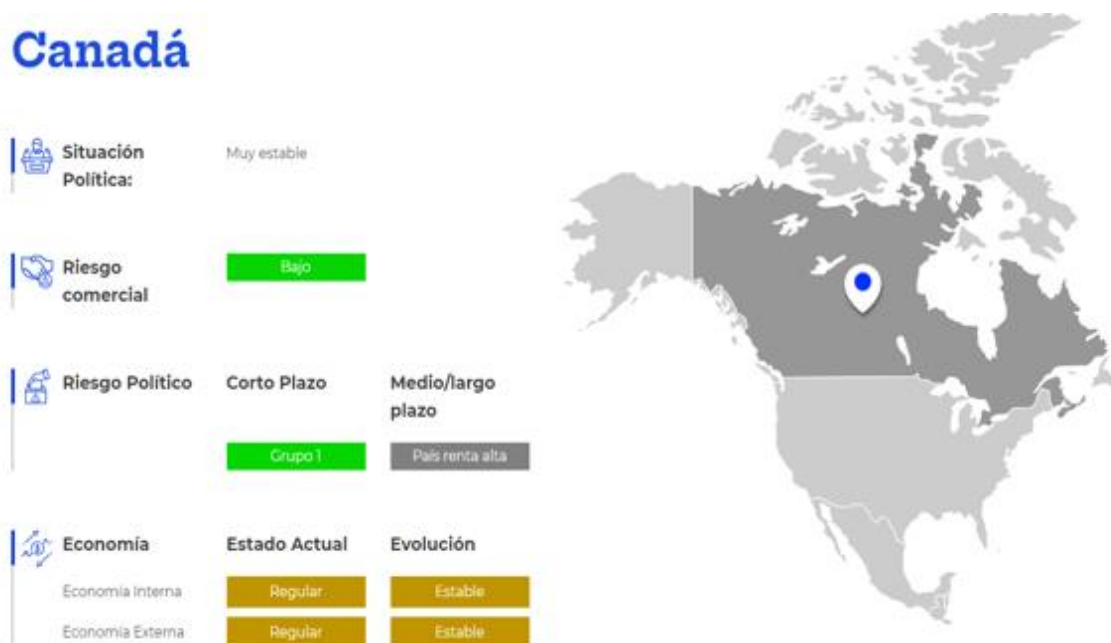
### 3.2.1.2. Canadá

Canadá es considerada una monarquía constitucional, hace parte del Reino Unido y es liderada por el rey Charles III; sin embargo, debido a que el rey no reside en el país, se nombra a un gobernador general, en este caso Mary Simon, para que ejerza y represente los poderes de la monarquía en Canadá; su primer ministro es Justin Trudeau el cual es el jefe de gobierno del país y fue designado por la gobernadora general. En la actualidad, Canadá cuenta con un sector bancario sólido, una fuerza laboral calificada, amplias reservas de gas y petróleo, infraestructura sofisticada y una economía dinámica; posee oportunidades de inversión en los sectores de agricultura y agroalimentación, siempre y cuando la inversión extranjera esté sometida a la ley de inversiones del país (United Nations, 2023).

Como se presenta en la Ilustración 15, Canadá es un país con una situación política muy estable, actualmente cuenta con un riesgo comercial y un riesgo político bajo (grupo 1). Se proyecta

a mediano y largo plazo como un país renta alta, actualmente la economía interna tanto como la externa es regular, pero con una evolución estable a través del tiempo.

*Ilustración 15. Diagnóstico de riesgos políticos y comerciales de Canadá (Grupo Cesce, 2023)*



### 3.2.1.3. Panamá

Panamá es un país pequeño de 4,4 millones de habitantes que actualmente es gobernado por el presidente Laurentino Cortizo del Partido Revolucionario Democrático. Está ubicado estratégicamente y conecta, mediante un canal, el océano Atlántico con el Pacífico; en la actualidad, presenta una tasa de pobreza persistente que afecta específicamente su población rural e indígena, aun con la implementación de programas como Panamá Solidario. Para el 2023 se espera que la economía de este país crezca un 5,7 % y se prevé un déficit fiscal de un 3,0% así como un aumento en la inflación debido a que los subsidios de los combustibles empiezan a expirar (Banco Mundial, 2023).

Como se presenta en la ilustración siguiente, Panamá es un país con una situación política estable, actualmente cuenta con un riesgo comercial bajo y un riesgo político medio (grupo 4) a corto, mediano y largo plazo. Actualmente tanto la economía interna como la externa son desfavorables, pero con una evolución positiva y estable a través del tiempo.

*Ilustración 16. Diagnóstico de riesgos políticos y comerciales de Panamá (Grupo Cesce, 2023)*



En conclusión, en el aspecto de riesgo político, como se presenta en la Tabla 2, se le asigna a Canadá el valor más alto debido a que es el país que posee el riesgo político más bajo, es decir, es el más estable políticamente. En tercer lugar, se presenta Panamá ya que es el país que comparativamente presenta más riesgo político, pues se ubica en un nivel medio (grupo 4), mientras que los otros dos se ubican en un nivel bajo (grupo 1). Finalmente, Estados Unidos se ubica en la segunda posición ya que a diferencia de Canadá su riesgo comercial es medio y su situación política es estable, lo cual no es un mal escenario, sin embargo, realizando la comparación Canadá sobresale como el país más favorable para la variable analizada.

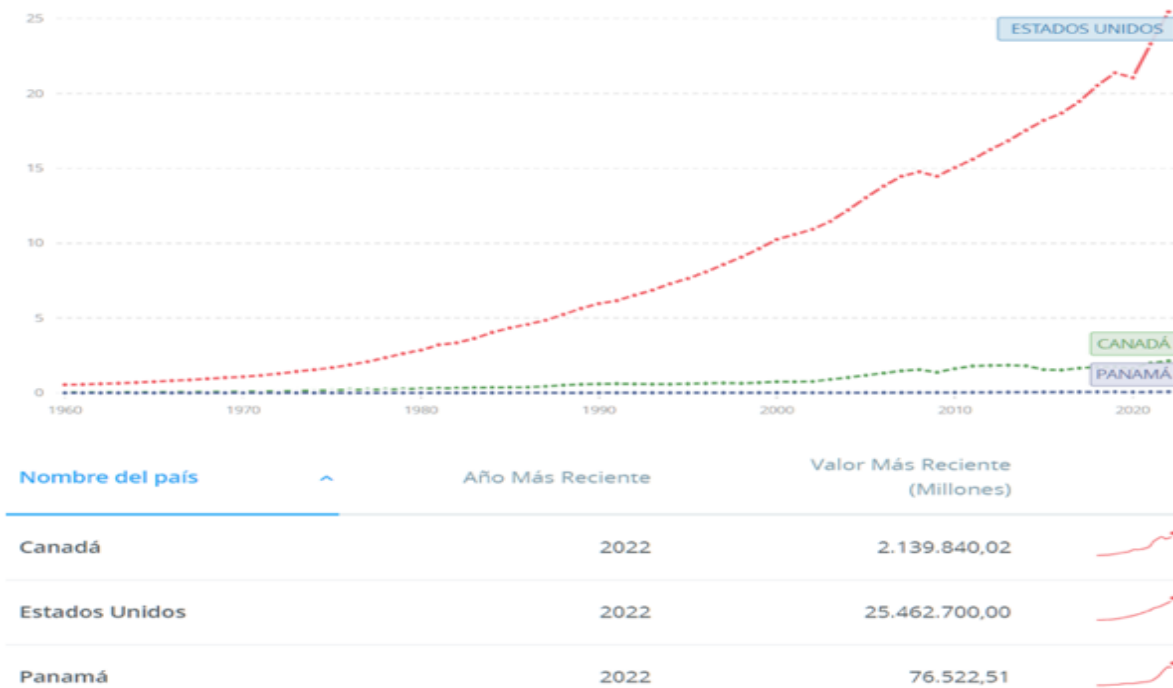
*Tabla 2. Calificación de riesgo político*

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Riesgo político</b>	2	3	1

### 3.2.2. PIB

Según el Banco Mundial, “el PIB es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos” (Banco Mundial, 2023). A continuación, en la Ilustración 17, se presenta la comparación del crecimiento del PIB representado en mil millones de dólares para los tres países en cuestión: Estados Unidos, Canadá y Panamá.

*Ilustración 17. PIB (US\$ a precios actuales) (Banco Mundial, 2023)*



Se evidencia que el PIB de los tres (3) países tiene una tendencia ascendente, siendo Estados Unidos el que más sobresale por más de 20 mil millones de dólares seguido de Canadá y, por

último, Panamá. Estados Unidos es un país con niveles de productividad y uso de tecnologías alto debido a su industrialización; los sectores clave para su economía son la agricultura, los alimentos y fabricación de automóviles, el mercado de las finanzas, bienes raíces, arrendamientos, entre otros. Cabe mencionar que Estados Unidos se caracteriza por ser uno de los países del mundo con mayor sector agrícola, sin embargo, la agricultura representa únicamente el 1% del PIB del país (Santander, 2022).

Por otra parte, el Banco Mundial establece que, “el PIB per cápita es el producto interno bruto dividido por la población a mitad de año” (Banco Mundial, 2023). A continuación, en la Ilustración 18, se presenta la comparación del crecimiento del PIB per cápita en miles de dólares para los tres países en cuestión: Estados Unidos, Canadá y Panamá.

**Ilustración 18.** PIB per cápita (US\$ a precios actuales) (Banco Mundial, 2023)



Como se evidencia en la ilustración, los tres (3) países presentaban una tendencia descendente para el año 2020, pandemia del COVID-19, sin embargo, después de esa fecha, se

presenta en todos los países una tendencia creciente del PIB per cápita; donde, Estados Unidos sigue siendo el país líder con un PIB per cápita de 76.398,6 dólares, seguido de Canadá con 54.966,5 dólares, lo que significa que son países donde el nivel de vida de la población es muy alto, en comparación con Panamá que tiene un PIB per cápita de 17.357,6 dólares.

Teniendo en cuenta las ilustraciones anteriores, se presenta la Tabla 3: en el aspecto PIB, se le asigna a Estados Unidos el valor más alto debido a que la situación económica del país es la más estable y presenta mayores niveles de crecimiento. El segundo lugar se asigna a Canadá y finalmente, Panamá se ubica en la última posición ya que el PIB evidencia que el gasto, el consumo y la inversión de este país presentan niveles más bajos que los otros dos países.

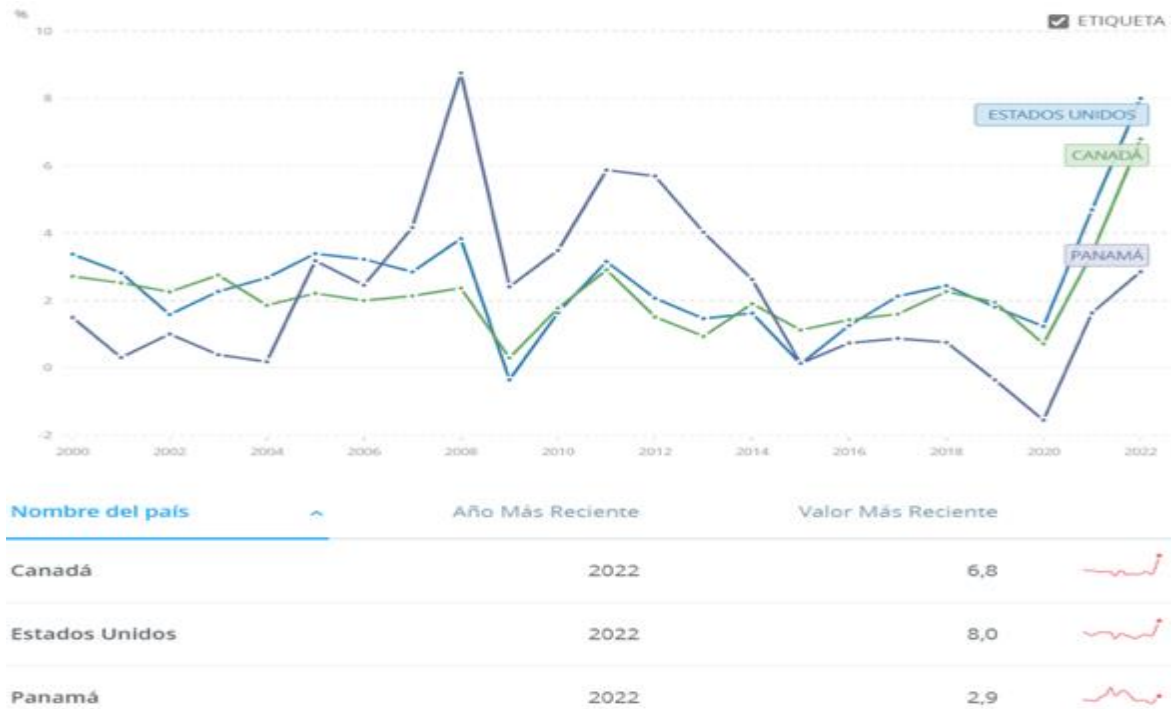
*Tabla 3. Calificación del PIB*

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>PIB</b>	3	2	1

### 3.2.3. Inflación

Según el Banco Mundial, “la inflación medida por el índice de precios al consumidor refleja la variación porcentual anual en el costo para el consumidor medio de adquirir una canasta de bienes y servicios que puede ser fija o variables a intervalos determinados” (Banco Mundial, 2023). A continuación, en la Ilustración 19, se presenta la comparación de la inflación presente (en porcentaje) para los tres países en cuestión: Estados Unidos, Canadá y Panamá.

**Ilustración 19.** Inflación, precios al consumidor (% anual) (Banco Mundial, 2023)



Como se ve en la ilustración, desde el 2020 se da un ascenso en el porcentaje de la inflación por país, siendo Estados Unidos el país que presenta la mayor para 2022, seguido de Canadá y Panamá. Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta la Tabla 4 donde Panamá obtiene el mayor valor seguido de Canadá y Estados Unidos. Tener valores de inflación altos representa que las personas tendrán menos poder adquisitivo y dejarán de adquirir los bienes considerados como normales o superiores.

**Tabla 4.** Calificación de la inflación

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Inflación</b>	1	2	3

### 3.2.4. Desempleo

Según el Banco Mundial, “el desempleo es la proporción de la población que no tiene trabajo pero que busca trabajo y está disponible para realizarlo” (Banco Mundial, 2023). A continuación, en la Ilustración 20, se presenta la comparación del desempleo total presente (en porcentaje) para los tres países en cuestión: Estados Unidos, Canadá y Panamá.

**Ilustración 20.** Desempleo, total (% de la población activa total) (Banco Mundial, 2023)



El país con mayor porcentaje de desempleo es Panamá seguido de Canadá y Estados Unidos. Así las cosas, se presenta la Tabla 5, en la que Panamá ocupa el último lugar, Canadá el segundo y Estados Unidos el primero, ya que realizando la proporción de número de habitantes desempleados sobre el número de habitantes del país Estados Unidos se presenta como el país más favorable para esta variable.

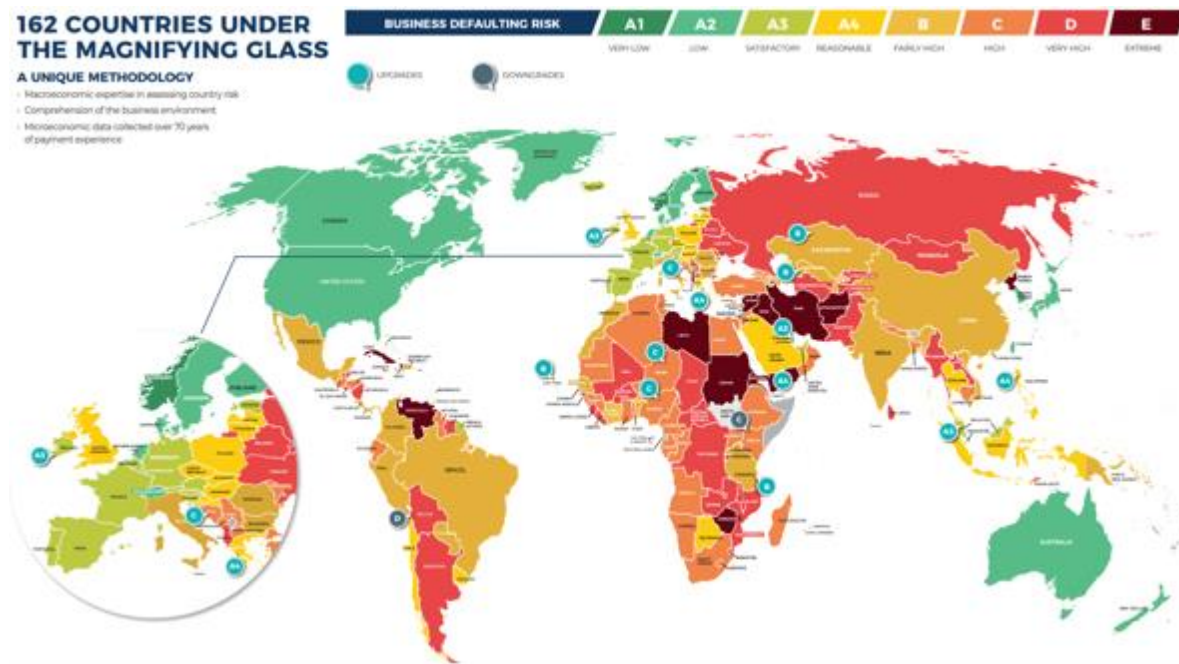
**Tabla 5.** Calificación del desempleo

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Desempleo</b>	3	2	1

### 3.2.5. Facilidad de hacer negocios

Coface, una compañía francesa con más de 75 años de experiencia en venta de seguros de crédito y gestión de riesgos a nivel internacional presenta la siguiente ilustración donde se evidencia el riesgo de hacer negocios que se presenta en cada uno de los países a nivel mundial.

**Ilustración 21.** Riesgo de incumplimiento empresarial (COFACE, 2023)



Por otra parte, específicamente para los países en cuestión se obtiene de la Ilustración 21 la siguiente información:

*Ilustración 22. Comparación de Canadá, Panamá y Estados Unidos (COFACE, 2023)*

	CANADA	PANAMA	UNITED STATES OF AMERICA
POPULATION	38.2 million	4.3 million	332.2 million
GDP PER CAPITA	52,015 US\$	14,664 US\$	69,227 US\$
COUNTRY RISK ASSESSMENT	A2	B	A2
BUSINESS CLIMATE ASSESSMENT	A1	A4	A1
WATCH			
STRENGTHS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abundant energy, mineral and agricultural resources</li> <li>5th-largest oil and gas producer in the world</li> <li>Strong, well-capitalised and well-supervised banking sector</li> <li>Immediate proximity to the US market</li> <li>Trade deals: USMCA with the US and Mexico, CETA with the EU</li> <li>Excellent business environment</li> <li>Lowest net debt of the G7 (30% of GDP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inter-oceanic canal and related infrastructure (ports, airports, roads, railways) (10% of world maritime traffic, 16% of world transport capacity)</li> <li>Colón Free Trade Zone; second-largest import-export platform in the world</li> <li>Dollarised monetary and financial system, facilitating access to capital markets</li> <li>Regional banking and financial centre served by an excellent telecommunications network</li> <li>Tourism potential</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexible labour market</li> <li>Full employment is one of the Federal Reserve's objectives</li> <li>The dollar's predominant role in the global economy</li> <li>70% of public debt held by residents</li> <li>Strong attractiveness: leader in research &amp; innovation, huge market, two ocean fronts and privileged tourist destination</li> <li>Favourable corporate taxation</li> <li>Leading producer of oil &amp; gas, agricultural power and significant mineral resources</li> </ul>

Teniendo en cuenta esta información tanto Canadá como Estados Unidos se encuentran en niveles de riesgo a nivel de país bajo (A2) y en niveles de riesgo a nivel empresarial muy bajo (A1). Panamá, por su parte, se encuentra en un riesgo bastante alto (B) a nivel de país y en un riesgo razonable (A4) a nivel empresarial. Por otra parte, dentro de las fortalezas que ofrece Canadá está el excelente ambiente empresarial o excelente ambiente para hacer negocios, cualidad que ninguno de los otros dos países obtiene. Por lo anterior, a continuación, se presenta la Tabla 6, donde el puntaje más alto se le otorga a Canadá siendo el país que más sobresale en este ámbito, seguido de Estados Unidos y Panamá.

