

**APROXIMACIÓN A UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE
PAPA A LA FRANCESA CONGELADA HACIA NORUEGA**

JUAN DIEGO CAVIATIVA CAMARGO

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
ECONÓMICA
BODOTA D.C.
2020**

**APROXIMACIÓN A UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE
PAPA A LA FRANCESA CONGELADA HACIA NORUEGA**

JUAN DIEGO CAVIATIVA CAMARGO

**Monografía para optar el título de especialista en
Negocios Internacionales e Integración Económica**

**Orientador
DESIDERIO LÓPEZ NIÑO
Docente Investigador**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
ECONÓMICA
BODOTA D.C.
2020**

NOTA DE ACEPTACION

Firma del director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C 17 febrero 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Negocios Internacionales e Integración Económica

Dr. Emerson Mahecha Roa

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a Dios, a mi familia, amigos y a todos los que estuvieron durante el desarrollo de este proceso.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, a mi familia por el apoyo incondicional todos los días en los procesos académicos y personales.

A los profesores que hicieron parte de este crecimiento académico y de este proyecto del cual me llevo muchas experiencias.

A mi profesor orientador de esta monografía, el cual estuvo pendiente durante todo el proceso, dándome consejos y mejoras para lograr un excelente trabajo, gracias por compartir su conocimiento con sus estudiantes.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	13
OBJETIVOS	18
1. MARCO TEORICO	19
2. METODOLÓGIA	26
3. EXPLORAR EL MERCADO ENTRE COLOMBIA Y NORUEGA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PAPA A LA FRANCESA CONGELADA.	28
3.1 PRODUCCION DE PAPA EN COLOMBIA	30
3.1.1 Área sembrada	30
3.1.2 Producción de papa anual	32
3.1.3 Rendimiento de papa anual	34
3.1.4 Exportaciones de papa	34
3.2 NORUEGA COMO PAIS DE DESTINO	35
3.2.1 Encuesta	37
4. IDENTIFICAR CUAL ES LA MEJOR ESTRATEGIA EN LA EXPORTACIÓN DE PAPA A LA FRANCESA CONGELADA.	39
4.1 GENERALIDADES	40
4.1.1 Geografía	41
4.1.2 Área	41
4.1.3 Población	41
4.1.4 Clima	41
4.2 SELECCIÓN DEL PRODUCTO	41
4.3 NORMATIVIDAD DE EXPORTACION	42
4.4 ANALISIS PESTE	43
4.4.1 Político	43
4.4.2 Económico	45
4.4.3 Sociocultural	45
4.4.4 Tecnológico	45
4.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	46
4.6 ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	47
4.7 POSICIONAMIENTO	47
4.8 ESTRATEGIA DE PRECIOS	47
4.8.1 Estrategia de valor alto	48
4.8.2 Precios primados	48
4.9 ESTRATEGIA DE MARKETING	48
4.10 ESTRATEGIA DE PRODUCTO	48
4.11 POSICIONAMIENTO	48

4.12 PROMOCION	49
4.13 FORMA O METODO DE INGRESO AL PAIS	49
4.14 COMPRA Y VENTA	50
5. EVALUAR FINANCIERAMENTE LA EXPORTACIÓN DE PAPA A LA FRANCESA CONGELADA HACIA NORUEGA.	52
5.1 INVERSION	52
5.2 PRESUPUESTO	52
5.2.1 Presupuesto de gastos	53
5.2.2 Presupuesto de ventas y utilidades	53
5.3 COSTOS DE PERSONAL	53
5.4 ESTADOS FINANCIEROS	54
5.4.1 Estado de pérdidas y ganancias.	54
5.4.2 Flujo de caja proyectado.	55
5.4.3 Indicadores de rentabilidad.	56
5.4.4 Análisis financiero de resultados	56
6. CONCLUSIONES	57
7. RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFIA	59

INDICE DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Área sembrada de papa anual	32
Imagen 2. Exportaciones	35
Imagen 3. Importaciones de papa	36
Imagen 4. Papas a la francesa.	38
Imagen 5. Mapa de noruega	40
Imagen 6. Estrategia de crecimiento	46
Imagen 7. Estrategia de mercados.	46
Imagen 8. Estrategia de competitividad.	47
Imagen 9. SPAR	49
Imagen 10. Tienda SPAR	50
Imagen 11. Incoterm ex-work	51

INDICE DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Area sembrada de papa anual	31
Tabla 2. Producción de papa anual	33
Tabla 3. Rendimiento anual de papa	34
Tabla 4. Producción de papa en Noruega	37
Tabla 5. Análisis ingreso país	39
Tabla 6. Inversión	52
Tabla 7. Presupuesto de gastos año 2020	53
Tabla 8. ventas trimestrales	53
Tabla 9. Salario mínimo por empleador	53
Tabla 10. Estado de pérdidas y ganancias	55
Tabla 11. Flujo de caja	55
Tabla 12. Indicadores	56

GLOSARIO

BARRERAS ARANCELARIAS: “Las barreras arancelarias son los impuestos (aranceles) que deben pagar en un país los importadores y exportadores en las aduanas por la entrada o salida de las mercancías.”¹

COMERCIALIZACIÓN: “Acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta).”²

ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN: “Consiste en la elaboración de un proyecto encaminado a fomentar la competitividad y el desarrollo del sector de exportación de un país”³.

EXPORTADOR: “Persona o empresa que vende un producto de un país a otro los exportadores del sector agrícola”⁴

¹ GERENCIE. Barreras arancelarias. [Sitio Web]. SEC barreras arancelarias. Oct 16 de 2017. [consultado 25, noviembre, 2019]. disponible en: <https://www.gerencie.com/barreras-arancelarias.html>

² DEFINICION. DE. comercialización. [Sitio Web]. SF. SEC comercialización. [consultado 25, noviembre, 2019]. disponible en: <https://definicion.de/comercializacion/>

³ CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL. Una estrategia de exportación. [Sitio Web]. SF. [consultado 25, enero, 2019]. disponible en: <http://www.intracen.org/itc/apoyo-al-comercio/disenode-la-estrategia-de-exportacion/>

⁴ THE FREE DICTIONARY. Exportador. [Sitio Web]. SF. [consultado 25, enero, 2019]. Disponible en: <https://es.thefreedictionary.com/exportador>

RESUMEN

El presente proyecto permite describir una aproximación a un plan de negocios de exportación de papa a la francesa hacia Noruega, debido a la gran importación de papa que realiza dicho país, y teniendo en cuenta la facilidad de producir y transformar la materia prima en nuestro país. Para el desarrollo óptimo de este proyecto se analizaron aspectos tanto financieros, como estrategias comerciales para el posicionamiento del producto en territorio extranjero, teniendo en cuenta la producción de papa nacional. De esta manera se pudo evidenciar el potencial de acuerdo con el consumo que realiza Noruega del producto. Se realizó una estrategia de exportación y se implementó el incoterm ex – work, el cual permite que el importador reciba la mercancía en el punto de fabrica nuestro, logrando así reducir costos de transporte y envió de la mercancía hacia el país de destino. Así mismo se implementó el modelo de Neil Borden “the concept of the marketing mix” el cual permite realizar dicha estrategia de exportación bastante clara y eficiente, basándose en 4 elementos fundamentales: producto, precio, promoción y plaza.

Palabras clave: Marketing mix, estrategia de exportación, papa a la francesa congelada, incoterm ex - work

ABSTRACT

This project allows us to describe an approach to a French potato export business plan to Norway, due to the large importation of potatoes carried out by that country, and taking into account the ease of production and transformation of the raw material in our country. For the optimal development of this project, financial aspects will be analyzed, such as commercial strategies for product positioning in foreign territory, taking into account the production of national potatoes. In this way it was possible to demonstrate the potential according to the consumption made by Norway of the product. Make an export strategy and implement the incoterm ex - work, which allows the importer to modify the configuration at the manufacturing point, thus reducing transport costs and sending the route to the destination country. Likewise, the Neil Borden model “the concept of the marketing mix” was implemented, which allows such a clear and efficient export strategy to be carried out, through 4 fundamental elements: product, price, promotion and place.

Keywords: Marketing mix, export strategy, frozen french fries, incoterm ex - work

INTRODUCCION

Colombia actualmente no exporta papa procesada (papa pre frita) a Noruega y es un mercado en el que se desea incursionar, lo que me lleva a no tener claro el procedimiento a desarrollar para hacer dichas exportaciones.

Se deben establecer pasos a seguir para llevar a cabo dichas exportaciones sin problema. Se deben tener en claro los costos en los que se incurrirá para el proceso y manufactura de la papa procesada como lo son la compra de la materia prima, el lavado, pelado, picado, blanqueamiento, secado, fritura, escurrido y enfriamiento, envasado y almacenamiento, transporte, permisos, inscripción ante el ICA, entre otros.

La determinación de dichos costos ayuda a la visualización y magnitud del negocio que se está próximo a desarrollar.

Principalmente hay que tener claro que equipos son los necesarios para todo el procesamiento de la papa, así como todo el tema logístico que va desde la recolección de la papa, hasta embarcarla en un contenedor hacia Noruega.

Hay que tener muy en cuenta el tema de los incoterms ya que es un paso fundamental para la exportación de un producto.⁵ En si los incoterms son una serie de reglas para el comercio internacional que permiten determinar el alcance de las cláusulas que van incluidas dentro del contrato de una compra internacional.

Los incoterms pueden denominarse también cláusulas de precios, pues dependiendo del incoterm que se escoja influirá en el costo del contrato. Dichos incoterms también permiten determinar hasta dónde puede llegar el precio en el contrato, algo fundamental y es hasta donde yo como vendedor me hago cargo de la mercancía y desde donde se hace responsable el comprador, el lugar de la entrega del producto, y temas como quien paga el transporte, quien paga el seguro.

Es necesario hacer un análisis de mercado en Noruega para determinar a qué sector de la población está dirigido el producto, si bien la papa es un alimento que lo consume todo el mundo, se debe hacer un estudio para determinar en qué sitios específicos es más propensa la comercialización de la papa a la francesa congelada. Se debe realizar un plan de publicidad adecuado para hacer llegar de la mejor forma el producto al cliente, pues, aunque sea un producto conocido, la primera impresión siempre es la que cuenta, y al tener una excelente primera impresión nos dará un punto de ventaja.

⁵ BUSSINESCOL. Incoterms. [Sitio Web]. SF. [consultado 12 septiembre de 2019]. Disponible en: <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>

Noruega es un país que importa muchos productos agrícolas, es por esto que debemos competir contra otros países para posicionar y demostrar que la calidad de la papa colombiana resalta sobre todas las demás. ⁶A continuación, se muestra una tabla de las importaciones de papa que realizó Noruega al año 2013.

Al realizar unas preguntas sobre el consumo en la ciudad de Oslo se conoció que las personas compran la bolsa de 1kilo de papa a la francesa por semana, donde cuesta 19,90kr (Corona), 2.24 USD y 2.03 EUROS

El terreno cultivado con semilla de papa se encuentra ubicado en el municipio de Subachoque, vereda (El Alto), cuenta con una extensión de tierra de diez (10) fanegadas. La papa cultivada es papa suprema, la cual tiene una versatilidad amplia para su preparación (caldo, sopa, cocida o salada, sudada, etc.). Su potencial de rendimiento en condiciones de cultivo óptimas son de 45 t/a y es susceptible a PYVV. Se cultiva en el departamento de Nariño, así como en zonas altas del departamento de Cundinamarca y Boyacá⁷.

Según una investigación del Espectador⁸ los grandes beneficios que trae consumir papa en nuestra cotidianidad, teniendo en cuenta que es uno de los alimentos que más se consume, pues en Colombia se estiman cerca de 2.700.000 toneladas de papa que se consumen al año. La papa es considerada como un alimento energético por excelencia, consumida con cáscara, la papa es fuente natural de vitamina C, también aporta cantidades significativas de vitaminas del complejo B, es buena fuente de Potasio, Fósforo, Magnesio y Manganeso, estos y entre otros son grandes beneficios que trae consumir este alimento.⁹

En Colombia la papa ocupa el tercer puesto en cultivos transitorios con un área sembrada de alrededor de 130 mil hectáreas y ocupa el primer lugar en producción con cerca de 3 millones de toneladas y constituye la actividad con más servicio de transporte terrestre demanda, debido a la gran cantidad de toneladas que se producen.¹⁰

⁶ ACTUALITIX. World atlas – statistics by country. 10-01-16. [consultado 12 septiembre 2019]. Disponible en internet: <https://es.actualitix.com/pais/nor/noruega-papa-importacion.php>

⁷ÑUNEZ LOPEZ. Carlos Eduardo. ESTRADA LOPEZ. Nelson. Pastusa suprema. Universidad nacional de colombia. Año 2002. [consultado 15 septiembre 2019]. Disponible en internet: <http://www.papaunc.com/catalogo/pastusa-suprema>

⁸EL ESPECTADOR. Descubre los beneficios de la papa. [Sitio Web]. SEC cromos. 9 de abril 2015. [consultado 15 septiembre 2019]. disponible en: <https://www.elespectador.com/cromos/mujer-salud/descubre-los-beneficios-de-la-papa-16907>

⁹Ibid.,

¹⁰ VARGAS GAITAN. Katherin. «El compromiso con la construcción paz es de todos», Monseñor Castro En: ELCAMPESINO.[sitio web] Bogotá D.C.CO. Sec. Noticia. 11, febrero, 2020. [consultado 15 septiembre 2019] disponible en <https://www.elcampesino.co/author/kvargas/>

El destino para la exportación de papa a la francesa es el viejo continente, más específicamente Noruega, ya que este país que no cuenta con gran cantidad de producción de papa y es potencialmente comprador de este producto.

En vista del compromiso que tiene Colombia para profundizar su integración comercial con el mundo, el Acuerdo de Libre Comercio entre Colombia y la Unión Europea está cerca a cumplir cinco años. El comercio bilateral con el mercado europeo permite obtener varios beneficios para aumentar la canasta exportadora teniendo en cuenta los bienes no tradicionales tanto agroindustriales como manufactureros.¹¹

La Unión Europea es el segundo socio comercial de Colombia, representando 14,7% del comercio exterior y posicionándose por detrás de los Estados Unidos (26,8%) y superando a China (12,6%) y México (5,95%). Los Países Bajos, España, Bélgica, Italia y Alemania se destacan como los destinos de exportación de mayor relevancia, encontrándose dentro de los veinte destinos donde más se exportó en 2017. Además, Alemania, Francia, España, Italia y el Reino Unido se posicionan dentro de los veinte países de donde más importó Colombia en el mismo año.¹²

En cuanto a las normas que se deben seguir para estar al día de todo lo relacionado con las medidas sanitarias y transporte del producto es importante tener en cuenta que para la exportación del mismo se debe ¹³dar cumplimiento a los requisitos fitosanitarios establecidos por las autoridades homólogas del ICA en cada uno de los Países importadores, y particularmente la condición de certificar Fitosanitariamente los envíos de plantas, partes de plantas y productos vegetales, a través de la expedición de un Certificado Fitosanitario que ampare los envíos y asegure que los productos que conforman los mismos fueron sometidos a procedimientos adecuados para garantizar que se ha restringido la posibilidad de diseminación de plagas dentro del territorio del país importador, las Direcciones técnicas del ICA participan a lo largo de toda la cadena de producción en el último eslabón de la cadena, son los inspectores del Grupo Nacional de Cuarentena Vegetal quienes a través de su presencia de los puertos y aeropuertos Internacionales asumen la responsabilidad de firmar y sellar los certificados fitosanitarios.