*Tabla 6. Calificación de la facilidad de hacer negocios*

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Facilidad de hacer negocios</b>	2	3	1

### **3.2.6. Nivel socioeconómico**

El U.S. Census Bureau, encargado de realizar el censo en Estados Unidos y de obtener los datos socioeconómicos del país, determina que para 2021 la tasa oficial de pobreza fue del 11,6%, lo que equivale a 37,9 millones de personas; la mediana real de ingresos de los trabajadores (tiempo completo y tiempo parcial) aumentó en un 4,6%, y el índice de Gini, el cual mide cómo varían los ingresos en promedio entre las personas y cuyos valores van desde 0 (perfecta igualdad) hasta 1 (desigualdad total), arrojó un valor de 0,494 (United States Census Bureau, 2022).

Para el caso de Canadá, StatCan es el encargado de realizar el censo en el país. Para el año 2021 se obtuvo una tasa oficial de pobreza de 8,1%, lo que equivale a 3,6 millones de personas; la mediana real de ingresos de los trabajadores aumentó en un 9,8% y se obtuvo un índice de Gini del 0,302 (Statistics Canada, 2022).

En Panamá, el Instituto Nacional de Estadística y Censo es el responsable de esta información. Para el año 2021 se obtuvo una tasa oficial de pobreza 23,8% lo que equivale a más de 300 mil personas; la mediana de ingreso de los trabajadores aumentó en un 2,9% y se obtuvo un índice de Gini de 0,509 (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2022).

En la Tabla 7 se presenta la calificación otorgada a cada uno de los países en la variable socioeconómica. En primer lugar se encuentra Canadá que, como se evidencia, presenta mejores niveles socioeconómicos que los otros dos países; así mismo, Panamá se sitúa en la última posición ya que, aunque su índice de pobreza en cantidad de personas es menor que Estados Unidos, en los

demás factores también obtiene los valores más desfavorables, por lo que, se infiere que en términos generales el nivel socioeconómico de Estados Unidos es mejor que el de Panamá.

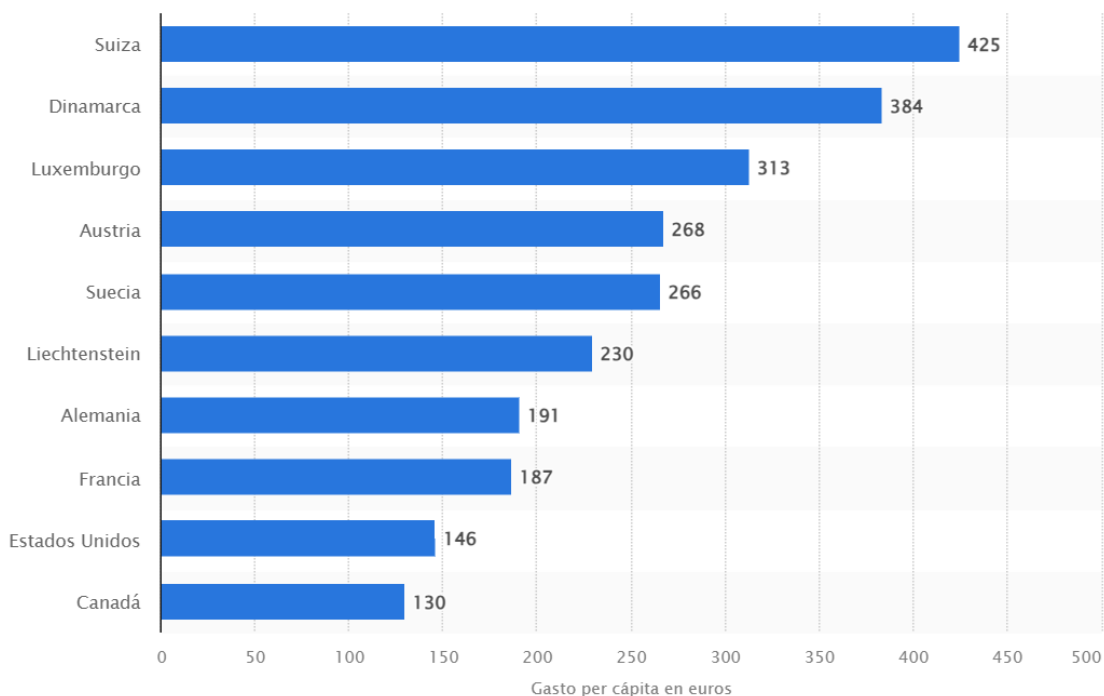
*Tabla 7. Calificación del nivel socio económico*

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Nivel socio económico</b>	2	3	1

### 3.2.7. Tendencias de consumo orgánico

Statista, plataforma global de recolección de datos fundada en Alemania en 2007, establece que para el 2021, los diez (10) países con mayor consumo per cápita de alimentos orgánicos a nivel mundial fueron: Suiza, Dinamarca, Luxemburgo, Austria, Suecia, Liechtenstein, Alemania, Francia, Estados Unidos y Canadá, como se presenta en la Ilustración 23.

*Ilustración 23. Ranking de los 10 países con el mayor consumo per cápita de alimentos orgánicos en el mundo en 2021 (Statista, 2023)*



Lo anterior indica que de los países en cuestión (Estados Unidos, Canadá y Panamá), Estados Unidos presenta un mayor consumo per cápita de alimentos orgánicos: para el 2021 un estadounidense gastó aproximadamente 146 euros en productos orgánicos para su alimentación, seguido de Canadá con 130 euros per cápita y por último Panamá que no aparece en la clasificación de los diez (10) países con mayor consumo a nivel mundial. Con los resultados obtenidos se presenta la siguiente clasificación para la variable de tendencias de consumo orgánico:

*Tabla 8. Clasificación de tendencias de consumo orgánico*

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Tendencias de consumo orgánico</b>	3	2	1

### 3.2.8. Dimensiones de Hofstede

El modelo de Geert Hofstede establece una manera de entender la cultura de un país basada en sus valores culturales; incluye seis (6) dimensiones que se evalúan de acuerdo con las características del país, en el cual un resultado es considerado bajo cuando su puntaje es menor a 50, alto cuando es mayor a 50 y medio cuando es igual a 50. Las seis (6) dimensiones analizadas son las siguientes (The Culture Factor Group, 2023):

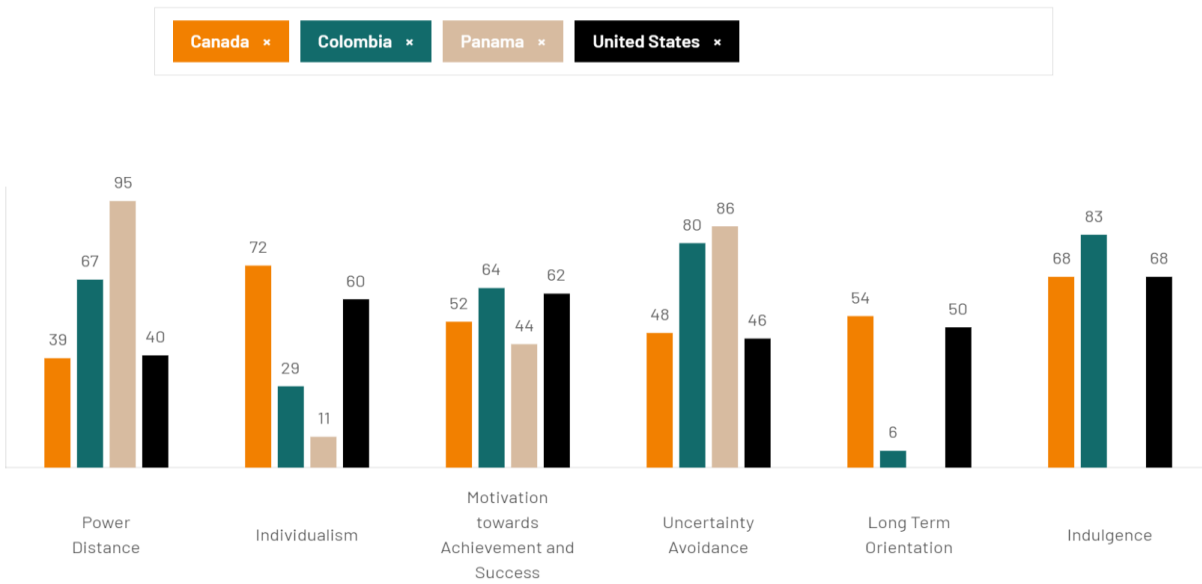
1. Distancia de poder (PDI): Esta dimensión expresa el grado en el cual los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan que el poder sea distribuido desigualmente.
2. Individualismo (IDV): Es la preferencia de un individuo de ser independiente, donde se espera que solo se preocupe por él mismo y su familia más cercana.
3. Motivación hacia el logro y el éxito (MAS): Antes conocido como masculinidad vs. feminidad, donde la masculinidad representa la preferencia en una sociedad por alcanzar los logros, el heroísmo, la asertividad y las recompensas materiales por el éxito, es decir, una sociedad más

competitiva, mientras la feminidad está representada por la cooperación, la modestia, el cuidado de los débiles y la calidad de vida, es decir, una sociedad orientada al consenso.

4. Evasión de la incertidumbre (UAI): Esta dimensión expresa el grado en el cual los miembros de una sociedad se sienten inconformes con la incertidumbre y la ambigüedad. El factor fundamental es identificar como la sociedad afronta el hecho de que el futuro es incierto, es decir, que no se puede controlar.
5. Orientación a largo plazo (LTO): Cada sociedad debe mantener algunas conexiones con el pasado mientras afronta los retos del presente y del futuro, y las sociedades priorizan estas metas diferentes. Se obtiene un valor bajo cuando la sociedad prefiere mantener tradiciones y normas, es decir, no acceden fácilmente al cambio social; por otra parte, se obtiene una puntuación alta cuando la sociedad adopta un enfoque más pragmático, alientan el ahorro y el esfuerzo en la educación moderna como forma de prepararse para el futuro.
6. Indulgencia (IVR): Esta dimensión representa una sociedad que permite la gratificación relativamente libre de los impulsos humanos relacionados con disfrutar la vida y divertirse.

En la Ilustración 24 se hace la comparación de las seis (6) dimensiones para Canadá, Panamá y Estados Unidos, y se identifican las tendencias culturales con el país de origen, en este caso Colombia.

*Ilustración 24. Comparación de las dimensiones Hofstede (The Culture Factor Group, 2023)*



En la dimensión de distancia de poder, Panamá presenta un puntaje muy alto (95) lo que significa que las personas aceptan fácilmente el orden social y la jerarquía. Por otro lado, tanto Canadá como Estados Unidos presentan resultados bajos, 39 y 40 respectivamente, lo que indica que son sociedades interdependientes que valoran el igualitarismo, dentro de sus organizaciones la jerarquía se establece por conveniencia, los superiores siempre son accesibles y los gerentes se apoyan en sus empleados y equipos. Por su parte, Colombia obtiene 67 puntos, lo que indica que es un país que cree que las desigualdades entre las personas son una realidad por lo que son aceptadas en todos los estratos de la sociedad.

En la dimensión de individualismo, Panamá presenta un puntaje bastante bajo (11) lo que indica que la sociedad es considerada colectivista. Por otra parte, Canadá y Estados Unidos presentan valores altos, 72 y 60 respectivamente, lo cual indica que poseen culturas individualistas, en el ámbito laboral se espera que los empleados sean autosuficientes y presenten iniciativas propias. Por su parte, Colombia, con una puntuación de 29, se encuentra entre las sociedades más

colectivistas del mundo, por lo que pertenecer a un grupo y alinearse con la opinión de este es muy importante.

En la dimensión de motivación hacia el logro y el éxito Panamá obtiene un puntaje bajo (44) por lo que se considera que es una sociedad consensuada, es decir, la motivación se centra en “trabajar para vivir”. Canadá presenta un resultado medio de 52, lo que indica que la sociedad se puede caracterizar como moderadamente decisiva; mientras que Estados Unidos presenta un resultado alto (62) lo cual indica que, combinada con el individualismo, los estadounidenses muestran su motivación por el logro y el éxito de forma individual. Por su parte, Colombia obtiene una puntuación de 64, lo que indica que es una sociedad con alta motivación hacia el logro y el éxito, con ciudadanos competitivos y orientados al estatus.

En la dimensión de evasión de la incertidumbre, Panamá presenta un puntaje muy alto (86), que indica que la sociedad tiene gran preferencia por evitar la incertidumbre. Canadá y Estados Unidos presentan valores bajos, 48 y 46 respectivamente, son sociedades que aceptan la incertidumbre, es decir, aceptan nuevas ideas, productos innovadores y están dispuestas a probar cosas nuevas o diferentes. Por su parte, Colombia obtiene 80 puntos en esta dimensión, lo que indica que como nación se buscan mecanismos para evitar la ambigüedad, las emociones se expresan abiertamente y hay reglas para todo.

En la dimensión de orientación a largo plazo, Panamá no presenta ningún puntaje, mientras que Canadá y Estados Unidos obtienen resultados medios de 54 y 50 respectivamente; lo anterior indica que, son sociedades ligeramente pragmáticas, donde las personas creen que la verdad depende mucho de la situación, del contexto y del tiempo. Muestran capacidad para adaptar fácilmente las tradiciones a las condiciones cambiantes, tienen una fuerte propensión a ahorrar e invertir y perseverancia en el logro de los resultados. Por su parte, Colombia, con un porcentaje

muy bajo (6) se clasifica como una cultura normativa, que muestra un gran respeto por las tradiciones, una propensión a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.

En la dimensión de indulgencia, Panamá no presenta ningún puntaje. Canadá y Estados Unidos obtienen el mismo resultado, 68 (alto), ambas sociedades son clasificadas como indulgentes, muestran voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar la vida y divertirse. Colombia por su parte, con una puntuación alta (83) se caracteriza por ser un país indulgente con personas que muestran voluntad para realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse, que poseen una actitud positiva y tienen tendencia al optimismo.

Cabe mencionar que para este caso y teniendo en cuenta que los productos en cuestión no hacen parte de la canasta familiar ni de las necesidades básicas de los consumidores se realiza la calificación de cuál es el país que no es tan similar a Colombia y a este se le otorga el mayor puntaje. Esto teniendo en cuenta que necesitamos sociedades que deseen consumir más, que no escatimen en el gasto y que prefieran invertir en productos sanos, por lo que se presenta la siguiente calificación:

*Tabla 9. Clasificación dimensiones de Hofstede*

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Dimensiones de Hofstede</b>	3	2	1

### 3.2.9. Importaciones en volumen

Para realizar el análisis de las importaciones en volumen por país (Estados Unidos, Canadá y Panamá) se discriminan los datos de acuerdo con las partidas arancelarias de los productos en cuestión (estragón, tomillo, romero y menta) de manera que se pueda obtener una información más acertada.

### 3.2.9.1. Estragón, partida arancelaria 07.09.99.90.00

Para la partida arancelaria 07.09.99.90.00, en la cual se incluye el estragón se presenta la Tabla 10, la cual contiene los valores en dólares de las importaciones realizadas por cada país desde el 2018 hasta el 2022. En la Tabla 11 se presenta la cantidad de las importaciones realizadas por cada país, pero en volumen (kilogramos).

**Tabla 10.** Importaciones (en dinero) realizadas desde el 2018 hasta el 2022 (International Trade Center, 2022, a)

**List of importing markets for a product exported by Colombia**

Product: 0709999000 Hortalizas frescas o refrigeradas ncop: las demás

Sources: ITC calculations based on Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) statistics since  
 ITC calculations based on UN COMTRADE statistics since January, 2016 and until January, 2017.  
 ITC calculations based on Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) statistics since January.  
 ITC calculations based on UN COMTRADE statistics until January, 2015.

Unit : US Dollar thousand

Importers	Exported value in 2018	Exported value in 2019	Exported value in 2020	Exported value in 2021	Exported value in 2022
World	1115	1815	1894	2206	2891
United States of America	1000	1610	1620	1823	2520
Canada	27	74	135	243	258
Panama	72	92	87	90	84

**Tabla 11.** Importaciones realizadas en volumen por país (International Trade Center, 2022, a)

**List of importing markets for a product exported by Colombia**

Product: 0709999000 Hortalizas frescas o refrigeradas ncop: las demás

Sources: ITC calculations based on Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) statistics since  
 ITC calculations based on UN COMTRADE statistics since January, 2016 and until January, 2017.  
 ITC calculations based on Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) statistics since January.  
 ITC calculations based on UN COMTRADE statistics until January, 2015.

Importers	2018	2019	2020	2021	2022
	Exported quantity, Kilograms	Exported quantity, Kilograms	Exported quantity, Kilograms	Exported quantity, Kilograms	Exported quantity, Kilograms
World	160,216	305,303	375,481	412,029	428,281
United States of America	134,052	243,515	289,845	338,608	375,555
Canada	4,284	11,912	19,617	33,965	34,094
Panama	12,026	15,932	15,823	15,756	15,188

### 3.2.9.2. Tomillo, partida arancelaria 09.10.99.90.00

Para la partida arancelaria 09.10.99.90.00, en la cual se incluye el tomillo se presenta la Tabla 12, la cual contiene los valores en dólares de las importaciones realizadas por cada país desde el 2018 hasta el 2022. En la Tabla 13, se presenta la cantidad de las importaciones realizadas por cada país, pero en volumen (kilogramos).

**Tabla 12. Importaciones (en dinero) realizadas desde el 2018 hasta el 2022 (International Trade Center, 2022, a)**

#### List of importing markets for a product exported by Colombia

Product: 0910999000 Especies (exc. pimienta del género "piper"; pimientos de los géneros "capsicum" o "pimenta"; ...

Sources: ITC calculations based on Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) statistics since  
 ITC calculations based on UN COMTRADE statistics since January, 2016 and until January, 2017.  
 ITC calculations based on Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) statistics since January.  
 ITC calculations based on UN COMTRADE statistics until January, 2015.