En Colombia inicialmente se debe tramitar el registro único tributario (Rut) en cualquier oficina de la Dian o en un SuperCade

¹¹ CASTIBLANCO. ANALDEX. [Sitio Web]. Julio 2018. [consultado 15 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.analdex.org/2018/07/26/tlc-entre-colombia-y-la-union-europea/>

¹² Ibid.,

¹³ ARAUJO BAUTE. ica - regulacion sanitaria y fitosanitaria.[Sitio Web]. Bogotá D:C:CO. [consultado 15, septiembre, 2019]. Disponible en: <https://www.ica.gov.co/areas/regulation>

Se debe consultar a la Dian si el producto requiere permisos previos para la autorización de la exportación, posteriormente se debe tramitar dicho permiso y presentar la solicitud de autorización de embarque ante el sistema informático de la Dian¹⁴

Hasta el momento no se han encontrado estudios sobre exportación de papa a la francesa hacia Noruega, es por esto que se toman como referencia 2 estudios sobre la exportación de alimentos hacia Europa.

El primer caso es un plan de negocios para la exportación de miel de abejas hacia Alemania, orientado por el profesor Desiderio López Niño. En este caso realizan un estudio de consumo para identificar que Alemania es un país con alta demanda de miel de abejas, es por ello que enviaran el producto a dicho país. Se analizaron estrategias comerciales, técnicas y financieras con el fin de conocer el sector apícola en Colombia y Alemania. De esta forma, se pudo identificar que hay un mercado potencial y fue posible construir un plan comercial alrededor de la demanda de miel en la ciudad alemana de Bremen.

Considerando el anterior estudio al plan de negocios propuesto para la exportación de papa a la francesa congelada hacia Noruega, se deriva la importancia de realizar un estudio de mercado para tener claro e identificado el consumo y posible demanda en dicho país, así mismo saber que estrategias comerciales son necesarias para impactar de gran manera dicho mercado y realizar una estrategia financiera adecuada para llevar a cabo el proyecto de manera viable y oportuna.

También se realiza un estudio de mercado sobre el cultivo de abejas en Colombia donde se ha identificado como ha crecido al pasar los años y cuáles son los principales factores que afectan dicho sector. De acuerdo Pedraza¹⁵ con esto toman de la página del ministerio de agricultura, un estudio de las principales zonas productoras de miel en Colombia, donde las 3 principales zonas son Córdoba, Huila y Antioquia.

El segundo caso es un plan de negocios sobre la exportación de aguacate Hass con destino la ciudad de Barcelona, guiado por el profesor Eduardo Cardona. Realizan un estudio de viabilidad donde se determina que Barcelona es una ciudad con mercado potencial para la exportación del producto. Al mismo tiempo se propuso un estudio técnico y financiero por parte de la empresa Aguahass para

¹⁴ PROCOLOMBIA. Guía para exportar bienes desde Colombia. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO [consultado 16 septiembre 2019]. Disponible en: <http://www.procolombia.co/guia-para-exportar-bienes-desde-colombia>

¹⁵ PEDROZA GOMEZ. Plan de negocios de la exportación de miel de abejas a Alemania. [Sitio Web] 23 abril 2019. [consultado 29 septiembre 2019]. Disponible ent: <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7460>

saber qué es lo que se necesita en cuanto a logística e inversión de capital para una exportación rentable y eficaz del aguacate.

Algo muy importante a tener en cuenta para la exportación del producto es el marco legal, las leyes y normas que rigen en la unión europea. Es por esto que todos los procedimientos se realizan bajo el marco legal del acuerdo entre Colombia y la Unión Europea

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar un plan de negocios sobre la exportación de papa a la francesa congelada hacia Noruega

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar el mercado entre Colombia y Noruega para la comercialización de papa a la francesa congelada.
- Identificar cual es la mejor estrategia en la exportación de papa a la francesa congelada
- Evaluar financieramente la exportación de papa a la francesa congelada hacia Noruega

1. MARCO TEORICO

Un plan de negocios según Stutely¹⁶ es aquel plan estratégico que expone una actividad la cual se lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Esta actividad puede referirse a una gran multinacional, a una empresa mediana o simplemente a un pequeño grupo de individuos quienes están relacionados a algún tipo de institución. En cuanto al periodo de tiempo determinado podrían ser los próximos 6 meses para una empresa nueva, 5 años para una empresa definida con un proyecto sólido y visionario, pero el foco se centra en los primeros 12 meses, pues con los resultados mostrados se toman decisiones para lo que serán los próximos 3 a 5 años

Para Stutely¹⁷, los planes de negocio comprenden diferentes enfoques a los que se quiere llegar. Se puede tener en cuenta como la expresión formal de un proceso de planeación, como una petición de financiamiento, puede ser un esquema para ser aprobado o simplemente una herramienta para la administración operacional.

Dicho por Stutely¹⁸ plan de negocios debe estar integrado a una estrategia de exportación. Compaginar las actividades de exportación junto con las operaciones del día a día puede evitar cualquier conflicto entre las actividades nacionales e internacionales. Tener en cuenta las áreas en las que se logra tener una ventaja competitiva, estas áreas pueden incluir su tecnología, su plan de incursión en el país a exportar y la forma en la que se posicionara con respecto a la competencia

El concepto de marketing mix como estrategia de exportación, surge en 1950 por Neil Borden¹⁹, quien menciona doce elementos fundamentales que conforman dicha estrategia. Pero diez años después el contador por profesión Edmund McCarthy simplifico dicha teoría a tan solo 4 elementos: producto, precio, promoción y plaza (ingreso al país).

¹⁶ STUTELY, Richard. La estrategia inteligente. [Sitio Web]. 2000. [consultado 25, noviembre, 2019]. disponible en: https://books.google.com.co/books?id=QkxqKiF9TYoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

¹⁷ *Ibíd.*,

¹⁸ COMERCIO Y ADUANAS. artículo de guía para exportar
guía para exportar 3. Estrategias para exportación. Publicado el 30 de mayo de 2012.[Sitio Web]. Bogota D.C.CO. Sec como exportar. s.f. Disponible en: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/guiaparaexportar/estrategias-exportacion/>

¹⁹ BORDEN, Neil. The Concept of the Marketing Mix. [El concepto del Marketing mix]. En: Journal of Advertising Research. [Repositorio Digital]]. Vol. 24, Nro. 4. ISSN 0021-8499. 1984. p. 9. [Consultado 25, November, 2019]. Disponible en <https://search-ebsohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6630137&lang=es&site=ehost-live>

El termino estrategia posiblemente se relacione fácilmente con el autor Henry Mintzberg ya que la emplea en diferentes formas y la explica en varias definiciones con el fin de aclarar los alcances tanto para investigadores como para empresarios, lo cual es fundamental conocer para este proyecto. Es por esto por lo que es necesario comenzar a pensar a cerca de la estrategia pretendida y la estrategia realizada, las cuales según Mintzberg las estrategias realizadas podrían ser pretendidas o no y que las estrategias realizadas pueden ser pretendidas o no. Desde el punto de vista de la estrategia realizada se observa que existen estrategias que fueron pretendidas y realizadas, pero por otro lado también puede darse la situación en que la estrategia realizada no se pretendiera, sino que aparecen de forma espontanea²⁰

De acuerdo con el autor Luis Pimentel Villalaz²¹, Henry Mintzberg también define la estrategia como el patrón o plan que abarca las metas y las políticas de una empresa, así como la secuencia coherente de todas las acciones que se van a llevar a cabo. Una estrategia que este bien orientada y guiada, servirá para darle orden y asignar, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa, las tareas a realizar con el fin de lograr las metas, así como estar pendiente del entorno, de los cambios y las acciones realizadas por los oponentes.

Es por esto por lo que Henry Mintzberg²² establece en 1987 las 5 P de la estrategia, las cuales son las visiones de la estrategia para una organización. Mintzberg representa las 5 visiones en el plan, el patrón, la posición, la perspectiva y una pauta de acción. Estos 5 elementos permiten que la empresa logre implementar una estrategia más eficaz, pues la estrategia siempre está encaminada hacia el futuro, con una visión a largo plazo que incluye los factores más importantes de la empresa. Es claro que la competencia juega un factor importante en el desarrollo de una empresa, pero sería erróneo implementar la estrategia pensando solo en los competidores ya que la estrategia comprende también la cultura, las costumbres y el desarrollo dentro de la empresa. Dicho por

²⁰ MONTOYA RESTREPO, Iván Alonso; MONTOYA RESTREPO, Luz Alexandra. Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. En: Revista Escuela de Administración de Negocios. [Repositorio Digital]. Bogotá D.CO. CO. Enero –Abril. Nro 53., 2005, p 85. ISSN: 0120-8160

. [consultado 25, noviembre, 2019] Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605307.pdf>

²¹ PIMENTEL VILLALAZ. Luis. Introducción al concepto de planificación estratégica. [Sitio Web]. Pamplona. Septiembre 1999. [consultado 25. noviembre, 2019] Disponible en http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

²² MULDER. Patty. Las 5 P de la Estrategia por Mintzberg. [Sitio Web]. España. 2018. [consultado 25, noviembre, 2019] Disponible ent: <https://www.toolshero.es/uncategorized/las-5-p-de-la-estrategia-por-mintzberg/>

Mintzberg realizar una buena estrategia es muy complicado, y contemplar los 5 elementos antes mencionados permitirá enfocar la estrategia en diferentes perspectivas.

Patty Mulder²³ también expone que una estrategia es un plan para hacerle frente a muchas situaciones. Es por esto por lo que es necesario realizar un plan previo a la toma de grandes decisiones y también es importante que dicho plan se siga ejecutando de manera eficaz, aunque ya se haya tomado la decisión, esto garantiza que la decisión ira por un camino monitoreado y garantizado, ya que la meta a la cual se quiere llegar solo se podrá lograr con un plan bien estructurado. Un plan permite que los gerentes tengan buena comunicación con sus empleados, de tal forma que todos tiren hacia el mismo lado, siempre con la mente en las proyecciones y los resultados finales. Ya que un plan es fundamental en una empresa, para una estrategia organizacional se requiere más de un plan para lograr los objetivos previstos.

Si la elaboración de dicho plan tiene que ver con la estrategia planteada, el patrón hace referencia a las estrategias previamente realizadas. Según Mulder²⁴ Por un lado, hay estrategias que al implementar han funcionado a la perfección dando los resultados esperados, pero, por otro lado, hay estrategias que no han dado los resultados esperados, necesitando reestructurar la estrategia con mejor detalle para su buen funcionamiento. En este caso, los patrones son fundamentales para el desarrollo de una nueva estrategia. De acuerdo a la toma de decisiones que se tomaron en el pasado, es probable que se vuelvan a tomar en un futuro, por eso el comportamiento en el pasado se vuelve un patrón a incluir en el desarrollo de la nueva estrategia. Al no mostrar resultados, si toma el patrón de las decisiones o procesos incorrectos para corregirlos y que no deterioren la nueva estrategia. Por ende, al incluir estos patrones dentro de la empresa, es posible incorporar las fortalezas en el desarrollo de la estrategia.

De acuerdo con Mintzberg²⁵ la posición es como se encuentra la empresa en el mercado y la interacción que se tiene entre el entorno interno y el entorno externo. Pensar previamente en cómo se quiere posicionar la empresa, cuál es su identidad y si la idea que tienen los interesados es común con el posicionamiento. Esto puede ser una fortaleza que genera una gran ventaja competitiva con respecto a la competencia ya que teniendo claro cuál es la posición estratégica los

²³ *Ibíd.*,

²⁴ *Ibíd.*,

²⁵ Mintzberg, H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. California management review [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. 1987. [Consultado 25, noviembre, 2019]. Disponible en: <https://expertprogrammanagement.com/2018/04/5-ps-of-strategy/>

competidores estarán un paso atrás de la compañía pues se tendrá un lugar firme en el mercado.

Otro elemento en el que hace énfasis Mintzberg²⁶ es la perspectiva, pues no solo basta con una buena posición estratégica, pues al tener dicha posición se debe tener una perspectiva mucho más amplia del entorno, es decir el cliente. Es sumamente importante saber la opinión del consumidor, que referencia tiene de la empresa, esto es fundamental para una buena planeación estratégica.

Mintzberg²⁷ menciona la pauta de acción como la forma de vencer a la competencia. Al tener un plan estratégico eficaz y productivo, se puede sorprender al competidor sin saber de dónde vino el ataque. Esto es gracias a seguir una serie de pasos implementando los elementos antes mencionados, ya que, al tener clara la finalidad y los objetivos, se podrá realizar la estrategia de la mejor manera.

Según Patty Mulder²⁸ las 5p de la estrategia propuesta por Mintzberg se deberían considerar también por separado y es necesario considerar todos los elementos para lograr que el desarrollo de la estrategia sea firme y exitosa. El uso de las 5p puede servir como una verificación final de la estrategia desarrollada al final del proceso de planificación, esto permite identificar los inconvenientes o si hace falta alguna cosa por mejorar. Al optimizar el proceso de planificación disminuye los errores en dicha fase, lo que permite reducir los gastos al final.

¿Pero por qué desarrollar una planificación estratégica? Según Mulder²⁹, al desarrollar dicha planificación se logran ventajas en relación con una gestión más eficiente, permitiendo una libertad humana y material, lo que resulta en una mejor productividad y un gran ambiente laboral para los empleados de la empresa. Muchos estudios han determinado que el solo hecho de tener clara la visión, la misión, planificar y establecer objetivos crea un desempeño mucho más óptimo en la compañía. Al tener claros los conceptos anteriores dentro de la empresa, la visión del futuro de la empresa es contundente, se ven claramente las oportunidades y las amenazas, así como enfocar la misión que se tiene de la empresa para que no se desvíe del camino de la mano con la innovación y el liderazgo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, lo cual es fundamental para el desarrollo de un plan de negocios, es necesario abordar el tema de las exportaciones que aplica

²⁶ *Ibíd.*, p. 11-24

²⁷ *Ibíd.*, p. 11-24

²⁸ MULDER. P. *Op. Cit.*,

²⁹ PIMENTEL VILLALAZ. Luis. *Op. Cit.*,

para este proyecto, y es justo conocer un poco acerca de la historia de las exportaciones principalmente en Colombia, según su evolución hasta los acuerdos que hoy en día gozamos gracias al trabajo realizado por el comercio exterior. Según el autor Andrés Castro³⁰, las primeras exportaciones se dan durante el siglo XVII, cuando inician los ciclos mineros debido a que muchas manufactureras europeas requerían de materias primas principalmente metales para fabricar sus productos, es por esto que más o menos hasta 1780, el oro cubría el 100% de las exportaciones.

En el caso colombiano, según Castro³¹ en el año 1820, el gobierno colombiano inicia su apertura de comercio exterior con países que veían potencial en las nuevas repúblicas pensando en apertura a nuevos mercados, como es el caso de Inglaterra, y en menor medida USA y Francia, aunque dicho comercio solo se afianza a mediados de siglo pues las exportaciones de carácter agrícola y ganadero se reconstruyeron después de la guerra. Las exportaciones de algodón duraron muy poco debido al dramático bajón de precios internacionales por la expansión de los cultivos de dicho producto en USA. En comparación con las exportaciones de cuero y palos de tinte tuvo un alza significativa. Junto a estos productos se destaca la exportación de tabaco, la cual se genera en la década de los treinta, debido a un mutuo acuerdo entre el gobierno y los comerciantes.