Unit : US Dollar thousand

Importers	Exported value in 2018	Exported value in 2019	Exported value in 2020	Exported value in 2021	Exported value in 2022
World	5750	5855	5288	7144	7370
United States of America	5098	5222	4638	6286	6435
Canada	628	548	539	631	675
Panama	6	62	104	168	228

**Tabla 13. Importaciones realizadas en volumen por país (International Trade Center, 2022, a)**

#### List of importing markets for a product exported by Colombia

Product: 0910999000 Especies (exc. pimienta del género "piper"; pimientos de los géneros "capsicum" o "pimenta"; vainilla; canela y flores de canelero; clavo "frutos, clavillos y pedúnculos"; nuez moscada, macis, amomos y cardamomos; semillas de anís, badiana, hinojo, cilantro, comino y alcaravea, así como bayas de enebro; jengibre, azafrán, cúrcuma, tomillo, hojas de laurel y "curry"; mezclas de especias diversas): las demás

Sources: ITC calculations based on Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) statistics since  
 ITC calculations based on UN COMTRADE statistics since January, 2016 and until January, 2017.  
 ITC calculations based on Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) statistics since January.  
 ITC calculations based on UN COMTRADE statistics until January, 2015.

Importers	2018	2019	2020	2021	2022
	Exported quantity, Kilograms	Exported quantity, Kilograms	Exported quantity, Kilograms	Exported quantity, Kilograms	Exported quantity, Kilograms
World	1,263,026	1,283,502	1,160,314	1,526,213	1,508,394
United States of America	1,129,438	1,135,027	1,021,709	1,351,734	1,309,234
Canada	129,622	134,080	122,871	144,934	161,433
Panama	946	8,490	13,183	20,725	31,766

### 3.2.9.3. Romero y menta, partida arancelaria 12.11.90.90.00

Para la partida arancelaria 12.11.90.90.00, en la cual se incluyen el romero y la menta se presenta la Tabla 14, la cual contiene los valores en dólares de las importaciones realizadas por cada país desde el 2018 hasta el 2022. En la Tabla 15, se presenta la cantidad de las importaciones realizadas por cada país, pero en volumen (toneladas).

**Tabla 14.** Importaciones (en dinero) realizadas desde el 2018 hasta el 2022 (International Trade Center, 2022, a)

#### List of importing markets for a product exported by Colombia

Product: 1211909000 Plantas, partes de plantas, semillas y frutos de las especies utilizadas principalmente en ...

Sources: ITC calculations based on Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) statistics since  
 ITC calculations based on UN COMTRADE statistics since January, 2016 and until January, 2017.  
 ITC calculations based on Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) statistics since January,  
 ITC calculations based on UN COMTRADE statistics until January, 2015.

Unit : US Dollar thousand

Importers	Exported value in 2018	Exported value in 2019	Exported value in 2020	Exported value in 2021	Exported value in 2022
World	32166	34733	29482	33607	38221
United States of America	29195	31719	26135	29270	33208
Canada	1960	1638	2045	2944	3104
Panama	491	480	754	615	312

**Tabla 15.** Importaciones realizadas en volumen por país (International Trade Center, 2022, a)

#### List of importing markets for a product exported by Colombia

Product: 1211909000 Plantas, partes de plantas, semillas y frutos de las especies utilizadas principalmente en perfumería, medicina o para usos insecticidas, parasiticidas o similares, frescos o secos, incl. cortados, triturados o pulverizados (exc. raíces de regaliz, raíces de "ginseng", hojas de coca y paja de adormidera); los demás

Sources: ITC calculations based on Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) statistics since  
 ITC calculations based on UN COMTRADE statistics since January, 2016 and until January, 2017.  
 ITC calculations based on Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) statistics since January,  
 ITC calculations based on UN COMTRADE statistics until January, 2015.

Importers	2018	2019	2020	2021	2022
	Exported quantity, Kilograms	Exported quantity, Kilograms	Exported quantity, Kilograms	Exported quantity, Kilograms	Exported quantity, Kilograms
World	8,288,248	9,639,876	7,819,226	8,935,920	9,579,936
United States of America	7,314,951	8,085,320	6,719,966	7,631,983	8,359,487
Canada	486,314	421,450	494,106	649,554	720,599
Panama	34,867	29,389	37,503	34,107	16,089

De estas tablas se evidencia que Estados Unidos se presenta como el país con mayor cantidad de importaciones, tanto en dinero como en volumen, para cada uno de los productos (estragón, tomillo, romero y menta), seguido de Canadá y Panamá. Por lo que se obtiene la siguiente clasificación para las importaciones en volumen:

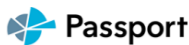
**Tabla 16.** Clasificación importaciones en volumen

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Importaciones en volumen</b>	3	2	1

### 3.2.10. Mercado *retail*

El mercado *retail* hace referencia a las grandes cadenas que venden directamente al consumidor final, donde se presenta un *stock* masivo de productos, tales como supermercados, tiendas de ropa, entre otras. Como se presenta en la Tabla 17, el mercado *retail* en los países de Panamá, Canadá y Estados Unidos viene aumentando sus ventas en los últimos años.

**Tabla 17.** Ventas del mercado *retail* en Panamá, Canadá y Estados Unidos del 2017 al 2022 (Euromonitor International, 2023)



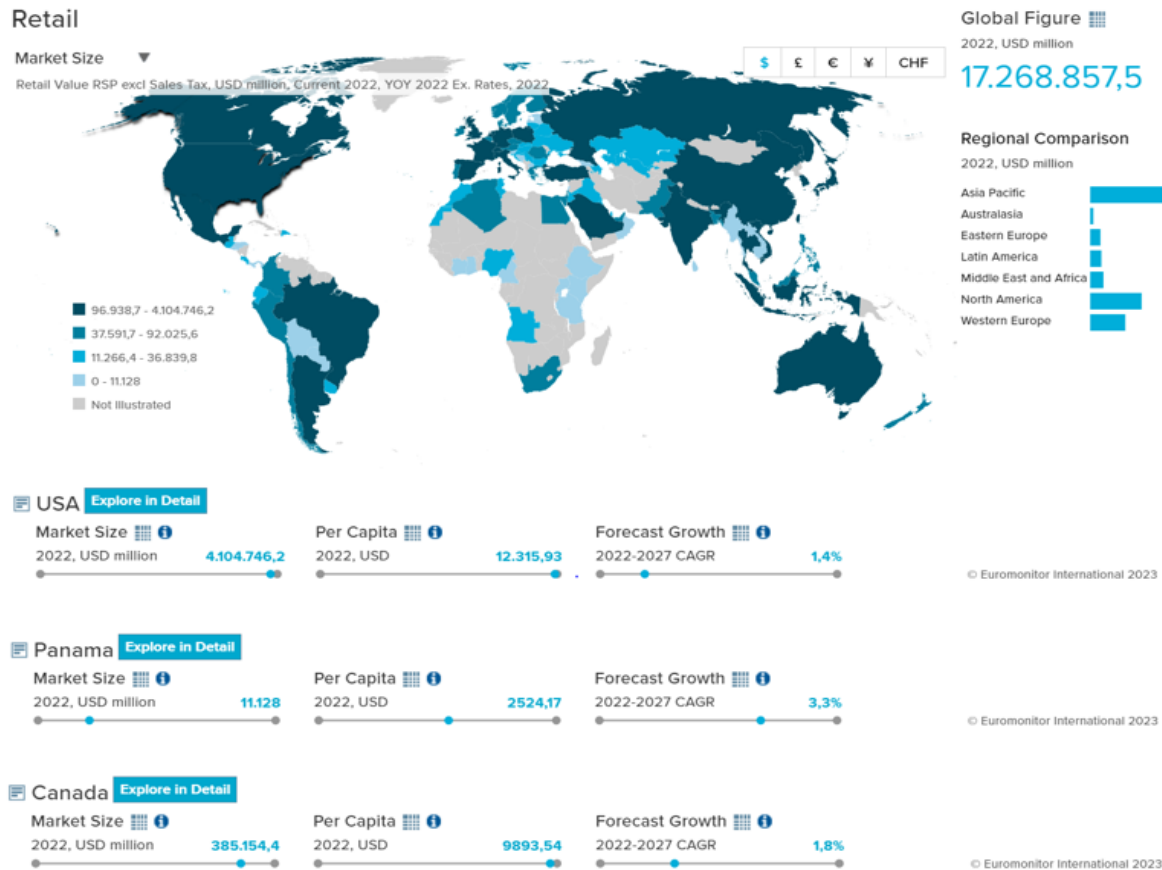
Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Panama	Grocery Retailers	Retail Value RSP excl Sales Tax	USD million	Current Prices	5.944	6.246	6.534	6.559	6.836	7.255
Canada	Grocery Retailers	Retail Value RSP excl Sales Tax	CAD million	Current Prices	178.464	180.995	185.471	192.651	201.133	209.909
USA	Grocery Retailers	Retail Value RSP excl Sales Tax	USD million	Current Prices	1.316.194	1.345.654	1.376.173	1.479.792	1.548.403	1.649.901

Research Sources:  
Retail: Euromonitor from trade sources/national statistics

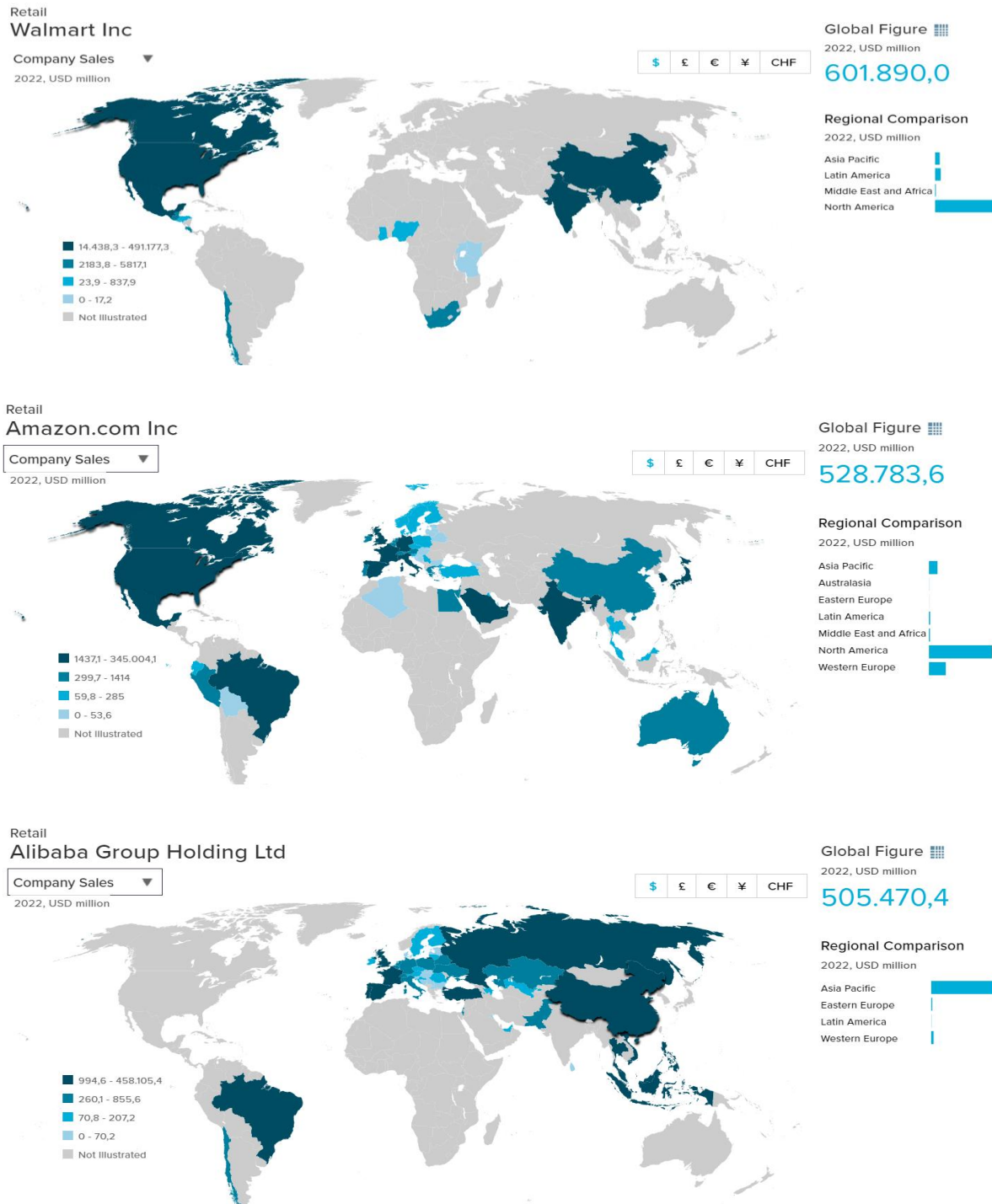
Así mismo, como se presenta a continuación, a nivel mundial el mercado *retail* ha venido aumentando sus ventas. Para el 2023 registró 17.268.857,5 millones de dólares vendidos. Panamá obtuvo ventas de 11.128 millones de dólares, registrando un consumo per cápita de 2.524,17 y un crecimiento proyectado entre 2022 y 2027 de 1,4%. Canadá obtuvo ventas de 358.154,4 millones

de dólares, registrando un consumo per cápita de 2.524,17 y un crecimiento proyectado entre 2022 y 2027 de 3,3%. Finalmente, Estados Unidos vendió 4.104.746,2 millones de dólares, registrando ventas per cápita de 12.315,93 dólares y un crecimiento proyectado entre 2022 y 2027 de 1,8%.

**Ilustración 25.** Ventas del mercado retail (en dólares) a nivel mundial para el 2022 (Euromonitor International, 2023)



**Ilustración 26.** Top retailers a nivel mundial para el 2022 (Euromonitor International, 2023)



Por otra parte, en la Ilustración 26 se presentan las principales compañías del mercado *retail* en el mundo. En primer lugar se encuentra Walmart, con ventas de 601.890 millones de dólares

realizadas en su mayoría en Norteamérica; en segundo lugar se presenta Amazon con ventas de 528.783,6 millones de dólares realizadas también en su mayoría en Norteamérica, pero con mayor presencia a nivel mundial y, en tercer lugar se ubica Alibaba con ventas de 505.470,4 millones de dólares realizadas en su mayoría en Asia Pacífico, sin presencia en Norteamérica. Cabe mencionar que en la actualidad es complejo venderles directamente a las compañías del mercado *retail* pues estas le compran a un solo proveedor encargado de realizar las distribuciones en los diferentes puntos de venta y de suplir todas las necesidades de productos y cantidades que requiera el almacén. La compañía hoy en día le vende sus productos a un comercializador intermediario el cual se encarga de realizar la conexión con las grandes superficies como Walmart, por lo que, como se mencionó anteriormente, para la comercialización en Estados Unidos es importante tener presente que es complejo llegar directamente a las grandes superficies.

Finalmente, teniendo en cuenta la cantidad de ventas e ingresos obtenidos por cada uno de los países en el mercado *retail* y la importancia que tienen estos a nivel mundial se presenta la siguiente clasificación:

*Tabla 18. Clasificación mercado retail*

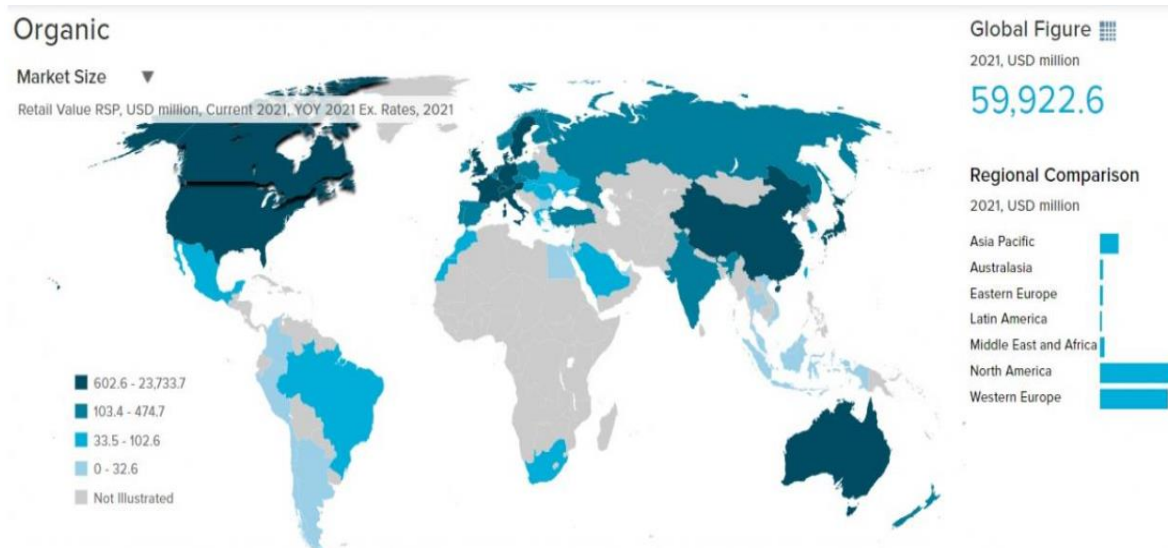
Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Mercado retail</b>	3	2	1

### 3.2.11. Mercado orgánico

El International Organic Trade Resource Guide es una herramienta financiada por el departamento de agricultura de los Estados Unidos y administrada por el programa de exportación orgánica de la asociación de comercio orgánico (OTA) de ese país. Allí se encuentra información específica acerca de la venta de productos orgánicos, mapas para elegir lugares de destino para los

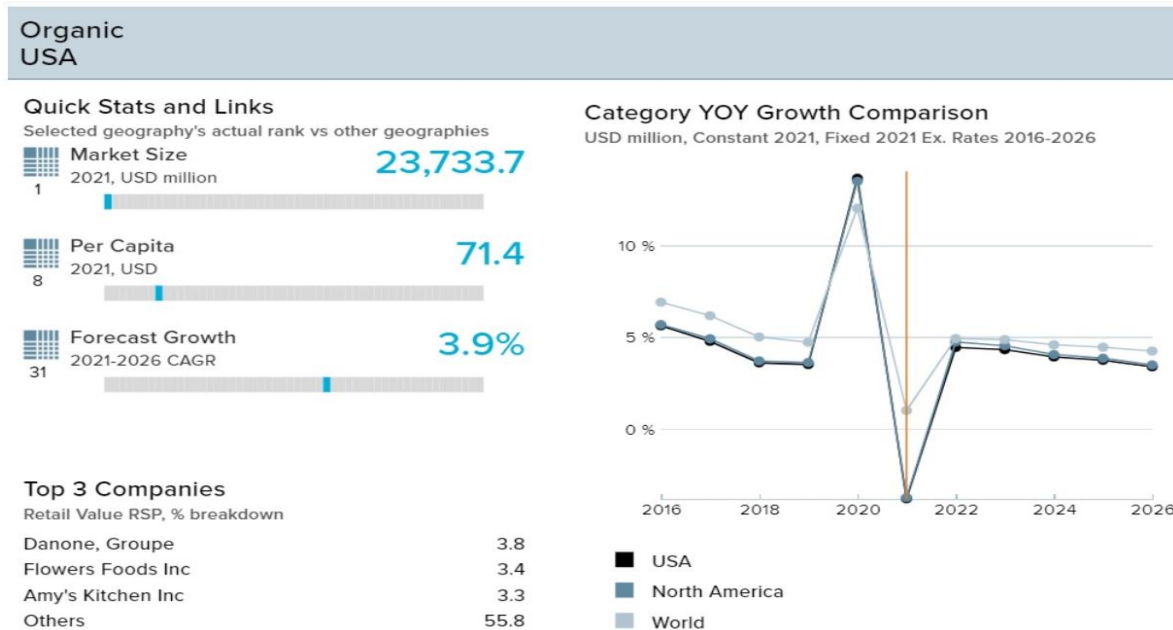
productos, regulaciones por país, entre otras (Organic Trade Association, 2023). En la Ilustración 27 se presenta el mapa del mercado orgánico a nivel mundial para el año 2021, donde se evidencia el tamaño del mercado en millones de dólares por país y por región.