Uno de los principales problemas para dar respuesta a la evolución del mercado internacional en Colombia recae en la infraestructura. Según Andrés Castro³² el tema de infraestructura ha quedado en futuros proyectos, algunos aun terminándose, como es el caso del túnel de la línea, estos factores han imposibilitado una grata respuesta a las necesidades del mercado internacional. Otra gran limitante en el territorio colombiano son las ocupaciones en el sector agrícola, sus bajos niveles de productividad y los altos riesgos en el transporte de mercancía.

Según Andrés Castro³³ estos factores están influidos por el conflicto social y civil armado, el desempleo y la deficiencia en el sistema de salud, educación en gran parte de la población y falta de compromiso serio y soluciones reales a los problemas. En cuanto al acuerdo comercial que se tiene con la Unión Europea, la

³⁰ CASTRO FIGUEROA. Andrés Mauricio. MANUAL DE EXPORTACIONES: la exportación en Colombia. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Julio 2008. [consultado 25, noviembre, 2019] Disponible en:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Frss6jph2nAC&oi=fnd&pg=PA17&dq=exportaciones&ots=0yK1eLWvSY&sig=BtahJn_RTIXBnnF_gZgMfvIm2B8#v=onepage&q=exportaciones&f=false

³¹ *Ibíd.*, p. 35

³² *Ibíd.*, p. 32

³³ *Ibíd.*,

cual es la relevante en este proyecto, es importante conocer mediante PROCOLOMBIA³⁴ que la Unión Europea está conformada por 28 países que hoy en día forman un grupo económico sólido económica y políticamente con influencia a nivel mundial. Su fundación fue en el año 1993 y desde entonces ha impulsado la ayuda económica entre sus integrantes con el fin de que las relaciones económicas entre ellos se fortalezcan exitosamente, formando así un mercado único.

Entre las importancias que plantea el ABC del acuerdo, PROCOLOMBIA³⁵ afirma que este acuerdo conlleva a una nueva relación comercial, primando siempre un acuerdo unilateral donde el estado colombiano contaba con el SGP plus el cual permitía que algunos productos nacionales entraran con preferencias arancelarias solo hasta el 31 de diciembre de 2013. Cabe resaltar que el 99% de los productos colombianos tanto industriales como pesqueros, tienen entrada a los 28 países desde su entrada en vigor. Por otro lado, según Andrés Castro³⁶ los productores colombianos tendrán ventajas sobre importaciones sin gravámenes arancelarios, lo cual los hará más competitivos a nivel global. Así mismo las empresas pequeñas tendrán libre acceso al mercado de compras públicas en la Unión Europea, con el fin de apoyar y cooperar para obtener asistencia técnica en licitaciones. Este acceso incluye desde el nivel central hasta entidades independientes de la Unión Europea.

Según este acuerdo de la Unión Europea³⁷, se ofrecerá un ambiente más sólido para los trabajadores ya que se tendrán bases firmes de acuerdo con los principios y derechos fundamentales del trabajo por la OIT. Por otro lado, el estado colombiano ratifica en dicho acuerdo, el compromiso adquirido por el cumplimiento de los derechos humanos de las personas.

Según Riquelme³⁸ el análisis PESTE es un análisis de los factores político, económico, social y tecnológico sobre el entorno externo de un país u organización las cuales pueden afectar el desempeño y las actividades de una empresa

³⁴ PROCOLOMBIA. Acuerdo comercial Colombia – Unión Europea. [sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec publicaciones. s.f [consultado 25, noviembre, 2019] Disponible en: <http://ue.procolombia.co/conozca-la-ue>

³⁵ Ibid.,

³⁶ Ibid.,

³⁷ Ibid.,

³⁸ RIQUELME. Matías. El análisis peste. [Sitio Web]. Bogota D.C.CO. Sec publicaciones. s.f. [consultado 25, noviembre, 2019]. Disponible en: <https://www.webyempresas.com/el-analisis-pest/>

La evaluación financiera es fundamental para el desarrollo del plan de negocios. Según Arnaut & Iberbrokers³⁹ el plan financiero permite medir un objetivo básico el cual es la rentabilidad de este, pero teniendo en cuenta siempre la liquidez. Para el componente financiero, se aplican varios conceptos, los cuales se enumeran en los siguientes pasos establecidos por Arnaut & Iberbrokers:

- Calcular las necesidades de inversión.
- Cuenta de Resultados
- Proyecciones a los próximos 5 años

³⁹ ARNAUT & IBERBROKERS. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO Sec publicaciones. s.f. [consultado 25, noviembre, 2019]. Disponible en: http://emprenderioja.es/files/recurso/modelo_plan_de_negocio.pdf

3. METODOLOGÍA

El tipo de investigación realizada fue de manera documental ya que se selecciona y se clasifica una serie de información a través de su lectura y una crítica de documentos y material bibliográfico, así como fuentes de información y centros de documentación

Las principales fuentes de información son artículos sacados de Google académico, fuentes como PROCOLOMBIA y el repositorio de la universidad de América.

Todo comienza el 31 de julio con la primera clase de seminario de grado, donde se empezaría a buscar el tema para la realización del anteproyecto, para posteriormente un trabajo de grado. El docente Desiderio López nos abre los horizontes con una simple dinámica, la cual es recordar las materias vistas a lo largo de la especialización, y las palabras clave para así tener una idea sobre el tema que se pueda desarrollar.

Luego de identificar el tema, y que este avalado por el Docente, comienza un trabajo de investigación acerca de ello, es un trabajo exhaustivo pues hay que tener en cuenta todo lo relacionado con el producto que se va a importar o exportar, el cual en mi caso es la exportación de papa a la francesa hacia Noruega.

La idea realmente parte de mi familia, mis padres son quienes me impulsan a realizar este proyecto pues será algo familiar con mucho potencial, debido a que la materia prima es propia, sin intermediarios, y teniendo conexión en el país de destino será un ambicioso proyecto para darle vida propia

Encontrar información no fue fácil pues no hay antecedentes de dicha exportación hacia ese país, pero es un trabajo interesante que tiene mucho potencial para un futuro. Este tema se eligió porque mi familia tiene cultivos de papa en Subachoque y un familiar vive en Noruega, entonces por qué no soñar con exportar un producto con valor agregado hacia un país que importa la mayoría de su consumo pues no tiene tierras fértiles para su cultivo.

Se realiza una video llamada con Mauricio Camargo, familiar residente en Noruega, el cual realiza una encuesta a sus vecinos y conocidos, la cual permite conocer la opinión y tener en cuenta las referencias de los nativos.

Por iniciativa propia se recorren los cultivos de papa, se habla con el encargado del cultivo y la idea de exportar es aún más fuerte, pues la papa que se cultiva es "premium" donde quiere decir que sirve para varias recetas y en diferentes presentaciones.

En las clases siguientes de seminario de grado el avance es significativo, de la mano del profesor Desiderio teniendo una voz de guía y ayuda, buscando la mejor información y la más relevante para que sea realmente útil para el proyecto.

4. EXPLORAR EL MERCADO ENTRE COLOMBIA Y NORUEGA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PAPA A LA FRANCESA CONGELADA.

En este capítulo se busca conocer cómo se encuentra el mercado de papa colombiano y buscar la viabilidad comercial para exportar papa a la francesa congelada hacia noruega.