**Ilustración 27.** Tamaño del mercado orgánico a nivel mundial para el 2021 (Organic Trade Association, 2023)



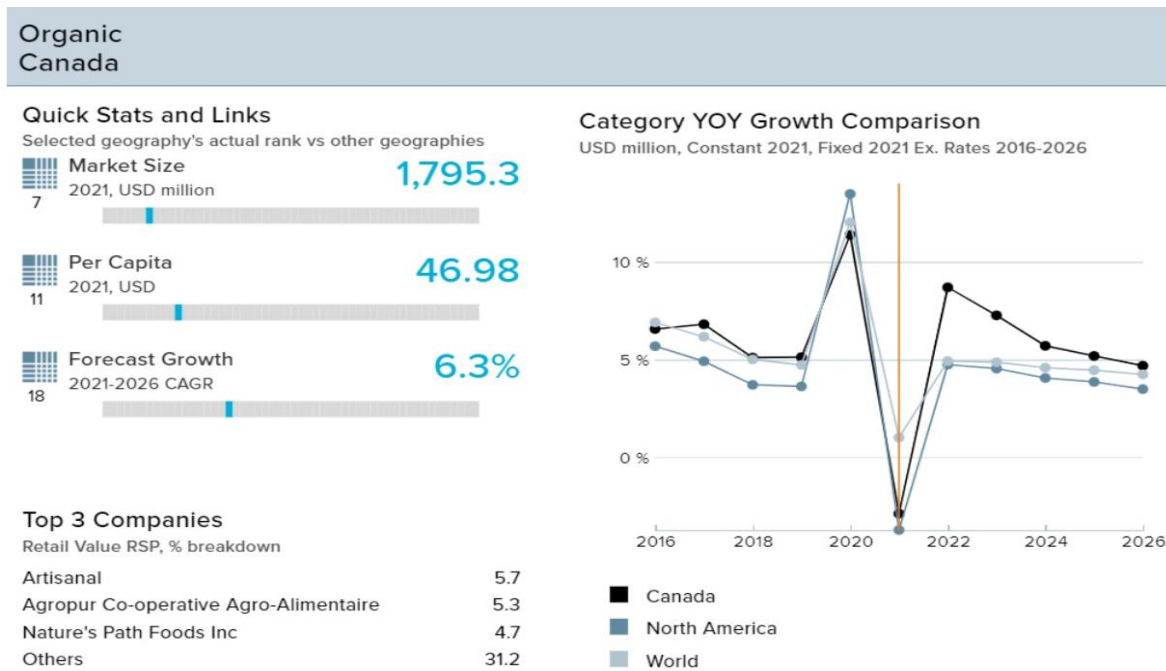
Realizando un acercamiento al mercado de los Estados Unidos se encuentra que para el 2021 de los 59.922,6 millones de dólares vendidos a nivel mundial, el país obtuvo el 39,6% de las ventas (23.733,3 millones de dólares), con un gasto per cápita de 71,40 dólares. Por lo anterior, Estados Unidos es el mercado más grande de productos orgánicos del mundo en términos de tamaño del mercado. El Organic Trade Association establece que, con una demanda cada vez mayor por parte de los consumidores preocupados por su salud y aumento de una amplia variedad de ofertas *premium*, se espera que los productos orgánicos en Estados Unidos se mantengan fuertes, registrando una tasa compuesta anual (CAGR) de 3,9% para el periodo previsto entre 2021 y 2026 como se presenta en la ilustración siguiente.

**Ilustración 28.** Mercado orgánico en Estados Unidos (Organic Trade Association, 2023)



Por otra parte, Canadá registró el 2,99% de las ventas a nivel mundial, obteniendo 1.795,3 millones de dólares, con un gasto per cápita de 46,98 dólares, que lo posiciona en el top 10 global debido al tamaño del mercado y en los 20 primeros mercados debido al crecimiento que se espera durante el periodo de 2021 a 2026 (6,3%). Igualmente, el Organic Trade Association espera un mayor apoyo del gobierno y que el mercado *retail* aumente la accesibilidad y asequibilidad de los productos orgánicos, como se presenta en la Ilustración 29.

**Ilustración 29.** Mercado orgánico en Canadá (Organic Trade Association, 2023)



Finalmente, Panamá es un país que tiene una tendencia de crecimiento en el mercado orgánico, pero aún le falta fortalecer este tema. Para el 2021 Panamá contaba únicamente con 18 productores de cultivos orgánicos, seis exportadores en el mercado y sus importaciones respecto al 2020 fueron decrecientes (-25%) (Willer, Schlatter, & Trávníček, 2023).

Teniendo en cuenta la información mencionada se presenta la Tabla 19, en la que debido al tamaño del mercado y a las variables que posicionan a cada uno de los países, Estados Unidos se presenta como el mejor mercado para dicha clasificación.

**Tabla 19.** Clasificación mercado orgánico

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Mercado orgánico</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

### 3.2.12. Sellos de calidad

En la entrevista sostenida con el gerente general de la empresa La Travesía S.A.S. este indica que la compañía cuenta con las siguientes certificaciones que acreditan los productos de exportación como orgánicos:

- USDA: El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), establecido en 1990, gestiona estándares públicos voluntarios en temas de producción, manipulación, etiquetado, comercio y aplicación de todos los productos orgánicos. Aplica para los sectores de agricultura, floricultura, horticultura y textiles y contribuye con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible.

*Ilustración 30. Objetivos de desarrollo sostenible para el USDA (International Trade Center, 2023, b)*



- GLOBALG.A.P.: Estándar de aseguramiento integrado de fincas (IFA), establecido en 1997, se encarga de certificar todo el proceso de producción agrícola desde antes de que la planta esté en el suelo hasta que el producto es cosechado. Aplica para los sectores de la agricultura, floricultura y horticultura y contribuye con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible:

*Ilustración 31. Objetivos de desarrollo sostenible para GLOBALG.A.P (International Trade Center, 2023, b)*



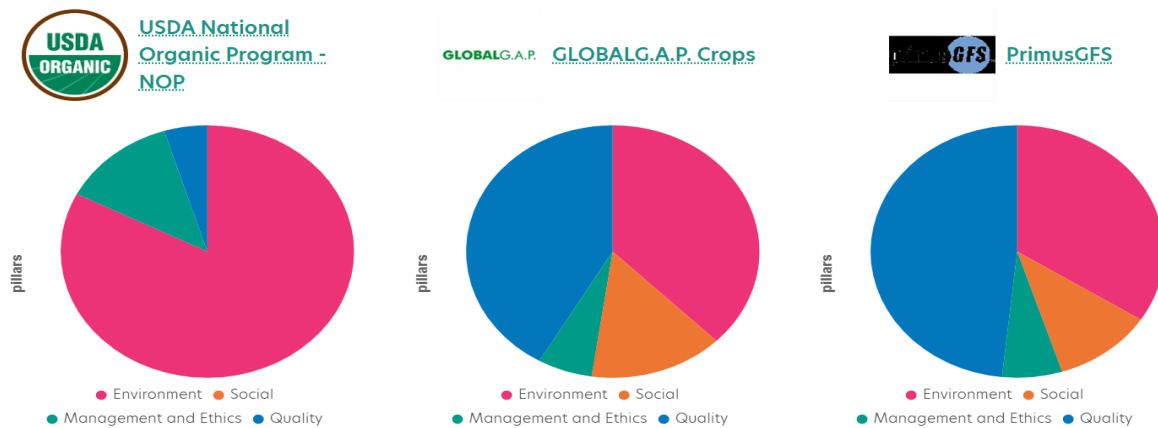
- PRIMUS: Es un programa de certificación de auditoría establecido en el 2010, reconocido por la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI) para la certificación de productos del sector agrícola, desde productos en crecimiento hasta los mínimamente procesados. Dependiendo del sector que se audite este incluye gestión de seguridad alimentaria (FSMS), buenas prácticas agrícolas (GAP), buenas prácticas de manufactura (GMP) y análisis de peligros de puntos críticos (HACCP). Aplica para los sectores de agricultura, floricultura y horticultura, acuicultura, pesca, ganado, productos manufacturados, y contribuye con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible:

**Ilustración 32.** Objetivos de desarrollo sostenible para PRIMUS (International Trade Center, 2023, b)



En la Ilustración 33 se hace la comparación de las tres certificaciones y se presenta en qué porcentaje cada una de ellas afecta diferentes pilares tales como el medio ambiente, el aspecto social, la calidad y la ética y el manejo.

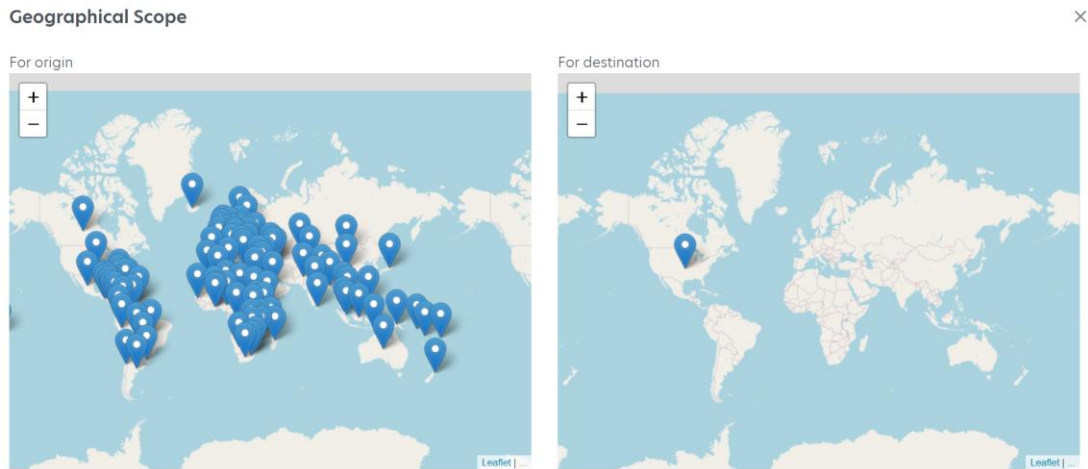
**Ilustración 33.** Comparación de las certificaciones USDA, GLOBALG.A.P. y PRIMUS (International Trade Center, 2023, b)



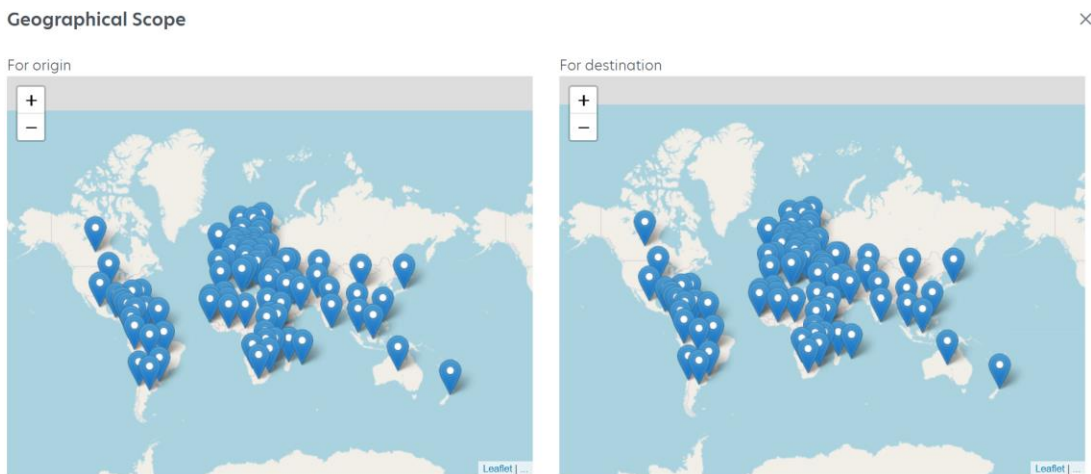
Así mismo, en las siguientes ilustraciones se establece cuál es el alcance geográfico de cada una de las certificaciones. Para el USDA hay varios países de origen, entre ellos Colombia, pero solo hay un país de destino, Estados Unidos; para GLOBLAG.A.P. como país de origen también

se incluye Colombia y como países de destino se encuentran Canadá, Panamá y Estados Unidos. Finalmente, la certificación PRIMUS se origina en pocos países, pero como destino se acepta en varios países entre ellos los que son objeto de este análisis.

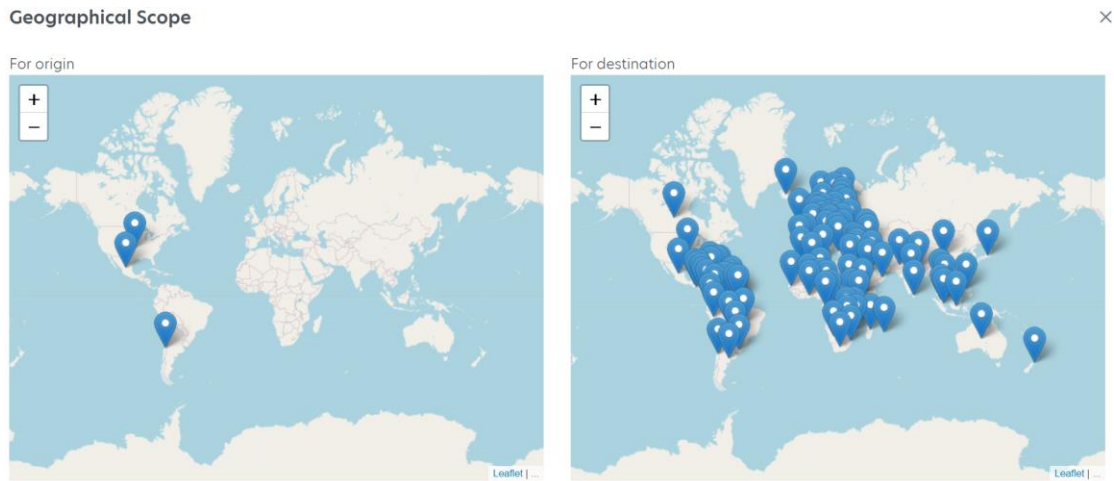
**Ilustración 34.** Certificación USDA y su implementación a nivel mundial (International Trade Center, 2023, b)



**Ilustración 35.** Certificación GLOBALG.A.P. y su implementación a nivel mundial (International Trade Center, 2023, b)



**Ilustración 36.** Certificación PRIMUS y su implementación a nivel mundial (International Trade Center, 2023, b)



Teniendo en cuenta los países de destino para los cuales aplican las certificaciones que actualmente posee la empresa y basados en los volúmenes de importación de cada uno de los países se establece la siguiente calificación:

**Tabla 20.** Clasificación sellos de calidad

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Sellos de calidad</b>	3	2	1

### 3.2.13. Logística de frío

La cadena de frío o logística de frío es un proceso en el cual los productos en su producción, almacenaje, distribución, transporte, carga, descarga y venta, es decir, desde su producción hasta el consumidor final, cuentan con una temperatura específica y humedad relativa controlada (PROCOLOMBIA, 2014).

Según Mordor Intelligence, una compañía fundada en 2014 que realiza investigación y seguimiento continuo de los mercados de manera que pueda generar y ofrecer inteligencia de

mercados de alta calidad, las principales compañías logísticas en Estados Unidos que ofrecen distribución con cadena de frío son:

*Ilustración 37. Principales compañías logísticas con cadena de frío de Estados Unidos (Modor Intelligence, 2023, c)*

#### United States Cold Chain Logistics Top Companies

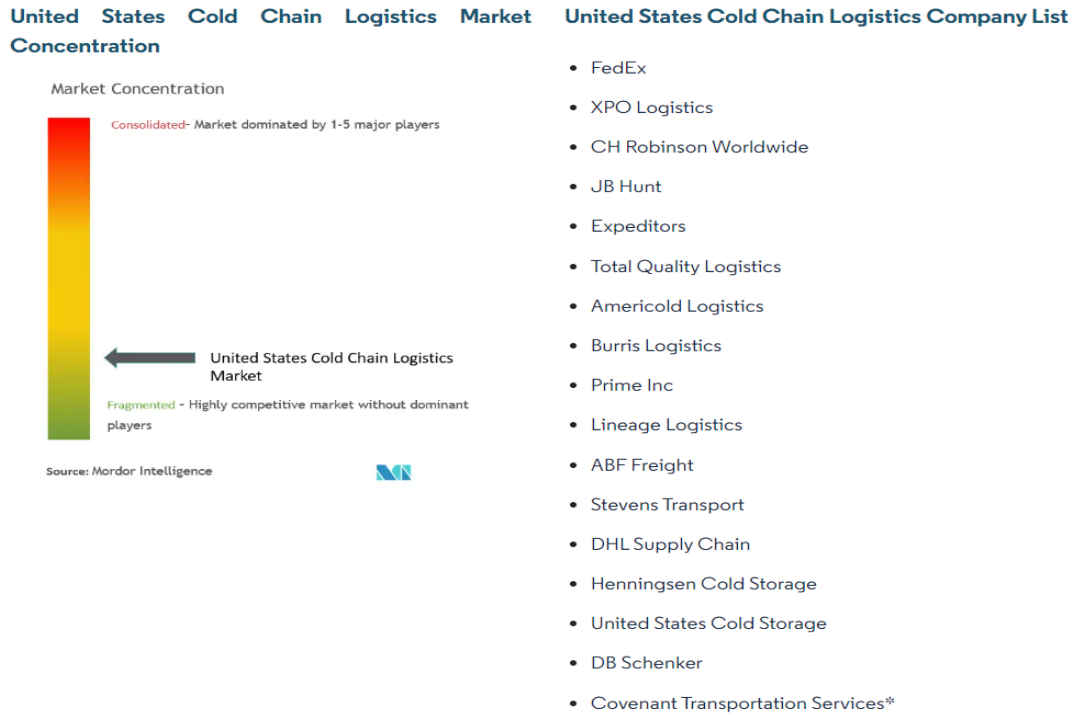
- 1 FedEx Logistics
- 2 XPO Logistics
- 3 CH Robinson Worldwide
- 4 Expeditors
- 5 Americold Logistics



\*Disclaimer: Top companies sorted in no particular order

El mercado de la logística de cadena de frío en Estados Unidos se encuentra bastante diversificado ya que cuentan con más de cinco (5) competidores en el mercado, por lo que la concentración es fragmentada y es un mercado bastante competitivo como se evidencia a continuación:

**Ilustración 38.** Concentración de las compañías con logística de cadena de frío en Estados Unidos (Modor Intelligence, 2023, c)



Por otra parte, las principales compañías logísticas en Canadá que ofrecen distribución con cadena de frío son:

**Ilustración 39.** Principales compañías logísticas con cadena de frío de Canadá (Modor Intelligence, 2023, a)

**Canada Cold Chain Logistics Top Companies**

- 1 Americold Logistics
- 2 Lineage Logistics Ltd
- 3 Congebec Logistics, Inc.
- 4 Confederation Freezers
- 5 Conestoga Cold Storage



\*Disclaimer: Top companies sorted in no particular order

El mercado de la logística de cadena de frío en Canadá se encuentra diversificado ya que cuentan con más de cinco (5) competidores en el mercado, por lo que la concentración es fragmentada y es un mercado bastante competitivo como se evidencia a continuación:

**Ilustración 40.** Concentración de las compañías con logística de cadena de frío en Canadá (Mordor Intelligence, 2023, a)



Por otra parte, Panamá se encuentra inmerso en el análisis realizado en América Latina junto con Colombia, México, Brasil, Argentina, Chile, Paraguay, entre otros. En la región se evidencia que el mercado de la logística de cadena de frío se encuentra diversificado, por lo que la concentración es fragmentada y es un mercado bastante competitivo. A continuación se presentan las compañías que lideran la logística de frío en Latinoamérica:

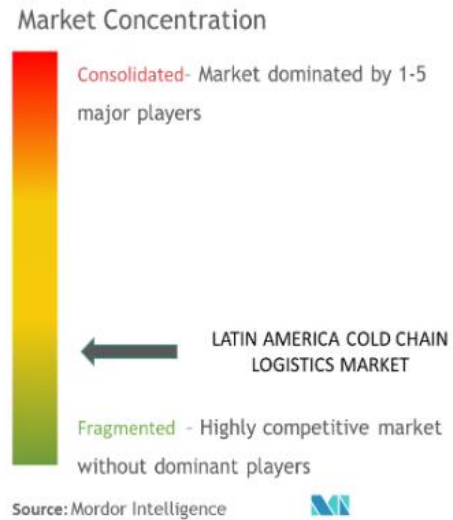
**Ilustración 41.** Principales compañías logísticas con cadena de frío de Latinoamérica y concentración en el mercado (Mordor Intelligence, 2023, b)

### Latin America Cold Chain Logistics Market

#### Leaders

- 1 Frialsa Frigoríficos SA
- 2 Comfrio Solucoes Logísticas
- 3 Friozem Armazéns Frigoríficos
- 4 Superfrio Armazéns Gerais
- 5 Americold Logistics

\*Disclaimer: Major Players sorted in no particular order



Teniendo en cuenta la cantidad de compañías disponibles en el mercado para cada uno de los países, se presenta la siguiente clasificación:

**Tabla 21.** Clasificación de la logística de frío

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Logística de frío</b>	3	2	1

#### 3.2.14. Acceso directo vía aérea

Teniendo en cuenta los productos que se desea exportar, es de suma importancia que el país de destino cuente con acceso directo vía aérea, ya que los alimentos son perecederos y el transporte debe ser realizado en el menor tiempo posible.

Según PROCOLOMBIA, Panamá cuenta con 27 aeródromos públicos y privados, de los cuales cinco son aeropuertos que cuentan con oficinas de aduanas y migración, y reciben tanto

pasajeros como carga en tránsito. El terminal principal de ese país es Tocumen, ubicado a 45 minutos de Ciudad de Panamá; seguido del aeropuerto Marcos A. Gelabert, también ubicado en Ciudad de Panamá el cual da servicios a vuelos domésticos e internacionales a menor escala que el anterior. Desde Colombia, las siguientes aerolíneas que prestan servicios de transporte de carga hacia Panamá:

**Tabla 22.** Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Panamá (PROCOLOMBIA, 2023, b)

Aerolínea	Destino	Conexiones	Frecuencia
Copa Airlines	Ciudad de Panamá (PTY)	Directo	Todos los días
Iberia		Directo	Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do
Avianca		Directo	Todos los días
Líneas Aéreas Suramericanas		Directo	Mi, Sa
Dhl Aero Expreso S.A.		Directo	Lu

Por su parte, Canadá cuenta con una infraestructura aeroportuaria compuesta por 522 aeropuertos, de los cuales para Colombia son de gran importancia el Pearson International, ubicado en Toronto; el aeropuerto Vancouver, ubicado en Columbia Británica y el aeropuerto de Montreal, ubicado en Quebec. Cabe resaltar que la mayoría de los productos colombianos que requieren el ingreso vía aérea a este país lo realizan a través de conexiones previas en aeropuertos de México, Panamá y Estados Unidos, condición que afecta los productos perecederos. Desde Colombia, Canadá cuenta con las siguientes aerolíneas que prestan servicios de transporte de carga hacia el país:

**Tabla 23.** Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Canadá (PROCOLOMBIA, 2023, c)

Aerolínea	Destino	Conexiones	Frecuencia
Air Canada	Toronto (YYZ)	Directo	Lu, Ju, Sa
Avianca		Directo	Ma, Sa
American Airlines		Miami - Estados Unidos	Todos los días
United Airlines		Newark - Estados Unidos	Todos los días
Aeromexico		Ciudad de México - México	Todos los días
Copa Airlines		Ciudad de Panamá - Panamá	Lu, Ma, Vi, Sa, Do
Delta Air Lines		Nueva York - Estados Unidos	Todos los días

Finalmente, Estados Unidos cuenta con 13.513 pistas aéreas de las cuales para Colombia las más relevantes son el John F. Kennedy International, ubicado en Nueva York; el George Bush International, ubicado en Houston; el Memphis International Airport, ubicado en Tennessee; el Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport, ubicado en Atlanta y el Miami International Airport, ubicado en Miami. Desde Colombia, Estados Unidos cuenta con las siguientes aerolíneas que prestan servicios de transporte de carga hacia el país:

Tabla 24. Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Estados Unidos (PROCOLOMBIA, 2023, d)

Aerolínea	Destino	Conexiones	Frecuencia
Delta Air Lines	Atlanta (ATL)	Directo	Todos los días
Copa Airlines		Ciudad de Panamá - Panamá	Lu, Ma, Vi
United Airlines		Houston – Estados Unidos	Lu, Ma, Mi, Vi, Sa, Do
American Airlines		Miami – Estados Unidos	Todos los días
Aeromexico		Ciudad de México - México	Todos los días
Avianca		Washington – Estados Unidos	Todos los días
Latam Airlines		Miami – Estados Unidos	Lu, Ma, Mi, Ju
United Airlines	Houston (IAH)	Directo	Todos los días
American Airlines		Miami – Estados Unidos	Todos los días
Aeromexico	Los Ángeles (LAX)	Ciudad de México - México	Todos los días
Copa Airlines		Ciudad de Panamá - Panamá	Todos los días
Delta Air Lines		Atlanta - Estados Unidos	Todos los días
Avianca		San Salvador - El Salvador	Todos los días
Air Canada		Toronto - Canadá	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa
Avianca		Directo	Todos los días
Copa Airlines		Ciudad de Panamá - Panamá	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Do
Aeromexico		Ciudad de México - México	Todos los días
Delta Air Lines		New York - Estados Unidos	Todos los días
United Airlines		Houston - Estados Unidos	Todos los días
Air Canada	Toronto - Canadá	Lu, Ma, Mi, Sa	
Latam Airlines	Lima - Perú	Todos los días	
American Airlines	Dallas – Estados Unidos	Todos los días	
Avianca	Miami (MIA)	Directo	Todos los días
American Airlines		Directo	Todos los días
Atlas Air		Directo	Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do
Latam Airlines		Directo	Todos los días
Martinair Holland		Directo	Ju, Sa
Ethiopian Airlines		Directo	Ju
United Airlines		Houston - Estados Unidos	Todos los días
Copa Airlines		Ciudad de Panamá - Panamá	Todos los días
Aeromexico		Ciudad de México - México	Todos los días
Delta Air Lines		Atlanta - Estados Unidos	Todos los días
American Airlines	Nueva York (JFK)	Directo	Todos los días
Avianca		Directo	Todos los días
Delta Air Lines		Directo	Todos los días
Copa Airlines		Ciudad de Panamá - Panamá	Todos los días
Aeromexico		Ciudad de México - México	Todos los días
United Airlines		Newark - Estados Unidos	Todos los días
Air Canada		Toronto - Canadá	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa
Latam Airlines	Miami – Estados Unidos	Todos los días	
Avianca	Washington (IAD)	Directo	Todos los días
Copa Airlines		Ciudad de Panamá - Panamá	Todos los días
Delta Air Lines		Atlanta - Estados Unidos	Lu, Ma, Mi, Ju, Sa, Do
United Airlines		Newark - Estados Unidos	Todos los días
American Airlines		New York - Estados Unidos	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Do
Air Canada		Toronto - Canadá	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se presenta la siguiente clasificación para el criterio de acceso directo vía aérea:

*Tabla 25. Clasificación acceso directo vía aérea*

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Acceso directo vía aérea</b>	3	1	2

### **3.2.15. Aranceles**

A continuación, se exponen los aranceles presentes en cada uno de los países estudiados por cada uno de los productos.

#### **3.2.15.1. Panamá**

En el 2023, según el Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá, para las partidas arancelarias del estragón (07.09.99.90.00), de la menta y el romero (12.11.90.90.00) se realiza un cobro por derechos arancelarios a la importación (DAI) del 15%, y para la partida arancelaria del tomillo (09.10.99.90.00) no se realiza cobro alguno (Ministerio de economía y finanzas, 2023).

#### **3.2.15.2. Canadá**

En el caso de Canadá, para el 2023, según el Departamento de Consolidación de Tarifas de Canadá, las partidas arancelarias del estragón (07.09.99.90.00), el tomillo (09.10.99.90.00), el romero y la menta (12.11.90.90.00) presentan lo que ellos denominan una tarifa favorecida por nación (MFN) en la cual estos productos no presentan aranceles debido al tratado de libre comercio (TLC) actual de Colombia con este país (Canada Border Services Agency, 2023).

#### **3.2.15.3. Estados Unidos**

Con Estados Unidos, actualmente Colombia tiene un acuerdo de libre comercio, por lo que las partidas arancelarias del estragón (07.09.99.90.00), el tomillo (09.10.99.90.00), el romero y la

menta (12.11.90.90.00) presentan lo que ellos denominan una tarifa especial en la cual estos productos no presentan aranceles (United States International Trade Commission, 2012).

Por lo anterior, teniendo en cuenta los acuerdos comerciales actuales entre los países en cuestión, basados en el porcentaje de cobro arancelario de los países y en la ubicación geográfica se presenta la siguiente clasificación:

*Tabla 26. Clasificación aranceles*

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Aranceles</b>	3	3	1

### **3.2.16. Requisitos para la importación**

Para realizar las exportaciones de estragón (07.09.99.90.00), tomillo (09.10.99.90.00), romero y menta (12.11.90.90.00) el país de origen, en este caso Colombia, exige la siguiente documentación (Legiscomex, 2023):

1. Certificado de Inspección Sanitaria para exportación (CIS): El Invima realizará la inspección física de los productos, toma de muestras y análisis de laboratorio (según sea el caso) para expedir el CIS.
2. Certificado fito o zoonosanitario de exportación: El Instituto Colombia Agropecuario (ICA) es el encargado de expedir el certificado fito una vez se cumplan todos los requisitos sanitarios exigidos por el país de destino.
3. Cuota de fomento de las hortifrutícola: La cuota será igual al 1% del valor de la venta de frutas y hortalizas y se recaudará al momento de la negociación del producto.

4. Expedición de la licencia fitosanitaria para la movilización de materia vegetal: Todas las personas que requieran mover material vegetal (aplican productos vegetales) deberán solicitar la licencia.
5. Inspección de productos hortifrutícolas, frutas y vegetales frescos: Este procedimiento de inspección deberá ser realizado a todos los productos, específicamente frutas y hortalizas sin proceso de transformación que sean destinados al consumo humano y estará a cargo del ICA.
6. Medidas fitosanitarias para el control de las moscas de la fruta: Todas las personas que comercialicen frutos o plantas hospedantes de moscas de fruta y de otras especies del orden Díptera (que puedan presentar un riesgo fitosanitario) deberán cumplir con estas medidas.
7. Plan fitosanitario para moscas de la fruta: Todas las personas con registros de predios productores de vegetales en fresco para la exportación que sean hospedantes de estas especies deberán cumplir con este plan.
8. Presentación y actualización de empresas exportadoras ante la Policía Antinarcóticos a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE): El exportador deberá realizar la solicitud por medio de la página web donde deberá contar previamente con una firma digital.
9. Registro de los lugares de producción, exportadores y emparadoras de vegetales para la exportación en fresco: Deberán obtener este registro ante el ICA todos los predios de exportación de hierbas aromáticas.

A continuación, se presentan los requisitos definidos por Panamá, Canadá y Estados Unidos para realizar las importaciones de alimentos en cada país.

### **3.2.16.1. Panamá**

Para realizar la importación de productos a Panamá el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) de Panamá establece los siguientes pasos (Ministerio de Desarrollo Agropecuario, 2023):

1. Deberá realizar una solicitud previa de requisitos fitosanitarios a la Dirección de Sanidad Vegetal (DNSV) donde se indica:
  - a. Producto que desea importar.
  - b. País de origen y de procedencia del producto.
  - c. Datos del proveedor.
  - d. Estudio de Análisis de Riesgo de Plaga (ARP), puede requerirse en algunos casos; en caso de que se requiera deberá realizar el pago del estudio.
  - e. La DNSV solicitará a la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF) del país de origen la información necesaria para certificar el producto y el productor contará con seis meses de plazo para enviar la documentación, en caso contrario se archivará la solicitud.
2. Si el producto que se desea importar no cuenta con los requisitos fitosanitarios, el productor deberá realizar una solicitud a la DNSV.
3. El producto de importación deberá contar con el debido permiso de importación (licencia fito-zoosanitaria de importación) vigente.
4. En el ingreso al país, con el fin de verificar las condiciones sanitarias de los productos, los inspectores de la Dirección Ejecutiva de Cuarentena Agropecuaria realizan la inspección y toma de muestras del envío.

### 3.2.16.2. Canadá

Para realizar la importación de productos a Canadá el estado recomienda seguir los siguientes pasos (Government of Canada, 2023):

1. Conocer los alimentos (productos que desea importar) y cuáles son los riesgos.
2. Familiarizarse con los requerimientos canadienses de importación.
3. Seleccionar un proveedor extranjero apropiado.
4. Crear e implementar un plan preventivo de control.
5. Desarrollar e implementar un procedimiento de retiro y quejas.
6. Solicitar la licencia para importar ante la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos (CFIA).
7. Proporcionar a la CFIA información sobre cada uno de los envíos.
8. Mantener registros de trazabilidad.
9. Mantener el plan de control preventivo.

Haciendo énfasis específico en el punto 2 “Familiarizarse con los requerimientos canadienses de importación” el país establece tres (3) categorías, a saber, con respecto a los requerimientos relacionados con la importación de los productos (Government of Canada, 2023):

1. Requerimientos de la comida o los productos:
  - a. Los alimentos o productos importados deben cumplir con los requerimientos de seguridad necesarios como ser fabricados, preparados, almacenados, empacados y etiquetados bajo buenas condiciones sanitarias, que cumplan al menos con el mismo nivel de protección que los controles preventivos de las secciones 47 a 81 del reglamento sobre la inocuidad de los alimentos en Canadá (SFCR).

- b. En algunos casos, los alimentos que se están importando pueden ser objeto de otras regulaciones adicionales a las del SFCR, como las regulaciones de alimentos y drogas, regulaciones de la salud de los animales y regulaciones de la protección de plantas.

2. Requerimientos de importación:

- a. Crear, implementar y mantener un plan de control preventivo (PCP).
- b. Desarrollar e implementar un procedimiento de retiro y quejas.
- c. Tener una licencia para importar.
- d. Asegurar que los alimentos que está importando sean preparados bajo condiciones similares a los alimentos producidos en Canadá.
- e. Mantener registros de trazabilidad de los lugares de donde provienen los alimentos y a quién fueron vendidos.

3. Requerimientos de procedimientos:

- a. La Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá (CBSA) y la CFIA deben estar notificados de todas las cargas de alimentos que ingresen al país que estén destinadas a la comercialización de Canadá.
- b. Como parte del proceso de importación, la SFCR requiere que antes o en el momento de la importación se provea cierta información acerca de las cargas de alimentos.
- c. Deberá consultarse periódicamente la plataforma del Sistema Automatizado de Referencia de Importaciones (AIRS) con el fin de asegurar que el productor usted o su comprador proporcionen a la CFIA toda la información y documentación requeridas para liberar el envío al comercio canadiense.

### **3.2.16.3. Estados Unidos**

Las importaciones de estos productos en los Estados Unidos están reguladas por la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA) y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), que determinan la admisibilidad de los alimentos importados al país (USDA, 2023).

1. Registrar la solicitud en la FDA: Siempre se debe notificar a la FDA previamente sobre los envíos de alimentos, de manera que en la frontera no se presente ningún problema con la carga enviada. Adicionalmente, según las disposiciones de la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos los importadores de productos alimenticios destinados a ser introducidos en el comercio estadounidense son responsables de garantizar que los productos sean seguros y que presenten el etiquetado de acuerdo con los requisitos existentes.
2. Registrar, gestionar y cumplir con la documentación para notificación prioritaria: Como se mencionó anteriormente, para importar alimentos a los Estados Unidos el importador deberá registrarse previamente ante la FDA y haber cumplido con la totalidad de la documentación para Aviso Previo (PN), ya que esto lo requiere el país para revisar y evaluar la información antes de que un producto llegue al país, para implementar mejor los recursos para realizar inspecciones y para ayudar a interceptar productos contaminados. Cabe mencionar que la oficina de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP) no liberará envíos de alimentos sin prueba de que la PN se haya presentado ante la FDA, por lo que resulta de gran importancia que el número de PN satisfechos se presente a la CBP junto con los documentos de entrada.
3. Obtener todos los permisos requeridos: Como se mencionó anteriormente, el importador es responsable de asegurarse de que los productos cumplan con todos los requisitos exigidos por los Estados Unidos ya que los productos que no cumplan con los requerimientos al momento de su importación están sujetos a denegación de admisión.

4. Saber, entender y seguir los requerimientos de la FDA para los productos que desea importar:

Para garantizar que los requerimientos sean completamente atendidos se recomienda contactar un especialista (agente) el cual será el canal de comunicación entre la FDA y el importador durante todo el proceso de programación de inspecciones y verificación de los requisitos de seguridad alimentaria.

5. Asegurarse de que los requerimientos del etiquetado sean realizados de manera completa y correcta:

Según la FDA, los alimentos enlatados, envasados, productos horneados o mariscos deben estar etiquetados con la información apropiada. Esta información debe incluir el país de origen, la información nutricional, los ingredientes, decisiones ambientales, irradiación de la comida y del empaquetado, entre otras; por otra parte, dependiendo del tamaño y empaque del producto la FDA dispone de múltiples formatos para el etiquetado permitido.