Según Colprensa⁴⁰, es importante recalcar que el sector papero en Colombia hoy en día no tiene gran proyección internacional, según pues tan solo 2060 toneladas de papa lograron salir del país, es decir un 10% de lo que se exportaba en 2009, cuando se exporto 21.976 toneladas de papa.

Pero teniendo en cuenta la gran fertilidad de tierra colombiana, es posible concretar con éxito la exportación de papa a la francesa hacia Noruega, ya que se envía con valor agregado. Según investigo Colprensa⁴¹, en los últimos 18 años la producción de papa en Colombia ha aumentado un 8% debido a que el consumo ha crecido de manera paulatinamente, pero el potencial de consumo puede ser aún más competitivo y rentable.

De acuerdo con Gómez⁴², se debe mencionar que la papa ha sido premiada como un producto natural y autóctono, considerándose un alimento de consumo básico y el cual lo requiere todo el mundo. Se obtiene de la siguiente forma: la zona central del país está marcada por precipitaciones pluviales en el primer semestre del año, ósea entre marzo y finales de mayo, lo que quiere decir que las siembras se realizan entre enero y febrero. En este periodo se obtienen entre el 55% y 60% de la producción de papa del país.

Según Gómez.⁴³, en el caso de las zonas que limitan con los llanos orientales, son zonas con mucha agua, lo cual en las siembras afecta de manera directa el precio de la papa, pues 1 o 2 aguaceros pueden cambiar la condición. El precio puede ser relativamente bajo y puede llegar al orden de los \$600 o \$700 el kilo

⁴⁰ COLPRENSA. Ministerio de Agricultura busca incentivar el consumo de papa en Colombia. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f [consultado 19, enero, 2020] Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/ministerio-de-agricultura-busca-incentivar-el-consumo-de-papa-en-colombia-2853465>

⁴¹ *ibid.*,

⁴² GOMEZ RODRIGUEZ. Así es el mundo de la papa colombiana. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f. [consultado 19, enero, 2020] Disponible en: <https://www.contextoganadero.com/agricultura/informe-asi-es-el-mundo-de-la-papa-colombiana>

⁴³ *Ibid.*,

De acuerdo con Colprensa⁴⁴, el ministerio de agricultura se encuentra en la búsqueda de tecnología y desarrollo para el aumento del consumo de papa en Colombia y que así mismo siga mejorando la situación de aquellas familias que trabajan en el sector y dependen de esta actividad. Hoy en día más de 100 mil familias colombianas se dedican al cultivo de papa en 10 departamentos y 283 municipios, y gracias a esto el sector genera 75 mil empleos directos aproximadamente y 189mil empleos indirectos.

De acuerdo con el ministro de agricultura Andrés Valencia⁴⁵, lo ideal es que entre todos se logre fortalecer el sector haciéndolo más competitivo, rentable y con gran capacidad de consumo interno. El propósito del gobierno es incentivar la cadena productiva y beneficiar a las familias que dependen de esta labor.

Conocer acerca de lo que afecta el cultivo papero es muy importante, según Portafolio⁴⁶ ya que es necesario investigar todas las fortalezas y debilidades del producto, con el fin de realizar con éxito la exportación hacia Noruega. La “polilla de papa”, así es conocida una enfermedad que afecta los cultivos de papa, la cual puede generar hasta el 50% de pérdidas en el campo. Es por esto que se ha desarrollado un tratamiento efectivo contra esta plaga también conocida como “la Tecia Solanivora”

Dicho por portafolio⁴⁷, la investigación financiada por Colciencias, y realizada por la universidad Nacional y la universidad Pedagógica tuvo una duración de 2 años. Demostrando que los insecticidas usados en este tipo de cultivos tienen un efecto ineficiente ya que la etapa más fuerte de la plaga se desarrolla bajo el suelo (dentro del producto) dejando fuera del alcance estos productos. Teniendo en cuenta lo anterior, según el estudio, las rizo bacterias suplen a la planta de nutrientes, dándole protección contra hongos, bacterias e insectos que la puedan atacar ayudándola a disminuir condiciones como deshidratación.

Según Portafolio⁴⁸, este tratamiento con bacterias se proyecta como principal aliado de los productores de papa del país, ya que, si se infecta el cultivo con “polilla de papa” podrían sufrir pérdidas de hasta 50% en campo, y hasta 100% en las bodegas de almacenamiento. Las rizo bacterias son capaces de activar directa

⁴⁴ COLPRESA. Op.cit.,

⁴⁵ Ibid.,

⁴⁶ PORTAFOLIO. Desarrollan tratamiento más efectivo contra la polilla de papa. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec economía. s.f. Enero 19 de 2020. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/desarrollan-tratamiento-mas-efectivo-contra-la-polilla-de-la-papa-525391>

⁴⁷ Ibid.,

⁴⁸ Ibid.,

o indirectamente la resistencia sistémica inducida en aquellas plantas contra insectos mediante hormonas vegetales claves que controlan una resistencia sistémica inducida.

De acuerdo con Gómez⁴⁹, hablando de afectaciones al cultivo de papa, uno de los más importantes hoy en día son las importaciones que realiza el país, ya que para el año 2017, la cantidad de importación de papa a la francesa congelada hacia Colombia fue de 45mil toneladas, equivalente a 250.000 toneladas de papa fresca. El producto precocido se trae desde la Unión europea, especialmente de Bélgica, Holanda, Alemania y Estados Unidos. Es importante mencionar que para producir una tonelada de papa a la francesa es necesario procesar 2.5 toneladas de papa fresca. Cerca de 90mil toneladas son destinadas para procesarlas en papa a la francesa

4.1 PRODUCCION DE PAPA EN COLOMBIA

La producción de papa en Colombia se ubica principalmente en 8 departamentos:

1. Cundinamarca
2. Boyacá
3. Nariño
4. Antioquia
5. Santander
6. Norte de Santander
7. Cauca
8. Tolima

4.1.1 Área sembrada de papa anual. El área sembrada anual de papa en el periodo 2009-2019 fue de 1.419.604 hectáreas, repartidas como lo muestra la tabla 1.

⁴⁹ GOMEZ. Luisa. Op.cit.,

Tabla 1. Área sembrada de papa anual

Año	C/marca	Boyacá	Nariño	Antioquia	Otros	Total
2009	52.825	36.820	20.505	13.070	11.420	134.640
2010	54.470	38.200	20.980	13.390	11.591	138.631
2011	50.310	35.250	20.010	12.010	10.730	128.310
2012	48.320	34.880	22.840	10.450	14.035	130.525
2013	47.200	34.100	24.400	8.100	13.600	127.400
2014	45.700	32.500	23.600	7.300	13.200	122.300
2015	47.000	34.000	24.000	7.600	13.000	125.600
2016	46.400	34.100	24.900	7.400	13.300	126.100
2017	48.256	36.146	26.394	7.400	13.965	132.161
2018	48.289	35.563	25.278	7.165	13.882	130.176
2019*	48.215	35.162	24.906	6.940	13.399	128.622**

Fuente: FEDEPAPA. Boletines regionales. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. 2019. [consultado 28 enero 2020]. Disponible en: <https://fedepapa.com/boletines-regionales/>