Por lo anterior, teniendo en cuenta la reglamentación existente y la cantidad de requisitos para la importación por cada uno de los países, se presenta la siguiente clasificación:

*Tabla 27. Clasificación de requisitos para la importación*

Variable	Estados Unidos	Canadá	Panamá
<b>Requisitos para la importación</b>	1	2	3

#### 4. Análisis del producto en el mercado objetivo

Tras el análisis realizado en el punto anterior acerca de las variables de riesgo político, PIB, inflación, desempleo, facilidad de hacer negocios, nivel socio económico, tendencias de consumo orgánico, dimensiones de Hofstede, importaciones en volumen, mercado *retail*, mercado orgánico, sellos de calidad, logística de frío, acceso directo vía aérea, aranceles y requisitos para la importación de los países analizados (Panamá, Canadá y Estados Unidos), se concluye que Estados

Unidos es el país seleccionado como mercado objetivo del plan exportador. Lo anterior se debe a que obtuvo puntajes muy altos en once (11) de las dieciséis (16) variables analizadas, y puntajes bajos en solo dos (2) de ellas, lo que lo hace el país con mayor potencial exportador para las hierbas aromáticas como se presenta en la siguiente tabla.

*Tabla 28. Ponderación de variables*

Variable	Ponderación	Estados Unidos		Canadá		Panamá	
<b>Situación económica actual</b>	<b>20%</b>						
Riesgo político	6%	2	0.12	3	0.18	1	0.06
PIB	2%	3	0.06	2	0.04	1	0.02
Inflación	2%	1	0.02	2	0.04	3	0.06
Desempleo	2%	3	0.06	2	0.04	1	0.02
Facilidad de hacer negocios	4%	2	0.08	3	0.12	1	0.04
Nivel socio económico	4%	2	0.08	3	0.12	1	0.04
<b>VARIABLES SOCIALES Y CULTURALES</b>	<b>16%</b>						
Tendencias de consumo orgánico	10%	3	0.3	2	0.2	1	0.1
Dimensiones de Hofstede	6%	3	0.18	2	0.12	1	0.06
<b>Tamaño del mercado</b>	<b>24%</b>						
Importaciones en volumen	8%	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Mercado retail	6%	3	0.18	2	0.12	1	0.06
Mercado orgánico	10%	3	0.3	2	0.2	1	0.1
<b>VARIABLES ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA</b>	<b>40%</b>						
Sellos de calidad	10%	3	0.3	2	0.2	1	0.1
Logística de frío	8%	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Acceso directo vía aérea	8%	3	0.24	1	0.08	2	0.16
Aranceles	8%	3	0.24	3	0.24	1	0.08
Requisitos para la importación	6%	1	0.06	2	0.12	3	0.18
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.7</b>		<b>2.14</b>		<b>1.24</b>

#### 4.1. Aranceles y preferencias arancelarias

Para realizar la exportación de las hierbas aromáticas a los Estados Unidos se presenta el siguiente paso a paso que debe tener en cuenta un exportador en Colombia para enviar productos fuera del país (PROCOLOMBIA, 2023, a):

1. Registro como exportador: Deberá contar con un Registro Único Tributario (RUT).
2. Ubicación de la posición arancelaria: Deberá localizar la subpartida arancelaria del producto que desea exportar.

3. Procedimientos de visto bueno: Deberá tramitar los permisos requeridos para la autorización de exportación y, una vez obtenidos, deberá tramitar la solicitud de autorización de embarque ante el sistema informático de la DIAN.
4. Términos de negociación internacional (INCOTERMS): Antes de realizar cualquier procedimiento aduanero se requiere celebrar un contrato donde se establezcan los términos y condiciones con el cliente al cual le realizará la venta. En dicho contrato se deben incluir los términos de negociación internacional que establecen cuáles serán los costos, la documentación requerida, los puntos de entrega y los riesgos involucrados en la distribución.
5. Registro en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE): Deberá registrarse en la plataforma ya que esta permite el trámite electrónico de los permisos, autorizaciones, vistos buenos o certificaciones que son exigidas por las autoridades para realizar la exportación.
6. Certificado de origen: Deberá obtener el certificado que permite acreditar que los productos fueron elaborados en Colombia.
7. Reintegro de divisas: Deberá realizar el reintegro de divisas a través del mercado cambiario (bancos y otras entidades financieras).

El Tratado de Libre Comercio (TLC) que sostienen actualmente Estados Unidos y Colombia está reglamentado en la siguiente normativa: Decreto número 730 de 2012 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Resolución número 32 de 2017 y Circular número 23 de 2012 de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Por dicho tratado no se presentan aranceles para realizar la importación a Estados Unidos de las partidas arancelarias mencionadas. Así mismo, según el Estatuto Tributario, los productos que se exportan están exentos de IVA y de tributos aduaneros.

#### **4.2. Barreras no arancelarias: requisitos de origen, cuotas, certificaciones, normativas técnicas, etc.**

Para realizar importaciones a los Estados Unidos desde Colombia para las partidas arancelarias 07.09.99.90.00, 09.10.99.90.00 y 12.11.90.90.00, correspondientes al estragón, tomillo, romero y menta respectivamente, aplican las siguientes regulaciones (International Trade Center, 2023):

- A140 - Requisito de autorización por motivos de las medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF) para importar determinados productos: Requisito de que la autorización, permiso, aprobación o licencia relacionada con un envío se reciba de una agencia gubernamental relevante por razones sanitarias y fitosanitarias, antes de que pueda realizarse la importación.
- A150 - Requisito de autorización para importadores por motivos de las MSF: Requisito de que los importadores (empresa importadora) estén autorizados, registrados y reciban un permiso, licencia o cualquier otro tipo de aprobación para dedicarse al negocio de importación de determinados productos. Para obtener dicha aprobación es posible que los importadores deban cumplir con ciertos requisitos, documentación y derechos de registro. La autorización no está ligada a cada envío, sino que se aplica a los importadores que realicen legalmente el negocio de importación de determinados productos.
- A190 - Prohibiciones/restricciones de las importaciones por motivos de las MSF: Cualquier persona que tenga conocimiento de la información requerida podrá presentar un aviso previo para un artículo alimenticio; esta persona es el remitente. El remitente también puede utilizar otra persona para transmitir la información requerida en su nombre. La persona que transmite la información es el transmisor. El remitente y el transmisor pueden ser la misma persona.
- A210 - Límites de tolerancia para residuos o contaminación por ciertas sustancias (no microbiológicas): Medida que establece un límite máximo de residuos o un límite de tolerancia

de sustancias como fertilizantes, pesticidas y ciertos productos químicos y metales en alimentos que se utilizan durante su proceso de producción, pero que no son sus ingredientes previstos. La medida incluye un nivel máximo permisible para contaminantes no microbiológicos.

- A310 - Requisitos de etiquetado: Medidas que definen la información directamente relacionada con la seguridad alimentaria que debe facilitarse al consumidor. El etiquetado es cualquier comunicación escrita, electrónica o gráfica en el envase del consumidor o en una etiqueta separada pero asociada.
- A320 - Requisitos de marcado: Medidas que definen la información para el transporte y aduanas que deben llevar los embalajes de transporte o distribución de mercancías que esté directamente relacionada con las condiciones sanitarias y fitosanitarias.
- A330 - Requisitos de embalaje: Medidas que regulan el modo en que se deben o no embalar las mercancías o que definen los materiales de embalaje, que están directamente relacionadas con la seguridad alimentaria.
- A420 - Prácticas higiénicas durante la producción relacionados con las condiciones de la MSF: Requisitos de que los establecimientos y equipos utilizados durante las etapas de fabricación y procesamiento de los productos estén limpios y reúnan condiciones sanitarias. Esta medida también incluye buenas prácticas de higiene para el personal que interviene en cualquier fase de la fabricación.
- A640 - Condiciones de almacenamiento y transporte: Requisitos relativos a determinadas condiciones en las que se deben almacenar y/o transportar alimentos, plantas y animales.
- A820 - Requisito de prueba: Requisitos de que los productos se prueben según una regulación determinada, como un límite máximo de residuos. Este tipo de medida incluye casos en los que existen requisitos de muestreo.

- A830 - Requisito de certificación: Certificación de conformidad con una regulación determinada que es requerida por el país importador, pero que puede ser emitida en el país exportador o importador.
- A840 - Requisito de inspección: Inspección del producto requerida por el país importador, podrá ser realizada por entidades públicas o privadas y no incluye análisis de laboratorio.
- A850 - Requisito de trazabilidad: Requisitos de divulgación de información que permiten rastrear un producto a través de las etapas de producción, procesamiento y distribución. Esta medida incluye requisitos de mantenimiento de registros.
- A851 - Origen de los materiales y piezas: Requisitos relativos a la divulgación de información sobre el origen de los materiales y piezas utilizadas en el producto final. Esta medida incluye requisitos de mantenimiento de registros.
- A852 - Historial de procesamiento: Requisitos relativos a la divulgación de información durante todas las etapas de producción. Esta medida incluye el mantenimiento de registros. La información requerida puede incluir la ubicación, los métodos de procesamiento y/o los equipos y materiales utilizados.
- A860 - Requisito de cuarentena: Requisitos para detener o aislar animales, plantas o sus productos a su llegada a un puerto o lugar durante un período determinado para evitar la propagación de enfermedades o contaminación infecciosas o contagiosas.
- A900 - Medidas de la MFS: Plan de defensa alimentaria. Deberá preparar o haber preparado e implementar un plan de defensa alimentaria por escrito, el cual debe incluir la evaluación de vulnerabilidad, las estrategias de mitigación, los procedimientos escritos para el monitoreo de defensa alimentaria, los procedimientos escritos para las acciones correctivas y los procedimientos escritos para la verificación de la defensa alimentaria.

- B210 - Límites de tolerancia para residuos o contaminación por determinadas sustancias: Medida que establece un nivel máximo o límite de tolerancia de sustancias que se utilizan durante su proceso de producción, pero que no son sus ingredientes previstos.
- B330 - Requisitos de embalaje: Medias que regulan el modo en que se deben o no embalar las mercancías y definen los materiales de embalaje.
- B600 - Requisito de prueba: Condiciones que deben cumplirse para identificar un producto con una determinada denominación, incluidas las etiquetas biológicas y orgánicas.
- B800 - Evaluación de la conformidad relacionada con los obstáculos técnicos de comercio (OTC): Requisito de verificación de que se ha cumplido un determinado requisito relacionado con barreras técnicas al comercio. Esto podría lograrse mediante un procedimiento de inspección y aprobación o formas combinadas de los mismos, incluidos procedimientos de muestreo, prueba e inspección, evaluación, verificación, aseguramiento de la conformidad, acreditación y aprobación.
- B820 - Requisito de prueba: Requisitos para que los productos se prueben para determinar el cumplimiento de una especificación determinada, como el nivel de rendimiento. Esta medida incluye requisitos de muestreo.
- C300 - Requisito de pasar por un puerto de aduanas específico: Obligación de que las importaciones pasen por un punto de entrada designado y/o una oficina de aduanas para inspección, pruebas y similares.
- C900 - Otras formalidades: Al presentar una entrada en ACE, el declarante deberá presentar la siguiente información para sustancias en contacto con alimentos, medicamentos, productos biológicos, entre otros; primero, información de identificación del producto para el artículo que se importa u ofrece para importación, esto es, país de producción de la FDA, el código del

producto FDA completo y el código de uso previsto completo; y, en segundo lugar, el importador deberá tener la información de contacto de registro.

Así mismo, las siguientes medidas aplican para todos los bienes importados, para los alimentos orgánicos la fumigación solo aplica cuando se encuentran plagas vivas en la caja de inspección:

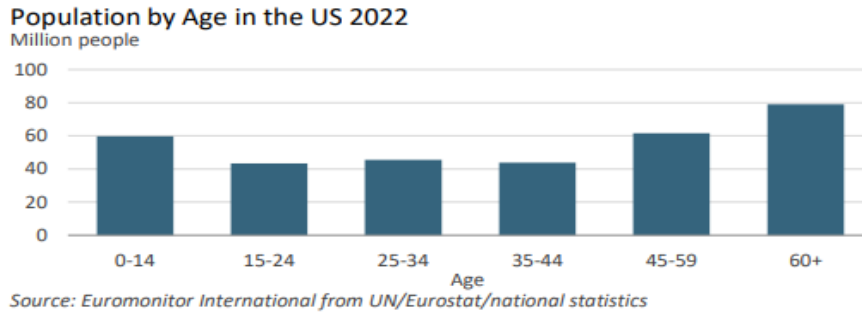
- A510 - Tratamiento de frío/calor: Requisito de enfriar o calentar los productos por debajo o por encima de una temperatura determinada durante un período de tiempo determinado para matar las plagas específicas, ya sea antes o al llegar al país de destino. Se podrían solicitar instalaciones específicas en tierra o barcos.
- A530 - Fumigación: Un proceso de exposición de insectos, esporas de hongos u otros organismos a los vapores de una sustancia química con una fuerza letal en un espacio cerrado durante un período de tiempo determinado. Un fumigante es una sustancia química que, a una temperatura y presión requeridas, puede existir en estado gaseoso en una concentración suficiente para ser letal para un organismo o plaga determinado.

#### **4.3.Segmentación y nicho de mercado**

A continuación, se presenta la segmentación de nicho de mercado para los productos analizados en el mercado objetivo.

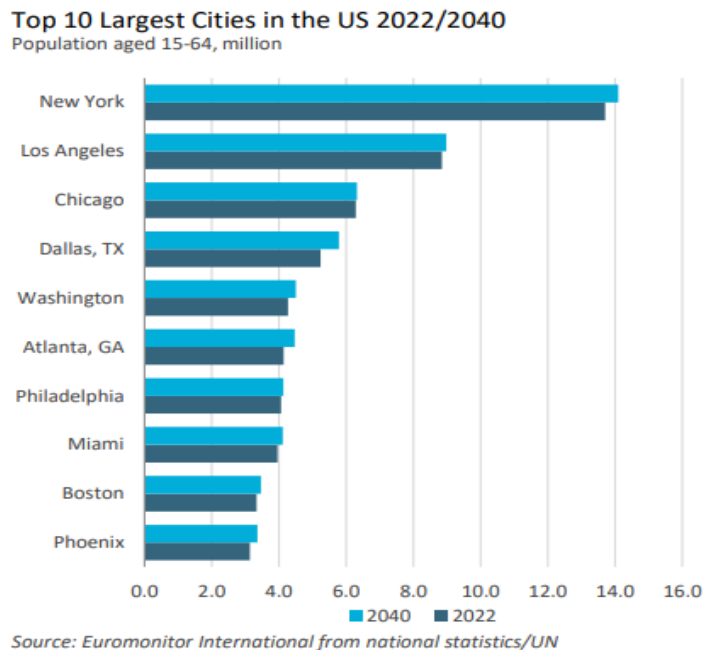
- Variable demográfica: Partiendo de la Ilustración 42 donde se presenta la distribución por edades de la población en Estados Unidos para el 2022, los productos irían dirigidos a la población mayor a 25 años, que corresponde a más del 50% de la población productiva del país.

**Ilustración 42.** Población por edades en Estados Unidos para el 2022 (Euromonitor International, 2023)



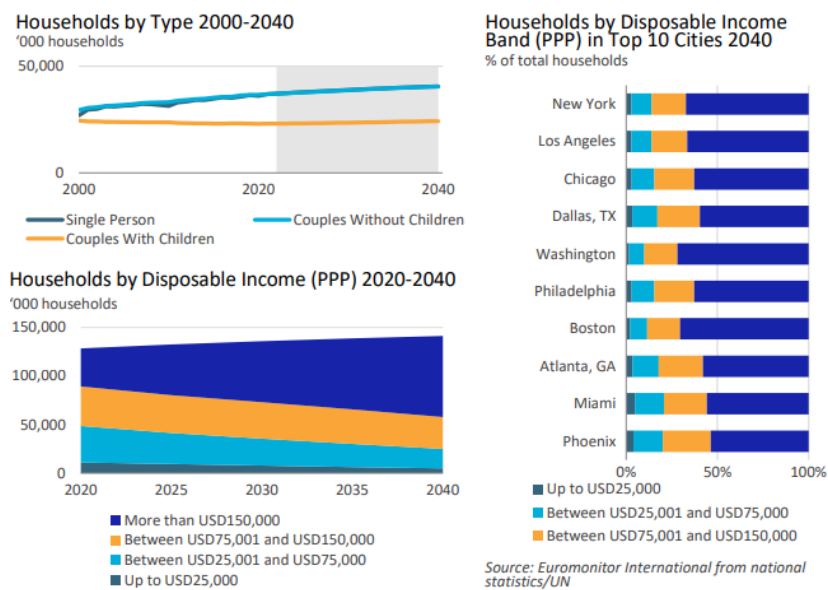
- Variable geográfica: Teniendo en cuenta la Ilustración 43, donde se presenta el top 10 de las ciudades con mayor población en Estados Unidos y la ubicación geográfica de las 10 ciudades presentadas, se sugiere al exportador que sea Miami la ciudad principal o la ciudad en la cual se inicien las operaciones. Así, la logística internacional puede ser más sencilla debido a que la ciudad está ubicada muy al sur del país, a diferencia de las demás que están ubicadas en el centro o al norte.

**Ilustración 43.** Top 10 ciudades con mayor población de Estados Unidos en 2022/2040 (Euromonitor International, 2023)



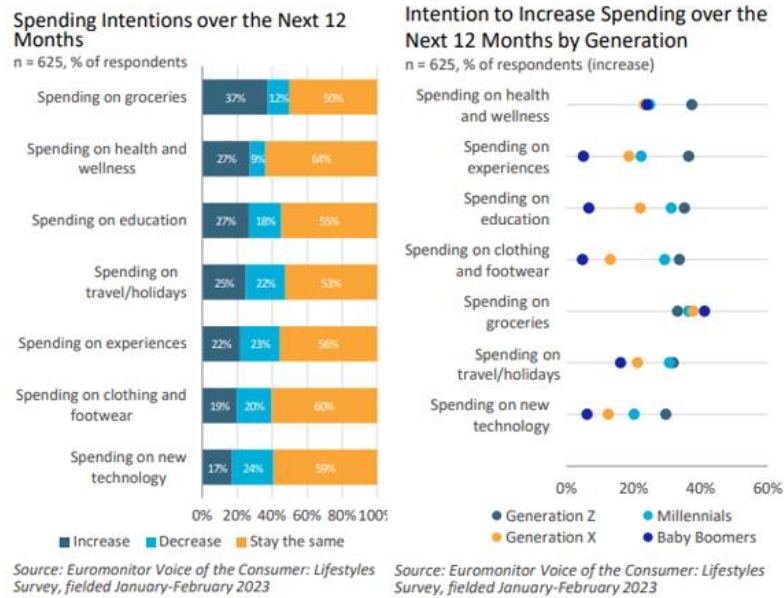
- Nivel socioeconómico: Tomando como referencia la Ilustración 44 en la cual se presentan los ingresos de los hogares estadounidenses desde el 2020 con proyección al 2040, teniendo en cuenta las edades mencionadas en la variable demográfica y partiendo de que las aromáticas orgánicas no son bienes de lujo, se podría establecer que la población con ingresos mayores a 25.000 dólares anuales podría adquirir los productos en cuestión, tomando como referencia que más del 50% de la población tiene esos ingresos.