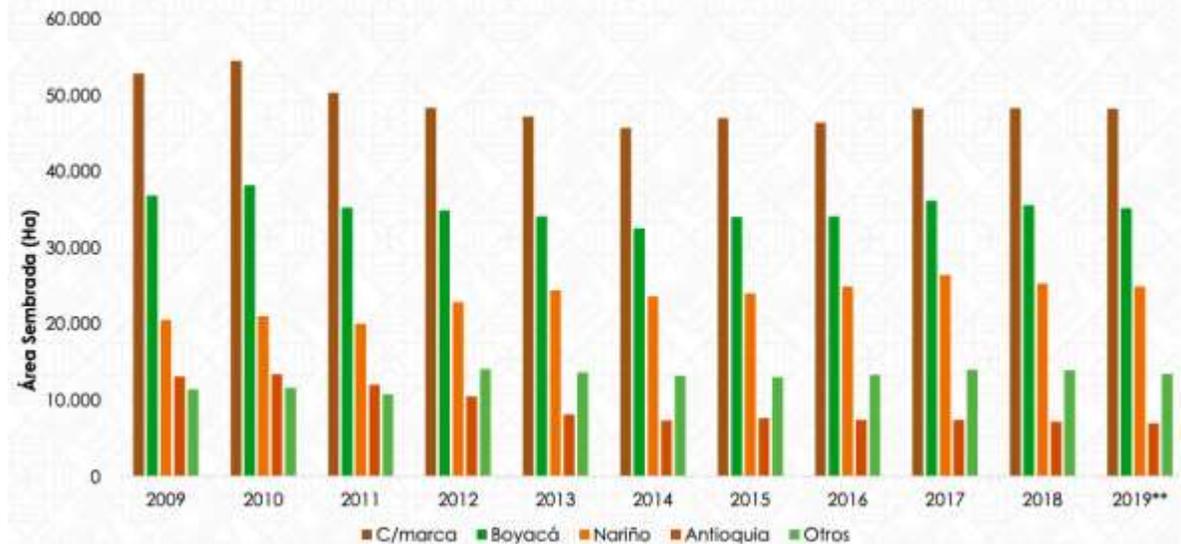
El aumento en el área sembrada para el año 2017 en adelante, es debido al crecimiento en el consumo de papa en el país, donde claramente se observa a Cundinamarca y Boyacá como los principales sembradores de papa. (véase tabla 1)

La zona de Nariño genera siembras principalmente entre septiembre y diciembre, donde la cosecha puede salir de forma anticipada debido a sus condiciones climatológicas son diferentes a las del resto de zonas del país, gracias a esto se compensa la llegada del producto al centro del país.

Según José Manuel García⁵⁰, gerente general de FEDEPAPA, si está llegando papa a los mercados, pero el inconveniente es el problema climático y el producto llega de baja calidad por daños causados por insectos, principalmente “polilla de papa”

⁵⁰ GOMES RODRIGUEZ. Op.cit.,

Imagen 1. Área sembrada de papa anual



Fuente: FEDEPAPA. Boletines regionales. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. 2019. [consultado 28 enero 2020]. Disponible en: <https://fedepapa.com/boletines-regionales/>

Se puede observar el predominio del sembrado de papa en la zona de Cundinamarca y Boyacá debido al clima, donde influye de gran manera la temperatura y las precipitaciones. (Véase imagen 1)

4.1.2 Producción de papa anual. La producción de papa anual en Colombia durante el periodo 2009-2019 fue de 52'148.931, segmentado por zonas como lo indica la tabla 2.

Se puede observar en la tabla 2 que a lo largo de los años 2009-2019 se ha mantenido un promedio de producción que se encuentra entre el rango de 2.550.000 y 2.7893.000 toneladas de papa.

Tabla 2. Producción de papa anual

AÑO	C/MARCA	BOYACÁ	NARIÑO	ANTIOQUIA	OTROS	TOTAL
2009	984.080	703.410	413.023	245.154	213.130	2.558.797
2010	1.031.005	725.305	425.045	252.050	219.044	2.652.449
2011	1.039.600	719.400	443.300	230.745	205.855	2.638.900
2012	1.064.400	764.500	494.500	209.050	255.600	2.788.050
2013	1.001.376	709.000	509.400	168.172	276.052	2.664.000
2014	958.200	672.000	484.400	134.200	242.000	2.490.800
2015	1.055.300	697.500	514.020	153.600	276.240	2.696.660
2016	964.607	625.739	447.865	135.416	250.073	2.423.700
2017	1.075.360	713.592	530.000	150.960	281.925	2.751.837
2018	1.077.222	671.204	574.550	148.115	311.585	2.782.676
2019*	997.816	725.222	569.163	141.284	267.577	2.701.062**

Fuente: FEDEPAPA. Boletines regionales. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. 2019. [consultado 28 enero 2020]. Disponible en: <https://fedepapa.com/boletines-regionales/>

Según el diario del cauca⁵¹, Las principales regiones son Cundinamarca, Boyacá y Nariño debido a que la papa se da principalmente en climas fríos, siendo el suelo cundiboyacense la zona más productora y de mejor calidad del país. Así lo señaló Yara Champions Program, el cual es un concurso de prestigio donde se reconoce la mejor calidad de papa industrial. Este concurso busca incentivar una buena práctica agrónoma, seminarios para aumentar el conocimiento acerca del tubérculo y su siembra.

Dicho por el diario del cauca⁵², Las muestras son analizadas en los laboratorios PepsiCo para su análisis y posterior votación, dando como resultado los 3 primeros puestos fueron de fincas de la región de Cundinamarca. Según el ministerio de agricultura el 90% del área sembrada en Colombia, se centra en las 4 regiones mencionadas anteriormente.

⁵¹ DIARIO DEL CAUCA. Papa de Cundinamarca y Boyacá se destaca a nivel nacional. [Sitio Web]. Valle del cauca. s.f. Disponible en: <https://diariodelcauca.com.co/noticias/nacional/papa-de-cundinamarca-y-boyaca-se-destaca-nivel-nacional-355023>

⁵² Ibid.,

4.1.3 Rendimiento de papa anual. El rendimiento anual de la papa en Colombia en el periodo 2009-2019 se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Rendimiento anual de papa

AÑO	C/MARCA	BOYACA	NARIÑO	ANTIOQUIA	OTROS	TOTAL
2009	18,63	19,1	20,14	18,76	18,66	19,00
2010	18,93	18,99	20,26	18,82	18,9	19,13
2011	20,66	20,41	22,15	19,21	19,18	20,57
2012	22,03	21,92	21,65	20	18,21	21,36
2013	21,22	20,79	20,88	20,76	20,3	20,91
2014	20,97	20,68	20,53	18,38	18,33	20,37
2015	22,45	20,51	21,42	20,21	21,25	21,47
2016	20,79	18,35	17,99	18,3	18,8	19,22
2017	22,28	19,74	20,08	20,4	20,19	20,82
2018	22,31	18,87	22,73	20,67	22,45	21,38
2019*	20,7	20,63	22,85	20,36	19,97	21,00**

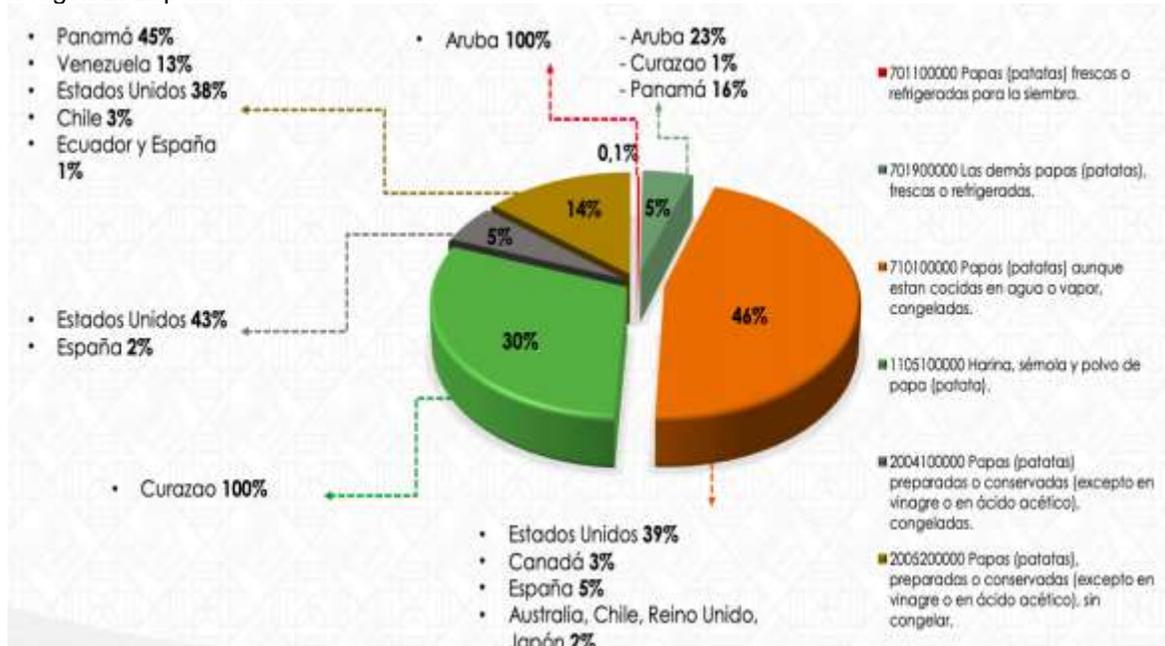
Fuente: FEDEPAPA. Boletines regionales. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. 2019. [consultado 28 enero 2020]. Disponible en: <https://fedepapa.com/boletines-regionales/>