**Ilustración 44.** Ingresos en los hogares estadounidenses entre 2020 y 2040 (Euromonitor Internacional, 2023)



- Preferencia de consumo: La Ilustración 45 acerca de las intenciones de gasto o preferencias de consumo de los estadounidenses evidencia que el gasto en alimentación es el ítem que más incrementa (37%) en la lista de todos los mencionados y que el fenómeno se mantiene en cada una de las generaciones; lo que indica que la población tiene menor tendencia a dejar de adquirir este tipo de productos y en cambio tiende a aumentar su consumo porcentualmente hablando.

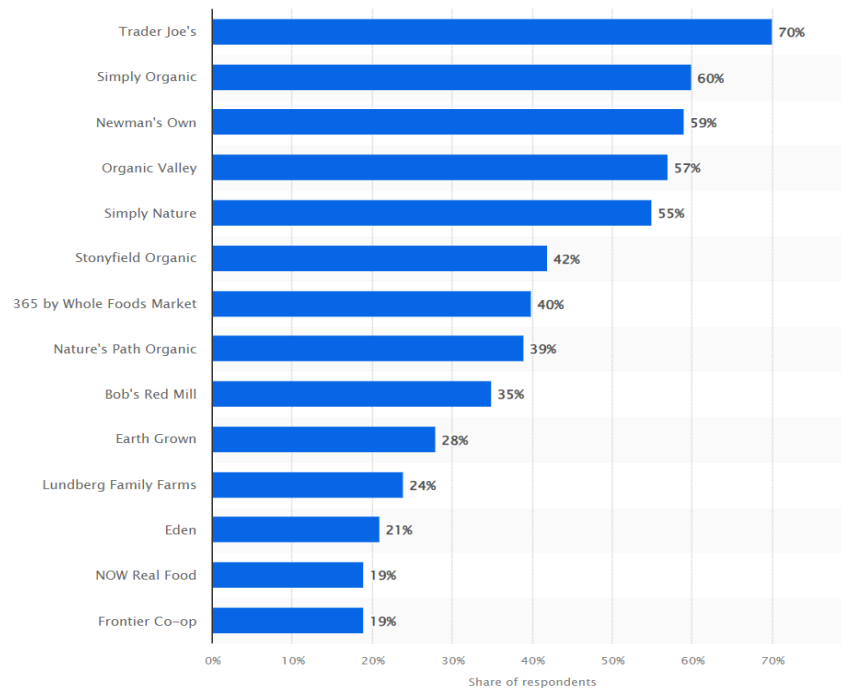
**Ilustración 45.** Intenciones de gasto en los próximos 12 meses en Estados Unidos (Euromonitor International, 2023)



#### 4.4.Competencia

A continuación, se presentan las principales marcas de alimentos orgánicos (clasificadas por conocimiento de marca) en los Estados Unidos para el año 2022:

**Ilustración 46.** Principales marcas de alimentos orgánicos (clasificadas por conocimiento de marca) en los Estados Unidos para el año 2022 (Statista, 2023)



Como se presenta en la Ilustración 46, Trader Joe's, con sede en Monrovia, California, es la marca de alimentos orgánicos más conocida de Estados Unidos (70%), seguida de Simply Organic con un conocimiento de marca del 60%, Newman's Own con un 59% y Organic Valley con un 57%. El estudio se realizó teniendo en cuenta el conocimiento de la marca empleando el concepto de reconocimiento asistido, mostrando a los encuestados tanto el logotipo de la marca como el nombre escrito.

Existen diferentes estrategias de *marketing* que pueden implementarse para impulsar el consumo e incrementar la demanda de los productos. Entre estas se encuentran las estrategias de *branding*, estrategias de empaque y etiquetado, estrategias de diferenciación de productos, estrategias de *marketing* viral y estrategias de distribución. Dependiendo del alcance esperado se pueden adelantar una o varias estrategias al tiempo (Acosta, López, & Coronel, 2018).

Cabe aclarar que, como se mencionó anteriormente, la empresa no busca posicionar una marca propia en las grandes superficies del mercado *retail* ya que los compradores intermediarios son los que realizan el etiquetado de los productos; sin embargo, la sí busca consolidarse como proveedor con los vendedores intermediarios de estos almacenes.

#### **4.5. Logística y costeo del producto para la exportación**

Según el perfil logístico desde Colombia hacia Estados Unidos publicado por PROCOLOMBIA, Estados Unidos se encuentra en el puesto número 14 según el Índice de Desempeño Logístico (LPI) publicado por el Banco Mundial como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 29. Índice de desempeño logístico (LPI) de Estados Unidos (PROCOLOMBIA, 2023, b)

### Logistics Performance Index de Estados Unidos

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

Fuente: The World Bank 2018.

El índice varía entre 1 y 5, donde 5 representa el mejor desempeño.

Por otra parte, el mismo informe de PROCOLOMBIA indica que Estados Unidos presenta accesos tanto marítimos como aéreos, sin embargo, como se menciona en el ítem de Acceso directo vía aérea del presente documento, las aromáticas orgánicas se pueden transportar únicamente vía aérea debido a la cadena de frío que requieren para llegar sin ninguna afectación al lugar de destino, y que vía aérea las conexiones se realizan principalmente en ciudades de México, Canadá, Panamá y Estados Unidos, como se indica en la Tabla 22.

Por otra parte, se indica que Aduanas y Protección Fronteriza (CBP) requiere una “descripción precisa y el peso de la carga o, para un contenedor sellado, la descripción y el peso de la carga en la declaración del expedidor”; dicha descripción debe ser lo suficientemente precisa para identificar las características físicas, las formas y el embalaje de la carga (PROCOLOMBIA, 2023, d).

Para el caso puntual de las aromáticas, el documento de transporte sería el comprobante del derecho de admisión de la carga, es decir, la guía aérea (AWB). Sin embargo, adicional a esto debe remitir la siguiente documentación para el ingreso:

- Factura comercial emitida por el vendedor donde se vea reflejado el valor de la mercancía y su respectiva descripción (deben ser tres copias).
- Manifiesto de carga o de despacho inmediato, los cuales son los formularios 7533 o 3461 respectivamente.
- En caso de que se requiera, deberá contar con la lista de embalaje y demás documentos.

Cabe mencionar que, como se trata de alimentos de consumo humano, la FDA y la CBP deberán aprobar previamente la confirmación del envío de manera que se eviten sanciones y demoras; por lo tanto, la transmisión de los documentos se debe realizar en el momento de despegue de la aeronave, lo que se conoce como “wheels up”. Así mismo, la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) establece el siguiente marcado y rotulado de los embalajes (PROCOLOMBIA, 2016):

- Marcado de expedición:
  - Nombre de la compañía aérea.
  - Número de la carta de porte aéreo.
  - Aeropuerto de descarga, indicando el código de tres letras acordado por la IATA para designar el aeropuerto.
  - País y lugar de descarga.
  - El número total de unidades de envío y el número del embalaje.
- Marcado de información:
  - Peso bruto.
  - Peso neto.
  - Tipo de producto.
  - Nombre de producto.

- Número de unidades.
- Marcado de manipulación:
  - Generalmente es utilizado mediante símbolos de manipulación los cuales son indicaciones gráficas para el manejo de embalajes de transporte.
- Marcado exigido por la FDA:
  - Contenido del empaque: expresado en número de piezas y en peso neto, expresado en el sistema inglés y si se desea también en el sistema métrico.
  - Clasificación de acuerdo con su calidad.
  - País de origen.
  - Datos de productos, del exportador o del importador, incluyendo nombre de la empresa, calle y número, ciudad, estado y código postal.
  - Debe ser puesta en lugar visible con facilidad y de un tamaño adecuado.

Es importante mencionar que el empaque y conservación de las aromáticas en la práctica es igual al de las flores y plantas por lo que se emplean cajas corrugadas que requieren bajas temperaturas (entre 5 y 10 °C) durante el almacenamiento y transporte para garantizar su vida útil. Estas cajas, en el mercado de las flores se conocen como tabaco, medio tabaco y así sucesivamente como se muestra a continuación:

*Tabla 30. Dimensiones de cajas corrugadas para flores (PROCOLOMBIA, 2016)*

**Figura No. 108 Dimensiones cajas corrugadas para flores**

<b>Tipo</b>	<b>Largo</b>	<b>x</b>	<b>Ancho</b>	<b>x</b>	<b>Alto</b>	<b>Peso de la caja con producto</b>
Caja Full – tabaco	105	x	52.5	x	20	16 – 30 kg
Madia caja - Medio tabaco	105	x	25	x	25	8 – 15 kg
Cuarto de caja	105	x	25	x	12.1	4 – 7.5 kg
Tercio de caja	103.4	x	20.4	x	17	6 – 8 kg
Caja tipo Flat	115	x	55	x	12.5	12 – 30 kg
Octavo de caja	104.6	x	14.5	x	12	2 – 4 kg
Caja tipo Hamper	100	x	39	x	39	16 – 28 kg

Fuente: Tpack

#### **4.6. Aproximación a la estrategia de precio**

Para empezar con la aproximación de la estrategia de precio se realizó un costeo general de la producción de aromáticas basada en los datos actuales que presenta la compañía con sus exportaciones. Cabe mencionar que en la Tabla 32 se presenta el costo unitario completo del producto, desde la siembra hasta su destino final, teniendo en cuenta que, como se mencionó anteriormente, la cantidad que se planea exportar son 4000 libras en total. Sin embargo, el cultivo tiene varios ciclos, es decir, no se realiza un solo corte, sino que dependiendo del tipo de producto de una sola siembra se pueden obtener hasta cinco cortes, razón por la cual se presenta la Tabla 33, donde se plantea el costo después de realizar la primera siembra.

*Tabla 31. Cantidad de plantas requeridas*

<b>Cantidad esperada (lb)</b>	4,000
<b>Cantidad esperada (g)</b>	2,000,000
<b>Producción por planta (g)</b>	62
<b>Cantidad de plantas</b>	32,258

**Tabla 32.** Costo total de la producción y comercialización de aromáticas orgánicas

Nº	COMPONENTE	VALOR UNITARIO (COP)	CANTIDAD (UNIDADES)	VALOR TOTAL (COP)
1	Semilla	\$ 20	32,258	\$ 645,160
2	Plantulación	\$ 35	32,258	\$ 1,129,030
3	Transporte de plántulas	\$ 35	32,258	\$ 1,129,030
4	Preparación de camas	\$ 170	32,258	\$ 5,483,860
5	Sistema de riego	\$ 340	32,258	\$ 10,967,720
6	Siembra	\$ 50	32,258	\$ 1,612,900
7	Aplicaciones de bioinsumos	\$ 31	32,258	\$ 999,998
8	Cosecha	\$ 66	32,258	\$ 2,129,028
9	Poscosecha	\$ 160	32,258	\$ 5,161,280
10	Empaque	\$ 14	32,258	\$ 451,612
11	Transporte de producto al aeropuerto	\$ 37	32,258	\$ 1,193,546
12	Documentación	\$ 0.3	32,258	\$ 9,677
13	Costos administrativos y de exportación	\$ 1.6	32,258	\$ 51,613
				<b>\$ 30,964,454</b>

**Tabla 33.** Costo después de realizada la primera siembra de aromáticas orgánicas

Nº	COMPONENTE	VALOR UNITARIO (COP)	CANTIDAD (UNIDADES)	VALOR TOTAL (USD)
1	Aplicaciones de bioinsumos	\$ 31	32,258	\$ 999,998
2	Cosecha	\$ 66	32,258	\$ 2,129,028
3	Poscosecha	\$ 160	32,258	\$ 5,161,280
4	Empaque	\$ 14	32,258	\$ 451,612
5	Transporte de producto al aeropuerto	\$ 37	32,258	\$ 1,193,546
6	Documentación	\$ 0.3	32,258	\$ 9,677
7	Costos administrativos y de exportación	\$ 1.6	32,258	\$ 51,613
				<b>\$ 9,996,754</b>

Por lo tanto, el costo de producción y comercialización por unidad de las aromáticas en la primera fase es de \$960 COP y en la segunda fase de \$310 COP.

Actualmente, la empresa comercializa sus productos a diferentes compañías a los siguientes precios:

- Estragón: \$ 5.55 /oz
- Tomillo: \$ 2.84 /oz

- Romero: \$ 2.84 /oz
- Menta: \$ 2.64 /oz

Por otra parte, la aproximación a la estrategia de precio de la compañía La Travesía S.A.S. se realizó mediante un estudio de los precios que existen en las principales cadenas de mercado orgánico *online* de los Estados Unidos. Teniendo en cuenta que en la actualidad la empresa les vende sus productos a cadenas de *retail* en Colombia, tiene la capacidad de establecer cuál es el porcentaje que generalmente las grandes superficies manejan y cuál sería el precio al cual el productor o comercializador podría ofertar sus productos en el mercado (B2B); considerando que el nicho de mercado está centrado en población con ingresos medios y altos. Así mismo, la empresa en la actualidad y como se mencionó anteriormente, realiza la exportación de sus productos a través de un tercero que comercializa los productos a las grandes superficies, por lo que ya cuenta con lo que podría ser un precio asequible en el mercado internacional.

En la **Error! Reference source not found.** se presentan los diferentes precios que en la actualidad maneja el mercado de los Estados Unidos con respecto a las hierbas aromáticas orgánicas.

*Tabla 34. Precios de las principales cadenas de mercado orgánico online en Estados Unidos (instacart, 2023)*

Hierbas aromáticas	Precio Mollie Stone's Markets (1 oz)	Precio Safeway (1 oz)	Precio O Organics Market (1 oz)	Andronico's Community Markets (1 oz)
Estragón	\$ 6.40	\$ 4.53	\$ 4.53	\$ 4.53
Tomillo	\$ 14.61	\$ 4.53	\$ 4.53	\$ 4.69
Romero	\$ 3.19	\$ 4.53	\$ 3.47	\$ 4.53
Menta	\$ 2.90	\$ 4.53	\$ 3.47	\$ 3.59

Considerando el costo de producción y comercialización actual, el precio en las principales cadenas de mercado orgánico *online* en Estados Unidos y los precios actuales de venta de la compañía se puede concluir que los precios son bastante competitivos.

#### 4.7. Canales de distribución y comercialización

Para el caso de la compañía La Travesía S.A.S. es importante enfocarse en el canal de comercialización más que en el de distribución, pues como se ha expresado a lo largo del documento, las ventas se realizan por medio de cadenas de *retail*. Por lo anterior, a continuación, se presentan las principales cadenas de *retail* a nivel mundial, varias de las cuales están presentes en Estados Unidos y algunas en las que la empresa podría ofertar sus hierbas aromáticas orgánicas:

*Ilustración 47. Lista de los top 100 retailers a nivel mundial (National Retail Federation, 2023)*

Rank	Company	2022 worldwide retail sales (billions)	Expand all
1	<b>Walmart</b>	\$600.94	+
2	<b>Amazon.com</b>	\$343.33	+
3	<b>Costco Wholesale</b>	\$217.53	+
4	<b>The Kroger Co.</b>	\$147.62	+
5	<b>The Home Depot</b>	\$155.42	+
6	<b>Target</b>	\$107.59	+
7	<b>CVS Health Corporation</b>	\$106.59	+
8	<b>Walgreens Boots Alliance</b>	\$116.10	+
9	<b>Lowe's Companies</b>	\$93.61	+
10	<b>Albertsons Companies</b>	\$76.15	+

Dentro de las compañías anteriormente mencionadas, Walmart, Costco Wholesale, The Kroger Co. Y Target venden productos orgánicos frescos, mientras los demás pueden vender productos orgánicos, pero procesados.

Como se mencionó anteriormente, realizar la comercialización en estas compañías de manera directa es complicado, y generalmente se implementa a través de una persona adicional encargada de venderle el producto a estas compañías con marcas diferentes a las propias. Por lo tanto, para poder comercializar los productos en las grandes superficies se debe realizar la negociación con el proveedor principal que actualmente tenga el almacén.

#### **4.8.Reintegro de divisas al país de origen**

El Banco de la República en el artículo 41 de su resolución externa No. 1 de 2018 acerca del Régimen de Cambios Internacionales establece que la importación y la exportación de bienes son operaciones de cambio que deberán canalizarse obligatoriamente a través del mercado cambiario, y en el artículo 42 indica que todas las divisas provenientes del mercado cambiario deben canalizarse mediante los intermediarios autorizados de manera que se implemente el mecanismo de compensación previsto en la resolución; así mismo, en el artículo 74 establece que el plazo máximo para realizar dicha canalización es de seis (6) meses contados a partir de la fecha de su recepción.

Por otra parte, los artículos 76, 77 y 78 establecen que el Banco de la República en cualquier momento podrá solicitar la información que considere necesaria para realizar el seguimiento pertinente, que los residentes podrán recibir el pago de sus exportaciones en la moneda local colombiana (todo mediante los intermediarios del mercado cambiario autorizados); y que “los residentes podrán utilizar las divisas provenientes de sus exportaciones para el pago directo de los fletes, seguros y demás gastos en moneda extranjera asociados a la exportación” (Banco de la República, 2023).

Cabe mencionar que el documento también establece que las exportaciones podrán estar financiadas mediante pagos anticipados y prefinanciación de exportaciones. En la primera, “los

pagos recibidos de los compradores extranjeros por concepto de futuras exportaciones de bienes no constituyen una obligación financiera con reconocimiento de intereses ni generan para el exportador obligación diferente a la entrega de la mercancía” (Banco de la República, 2023). La segunda se puede exigir como requisito para el desembolso de créditos externos otorgados por los intermediarios del mercado cambiario.

#### **4.9. Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción**

Tal como se identificó en el diagnóstico, la compañía se encuentra en proceso de mejora de las condiciones comerciales. Actualmente, no cuenta con una estrategia de comunicación dirigida al posicionamiento de la marca a nivel internacional, no cuenta tampoco con herramientas de comunicación interactivas ni con herramientas de comercio electrónico que utilice en los procesos de comercialización internacional y finalmente, no actualiza frecuentemente el contenido de sus canales virtuales.

Para poder lograr una penetración en el mercado internacional es necesario que la empresa mejore sus condiciones de comunicación y promoción mediante plataformas como la creación de una página *web* y redes sociales como Instagram y Facebook donde se puedan visualizar los productos, la marca, la compañía, entre otras cosas. Lo anterior teniendo en cuenta que como menciona el gerente de Tiendanube México el “67% de las ventas totales provienen de personas que entraron directo al sitio *web* de la empresa o llegaron a través de un link que alguien más les compartió; sin embargo, el 22% de las ventas llegan a través de las interacciones en redes sociales, directamente de los perfiles que las empresas crearon, de ese total, un 62% provienen de Instagram y un 37% de Facebook” (Molina, 2023). Por lo tanto, es indispensable desarrollar estrategias de *marketing* digital y que mediante la publicación de diversos contenidos se pueda generar alcance y atracción de nuevos clientes y personas.

Adicionalmente, en Colombia se presentan ferias como Agroexpo, una feria del sector agropecuario, en las ciudades de Medellín y Bogotá, en las cuales se presentan diferentes actores del mercado con los que se puede interactuar y crear enlaces comerciales tanto nacionales como internacionales. Así mismo, en Boston, Estados Unidos, cada año se realiza la feria titulada “Agritourism Convention & EXPO” presentada por Fareharbor, a la que acude toda la industria del agroturismo donde la compañía podría hacer presencia y, como se mencionó anteriormente, crear estrategias de comunicación y promoción, tanto con los clientes como en la misma industria.

ProColombia a su vez fomenta y realiza macrorruedas durante todo el año realizadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con el fin de generar encuentros con diferentes empresarios a nivel mundial de manera que se logren generar acercamientos entre la oferta de productos colombianos y la demanda internacional. Para el año 2024 se espera la macrorrueda 100 en la cual “participarán cerca de 1.000 compradores internacionales de más de 60 países, especialmente de Latinoamérica y el Caribe, con alrededor de 2.000 exportadores de más de 25 departamentos colombianos, de sectores de agroalimentos, sistema moda, industrias 4.0 y manufacturas” (PROCOLOMBIA, 2024).

## **5. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción**

Seguidamente, se establecen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) que actualmente tiene la compañía con la comercialización de sus hierbas aromáticas orgánicas y se plantean diferentes estrategias y recomendaciones. Adicionalmente, se presenta un cronograma de actividades para la implementación del plan exportador.

## 5.1. Matriz DOFA y estrategias

Tabla 35. Matriz DOFA de la compañía La Travesía S.A.S.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio electrónico.</li> <li>• Creación de página <i>web</i> y redes sociales para posicionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena ubicación geográfica para la producción de aromáticas.</li> <li>• Beneficios arancelarios con el país de exportación.</li> <li>• Facilidad en la logística aérea.</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento previo sobre la exportación.</li> <li>• Capacidad de producción y experiencia en el sector.</li> <li>• Personal con conocimiento.</li> <li>• Certificaciones orgánicas.</li> <li>• Productos de excelente calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos costosos.</li> <li>• Competidores internacionales fuertes.</li> <li>• Falta de implementación del <i>marketing</i> digital.</li> </ul>

Teniendo en cuenta la matriz DOFA planteada anteriormente se proponen las siguientes estrategias:

1. Aplicación del *marketing* digital en plataformas tales como redes sociales, páginas *web*, entre otras que le permitan a la compañía tener un mayor alcance en el consumidor final.
2. Generar alianzas estratégicas con compañías que realicen exportación de productos orgánicos de manera que se puedan identificar posibles clientes en el mercado internacional.

- Seguir manteniendo las certificaciones de calidad en los productos de manera que se genere esa diferenciación en el mercado.

## 5.2. Cronograma de actividades para la implementación del plan exportador

A continuación, se presenta el cronograma de actividades para realizar la implementación del plan exportador:

*Tabla 36. Cronograma de actividades para la ejecución del plan exportador.*

ACTIVIDADES	DESCRPCIÓN	MESES						
		1	2	3	4	5	6	7
Presentación del plan exportador	Reunión con el asesor del trabajo de investigación, el estudiante y el gerente de la compañía.							
Plan estratégico	Construcción del diseño estratégico (procesos, logística, calidad, mercado y ventas, finanzas, estructura organizacional, costos e inversión).							
	Presentación del diseño estratégico a los colaboradores.							
Plan de comercialización	Investigación y análisis del comportamiento del mercado.							
	Evaluación y aprobación del modelo de costos.							
	Aprobación del presupuesto de mercadeo y ventas.							
	Elaboración de las estrategias comerciales.							
Plan de distribución	Selección de aliados estratégicos.							
	Evaluación de las capacidades de producción y logística.							
	Planeación de la demanda (empaquete, almacenamiento, transporte).							
Ejecución del plan exportador	Inicio del proceso de exportación.							

## 5.3. Conclusiones del plan exportador

Para la empresa La Traviesa S.A.S. el mejor país para realizar la comercialización, distribución y venta de sus productos es Estados Unidos. Esta anterior conclusión se obtiene después de haber realizado un análisis de la situación económica actual (riesgo político, PIB, inflación, desempleo, facilidad de hacer negocios y nivel socio económico), las variables sociales y culturales (tendencias de consumo orgánico y dimensiones de Hofstede), el tamaño del mercado (importaciones en volumen, mercado *retail* y mercado orgánico) y las variables específicas de la

empresa (sellos de calidad, logística de frío, acceso directo vía área, aranceles y requisitos para la importación) en los países de Panamá, Canadá y Estados Unidos; esto con el fin de obtener el mercado objetivo de acuerdo con la situación actual de los países y de la empresa.

En la actualidad, la experiencia que tiene la compañía con el proceso de exportación le facilita la toma de decisiones con respecto al nicho de mercado, la infraestructura requerida, los recursos humanos y financieros, la comercialización y distribución de los productos, entre otros. Cabe resaltar que, la empresa debe enfocarse en fortalecer sus estrategias de mercadeo, comunicación y promoción de manera que se dé a conocer y pueda posicionar sus productos en el mercado internacional.

## **6. Lecciones aprendidas**

Finalmente, se presentan las lecciones aprendidas en la realización del plan exportador tanto desde la óptica de la organización y del mercado como desde la óptica del proceso de intervención del estudiante.

### **6.1.Desde la óptica de la organización y del mercado**

Para la empresa es fundamental el conocimiento que actualmente el gerente posee sobre la compañía y su proceso de internacionalización pues esto le ayuda a seguir buscando la mejora continua dentro de sus procesos y a mejorar la capacidad de toma de decisiones que vayan encaminadas a cumplir la misión y visión de la organización.

El objetivo actual de la organización con respecto a la internacionalización de las aromáticas orgánicas, como se mencionó anteriormente, es llegar a ese tope de producción y ventas que la empresa plantea, con el fin de seguir creciendo como compañía y de posicionarse con alimentos de excelente calidad en el mercado internacional; por eso es de gran importancia que la

empresa siga generando ideas innovadoras que vayan encaminadas al mejoramiento y crecimiento de la organización.

Finalmente, para que la compañía pueda seguir creciendo y permanezca en el tiempo es fundamental que siempre realice un proceso de revisión de su estructura de costos, de su demanda actual, de sus procesos logísticos y de sus planes de mercado, de mercadeo y comercialización.

Por otra parte, desde la óptica del mercado resulta interesante el crecimiento que ha tenido el consumo de alimentos orgánicos en América y en el mundo; donde la tendencia de consumo saludable ha empezado a marcar la parada y a generar grandes diferencias a la hora de elegir o no un producto, por lo que realizar una buena identificación de los nichos de mercado para comercializar los productos se vuelve fundamental para las empresas pues se identifican las tendencias y preferencias de consumo de los diferentes países y se analizan todas las variables que pueda tener a favor y en contra dicho país que puedan afectar o no su proceso de internacionalización.

## **6.2.Desde la óptica del proceso de intervención del estudiante**

Resulta interesante como en este tipo de procesos de internacionalización es fundamental, además del conocimiento técnico que se tenga o se investigue sobre los temas, la experiencia y expectativas que los gerentes de las compañías tienen para sus empresas y lo importante que es que estas personas tengan claros los objetivos, las metas y el alcance al que quiere llegar la compañía.

La Traviesa S.A.S. es una empresa que en la actualidad tiene muy bien definidas cuáles son sus fortalezas y debilidades en los mercados tanto nacionales como internaciones, cuáles son sus oportunidades de crecimiento y cuál es su capacidad para atender a los clientes. Es una compañía

que con sus 30 años de experiencia en el sector ha ido diversificando su portafolio e involucrándose en tendencias de consumo tales como los productos orgánicos.

Por lo anterior, la realización del plan exportador ha cumplido completamente sus objetivos con la compañía realizando un diagnóstico general de la empresa para identificar el alcance y los criterios para diseñar el plan exportador, seleccionando el mercado objetivo con el fin de poder identificar cuál es el mejor país para ofertar los productos, analizando el mercado seleccionado, evaluando sus condiciones y finalmente diseñando las estrategias y recomendaciones que la empresa puede llevar a cabo para poder seguir incursionando en el mercado internacional.

## 7. Bibliografía

- Acosta, M., López, M. & Coronel, V. (2018). Estrategias de Marketing para el mercado de productos orgánicos en el Ecuador. *Revista Espacios*, 20. Retrieved 01 02, 2024, from <https://www.revistaespacios.com/a18v39n08/a18v39n08p24.pdf>
- ANALDEX. (2023, 02 24). *Las exportaciones de Colombia se impulsan con las hierbas aromáticas*. Obtenido de ANALDEX: <https://www.analdex.org/2023/02/24/las-exportaciones-de-colombia-se-impulsan-con-las-hierbas-aromaticas/>
- Banco de la República. (2023, 03 30). *COMPENDIO: RESOLUCIÓN EXTERNA No. 1 DE 2018 (May 25)*. Retrieved 11 14, 2023, from RÉGIMEN DE CAMBIOS INTERNACIONALES: <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/reglamentacion/archivos/compendio-res-ext-1-de-2018.pdf>
- Banco Mundial. (2023). *Datos*. Retrieved 09 22, 2023, from PIB (US\$ a precios actuales): <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- Banco Mundial. (2023). *El Banco Mundial en Panamá*. Retrieved 09 21, 2023, from Panamá: Panorama general: <https://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>
- Canada Border Services Agency. (2023). *Departmental Consolidation of the Customs Tariff 2023*. Retrieved 10 27, 2023, from <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2023/01-99/01-99-2023-7-eng.pdf>
- COFACE. (2023). *Country Risk Assessment Map*. Retrieved 09 24, 2023, from 162 Countries Under The Magnifying Glass: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>

- De La Cruz, V. (2021). Agricultura orgánica en Colombia: una oportunidad. *El Colombiano*. Retrieved from <https://www.elcolombiano.com/medio-ambiente/agricultura-organica-en-colombia-y-emprendimientos-paisas-sostenibles-NB14620814>
- Euromonitor International. (2023). *Passport*. Retrieved 11 01, 2023, from <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/StatisticsEvolution/index>
- Euromonitor International. (2023, 06). *The US: Consumer Profile*. Retrieved 11 08, 2023, from <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/analysis/tab#>
- Government of Canada. (2023). *Importing food to Canada: a step-by-step guide*. Retrieved 10 28, 2023, from <https://inspection.canada.ca/importing-food-plants-or-animals/food-imports/step-by-step-guide/eng/1523979839705/1523979840095>
- Grupo Cesce. (2023). *Riesgo país*. Retrieved 09 19, 2023, from Mapa Riesgo País: Diagnóstico de riesgos políticos y comerciales: <https://www.cesce.es/es/riesgo-pais>
- Instacart. (2023). *instacart*. Retrieved 11 13, 2023, from [https://www.instacart.com/store/s?k=organic+thyme+fresh&actid=b861dbc3-1cf7-4a25-a68a-e306d2156bc8&search\\_source=logged\\_out\\_home\\_cross\\_retailer\\_search&search\\_id=e17b2970-8f86-4b1e-af46-1e626089c78d&page\\_view\\_id=ce45a741-65a1-539c-b3d0-b9af67a731c1](https://www.instacart.com/store/s?k=organic+thyme+fresh&actid=b861dbc3-1cf7-4a25-a68a-e306d2156bc8&search_source=logged_out_home_cross_retailer_search&search_id=e17b2970-8f86-4b1e-af46-1e626089c78d&page_view_id=ce45a741-65a1-539c-b3d0-b9af67a731c1)
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2022). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Retrieved 09 24, 2023, from Panamá en cifras: [https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default2.aspx?ID\\_CATEGORIA=17&ID\\_SUBCATEGORIA=45](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default2.aspx?ID_CATEGORIA=17&ID_SUBCATEGORIA=45)
- International Trade Center. (2022, a). *ITC*. Retrieved 09 14, 2023, from Trade Map: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)
- International Trade Center. (2022, b). *Trade Map*. Retrieved 09 10, 2023, from [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c%7c07%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c%7c07%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)
- International Trade Center. (2023, a). *Market Access Map*. Retrieved 11 08, 2023, from Market Access Conditions: <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=842&partner=170&product=070999&level=6#jump-to-trade-remedy-content>
- International Trade Center. (2023, b). *Standards Map App*. Retrieved 10 24, 2023, from <https://standardsmap.org/en/compare>
- La Casa Blanca. (2023). *La Casa Blanca*. Retrieved 09 21, 2023, from Invirtiendo en Estados Unidos: <https://www.whitehouse.gov/es/invertir/>

- Legiscomex. (2023, a). *Arancel electrónico*. Retrieved 11 01, 2023, from <https://arancel-legis-com-co.ezproxy.eafit.edu.co/Subpartidas/ResultadoBusqueda?id=408>
- Legiscomex. (2023, b). *Arancel electrónico*. Retrieved 11 05, 2023, from <https://arancel-legis-com-co.ezproxy.eafit.edu.co/Subpartidas/ResultadoBusqueda?id=408#>
- Ministerio de Desarrollo Agropecuario. (2023). *Dirección Nacional de Sanidad Vegetal*. Retrieved 11 01, 2023, from Requisitos fitosanitarios para la importación: <https://mida.gob.pa/requisitos-fitosanitarios-para-importacion-sv/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Arancel de importación de la República de Panamá*. Retrieved 10 27, 2023, from [https://www.ana.gob.pa/w\\_ana/images/ANA\\_pdf/arancel/Arancel\\_Nacional.pdf](https://www.ana.gob.pa/w_ana/images/ANA_pdf/arancel/Arancel_Nacional.pdf)
- Modor Intelligence. (2023, a). *Canada Cold Chain Logistics Companies*. Retrieved 11 05, 2023, from <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/canada-cold-chain-logistics-market/companies>
- Modor Intelligence. (2023, b). *Latin America Cold Chain Logistics Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2023 - 2028)*. Retrieved 11 05, 2023, from <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/latin-america-cold-chain-logistics-market>
- Modor Intelligence. (2023, c). *United States Cold Chain Logistics Companies*. Retrieved 11 03, 2023, from <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-cold-chain-logistics-market/companies>
- Molina, J. A. (2023, abril 10). *EL ECONOMISTA*. Retrieved 01 02, 2024, from Las redes sociales más utilizadas para promocionar y vender productos: <https://www.economista.com.mx/el-empresario/Las-redes-sociales-mas-utilizadas-para-promocionar-y-vender-productos-20230409-0029.html>
- National Retail Federation. (2023). *Top 100 Retailers 2023 List*. Retrieved 11 13, 2023, from <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-100-retailers/top-100-retailers-2023-list>
- NOP - National Organic Program / USDA*. (2021). Retrieved from Primius Auditing Ops: <https://primusauditingops.com/es/nop-programa-nacional-organico-usda/>
- Organic Trade Association. (2023). *Global Organic Trade Guide*. Retrieved 10 25, 2023, from About: <https://globalorganictrade.com/about>
- PROCOLOMBIA. (2014). *Logística de perecederos y cadena de frío en Colombia*. Retrieved 10 26, 2023, from [https://procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann\\_ruta\\_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf](https://procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf)
- PROCOLOMBIA. (2016). *Manual de empaque y embalaje para la exportación*. Retrieved 11 13, 2023, from

[https://procolombia.co/sites/default/files/manual\\_de\\_empaque\\_y\\_embalaje\\_para\\_exportacion.pdf](https://procolombia.co/sites/default/files/manual_de_empaque_y_embalaje_para_exportacion.pdf)

PROCOLOMBIA. (2023, a). *Guía para exportar bienes desde Colombia*. Retrieved 12 21, 2023, from <https://www.colombiatrader.com.co/por-que-exportar/guia-para-exportar-bienes>

PROCOLOMBIA. (2023, b). *Herramientas y servicios para el exportador*. Retrieved 10 25, 2023, from Perfil logístico de exportación a Panamá: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-panama>

PROCOLOMBIA. (2023, c). *Herramientas y servicios para el exportador*. Retrieved 10 25, 2023, from Perfil logístico de exportación a Canadá: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-canada>

PROCOLOMBIA. (2023, d). *Herramientas y servicios para el exportador*. Retrieved 10 31, 2023, from Perfil logístico de exportación a Estados Unidos: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos-0>

PROCOLOMBIA. (2024, 01 24). *MACRORRUEDA 100*. Retrieved 01 26, 2024, from ACERCA DE LA ACTIVIDAD: <https://mcr.macrorruedasprocolombia.co/macrorrueda100/index.php?tu=expo&ci=1>

Sánchez, E. & Olson, P. (2023). *Retail Food*. Retrieved 10 20, 2023, from [https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Retail%20Foods\\_Panama%20City\\_Panama\\_PN2023-0006.pdf](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Retail%20Foods_Panama%20City_Panama_PN2023-0006.pdf)

Santander. (2022). *Santander Trade Markets*. Retrieved 09 23, 2023, from Estados Unidos: Política y economía: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

Statista. (2023, 05 25). *Bienes de consumo*. Retrieved 10 19, 2023, from Alimentación y nutrición: <https://es.statista.com/estadisticas/544156/gasto-per-capita-en-alimentos-organicos-en-el-mundo/>

Statista. (2023, 05 22). *Leading organic food brands ranked by brand awareness in the United States in 2022*. Retrieved 11 12, 2023, from <https://www.statista.com/statistics/1341394/most-well-known-organic-food-brands-in-the-united-states/>

Statista. (2023, 02 27). *Statista*. Retrieved 10 20, 2023, from Total retail sales in the United States from 1992 to 2022: <https://www.statista.com/statistics/197576/annual-retail-sales-in-the-us-since-1992/#:~:text=United%20States%3A%20total%20retail%20sales%20in%20the%20United%20States%201992%2D2022&text=By%20the%20end%20of%202022,increase%20from%20the%20year%20before.>

- Statista. (2023, 07 12). *Statista*. Retrieved 10 20, 2023, from Leading 100 retailers in the United States in 2022, based on U.S. retail sales: <https://www.statista.com/statistics/195992/usa-retail-sales-of-the-top-retailers/>
- Statistics Canada. (2022). *Census of Population*. Retrieved 09 24, 2023, from 2021 Census Data: <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/index-eng.cfm>
- Statistics Canada. (2023, 10 20). *Statistics Canada*. Retrieved 10 20, 2023, from Monthly retail trade sales by industry (x 1,000): <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=2010005602>
- The Culture Factor Group. (2023, 10 16). *Country comparison tool*. Retrieved 10 19, 2023, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=canada%2Cpanama%2Cunited+states>
- The Culture Factor Group. (2023). *Intercultural Management*. Retrieved 10 19, 2023, from What You Need To Know: <https://www.hofstede-insights.com/intercultural-management>
- United Nations. (2023). *World Investment Report 2023*. Geneva. Retrieved 09 22, 2023, from [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf)
- United States Census Bureau. (2022, 09 13). *United States Census Bureau*. Retrieved 09 24, 2023, from Ingresos, pobreza y cobertura de seguro médico en los Estados Unidos: 2021: <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2022/income-poverty-health-insurance-coverage/income-poverty-health-insurance-coverage-spanish.html>
- United States International Trade Commission. (2012). *Harmonized Tariff Schedule of the United States*. Retrieved 10 27, 2023, from [https://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/revision\\_212.htm](https://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/revision_212.htm)
- USDA. (2023). *Food Safety and Inspection Service*. Retrieved 10 29, 2023, from U.S. Department of Agriculture: <https://www.fsis.usda.gov/inspection/import-export/import-guidance>
- Willer, H., Schlatter, B. & Trávníček, J. (2023). *The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2023*. Research Institute of Organic Agriculture FiBL. Retrieved 10 25, 2023, from <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1254-organic-world-2023.pdf>