De acuerdo con Antonio⁵³, el rendimiento de la papa es muy cambiante, debido a que es afectado por gran número de factores entre los que se destacan la temperatura, la disponibilidad de agua, la semilla, la fertilización, la duración del periodo de cultivo, entre otros. La fase de tuberización es el tiempo crucial en el que se determinará en gran medida el rendimiento del cultivo. En esta fase se forman y se llenan los tubérculos, por lo que se requiere que la planta tenga la hidratación suficiente y continua, tener una temperatura suave y una tierra rica y equilibrada, sin deficiencias ni excesos de nutrientes. La pelea contra las malezas puede retrasar el crecimiento del cultivo, influyendo en los rendimientos. Una vez la planta supera la maleza, no influye en el rendimiento

4.1.4 Exportaciones de papa. Las exportaciones de papa por subpartida en el año 2019 se muestran al costado derecho de la ilustración 2.

⁵³ ANTONIO. Cuál es el rendimiento por hectárea de papa. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f. Disponible en: <https://www.mundohuerto.com/cultivos/patata/rendimiento>

Imagen 2. Exportaciones



Fuente: FEDEPAPA. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO [consultado 28 enero 2020]. Disponible en: <https://fedepapa.com/boletines-regionales/>

La subpartida arancelaria del producto papa a la francesa es 701900000. (Véase imagen 2)

4.2 NORUEGA COMO PAIS DE DESTINO

El país al que se quiere exportar papa a la francesa congelada es Noruega, el cual no se ha tenido contacto comercial con el producto en cuestión. Es por eso que se analizara el país desde una perspectiva investigativa.

De acuerdo con CIA⁵⁴, La economía de Noruega es estable con un gran sector privado, un buen sector estatal y una inmensa red social. Se retiró de la Unión Europea en el año 1994 pero actualmente participa del mercado único de la UE, así como también aporta al presupuesto de la Unión Europea. Su crecimiento no es muy alentador, pero en los últimos años ha logrado un repunte importante, esperando que los próximos años se mantenga o aumente levemente.

Según Globaledege⁵⁵, es un Nación con una calificación de riesgo país bajo (A1), ya que la situación política y económica es muy buena. Un ambiente empresarial

⁵⁴ THE WORLD FACTBOOK. CIA.[Sitio Web]. USA. s.f. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/no.html>

⁵⁵ GLOBALEDGE. [Sitio Web]. SEC publicaciones. s.f. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://globaledege.msu.edu/countries/norway/risk>

de calidad, y la probabilidad de incumplimiento es muy bajo en promedio. El clima de negocios es fundamental y Noruega cuenta con un entorno de negocios muy bueno, la información financiera esta siempre disponible y es 100% confiable. El cobro de deudas es bastante eficiente, y las transacciones entre empresas se finalizan con éxito total en promedio en entornos de calificación A1.

Imagen 3. Importaciones de papa



Fuente: ACTUALITIX. [Sitio Web]. SF. Bogotá D.C.CO. [Consultado 28, enero, 2020]. Disponible en: <https://es.actualitix.com/pais/nor/estadisticas-presentacion-noruega.php>

Noruega no es un país productor agricultor y por ende importa gran cantidad de alimento pues la producción nacional no supera el 20% del consumo nacional. Para el caso de la papa se muestra el gráfico de la producción hasta el año 2010. (Véase imagen 3).

Al ser un país con baja producción del producto, se convierte en un potencial comprador del mismo ya que necesita suplir el consumo interno

A continuación, en la tabla 4 se muestra la producción de papa en el periodo 2011-2014

Tabla 4. Producción de papa en Noruega

datos	fecha	evolucion
355.700 toneladas	2014	37.700
318.000 toneladas	2013	13.300
304.700 toneladas	2012	9.200
295.500 toneladas	2011	-37.700

Fuente: Elaboración propia según información de ACTUALITIX. [Consultado 28 enero 2020]. Disponible en: <https://es.actualitix.com/pais/nor/estadisticas-presentacion-noruega.php>

De acuerdo con Actualitix⁵⁶, se puede evidenciar (véase tabla 4) la disminución continua de la producción de papa a lo largo de los años, siendo el 2011 el año con el indicador más bajo (295.500 toneladas). Del año 2011 al 2014 se incrementó levemente la producción llegando hasta 355.700 toneladas, lo cual no cubre la demanda solicitada por la población.

Se realizaron una serie de preguntas a 10 ciudadanos que viven en la ciudad de Oslo, para conocer su frecuencia de consumo.

4.2.1 Encuesta

La siguiente encuesta se realiza directamente en Noruega, por intermedio de Mauricio Camargo, residente en dicho país. El objetivo de la encuesta es conocer la frecuencia de consumo de las personas, identificar sus gustos y analizar en que concepto se encuentra un producto proveniente de Colombia. Los encuestados fueron vecinos y amigos del encuestador

Las preguntas se diseñaron de la siguiente manera:

- ¿Consume usted papa a la francesa?
- ¿Compra alguna marca en específico?
- ¿Con que frecuencia consume papa a la francesa?
- ¿Probaría papa a la francesa proveniente de Colombia?

Las conclusiones de la pequeña encuesta fueron alentadoras, ya que consumen un paquete a la semana 56.2Pr/Kg a la semana debido a que el clima es constantemente frio, y las papas son un alimento altamente calórico, lo que les permite conservar más energía. Otra conclusión positiva es que no adquieren siempre la misma marca de papas a la francesa, pues reconocen que hay marcas mejores que otras. Al indagar si consumiese papa a la francesa proveniente de Colombia, la respuesta fue SI. En esta página se muestra la imagen 1 la cual

⁵⁶ ACTUALITIX. World atlas statistics. [Sitio Web]. Sec pais. s.f. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://es.actualitix.com/pais/nor/noruega-papa-produccion.php>

representa el paquete de papas a la francesa de 56.2Pr/Kg, el cual es el que compran regularmente los encuestados.

Imagen 4. Papas a la francesa.



Fuente: MAURICIO CAMARGO (entrevistador)

Según Procolombia⁵⁷, Las normas y las leyes son un factor importante en la exportación de papa a la francesa hacia Noruega, más aún cuando se trata de un producto alimenticio. Colombia tiene un acuerdo vigente con la Unión Europea donde los productos nacionales ingresan con cero aranceles a dichos países y gracias a eso para el año 2013 el 13.8% de las exportaciones de Colombia al mundo se dirigieron hacia el viejo continente, ascendiendo a US\$ 3.345 millones.

Los productos alimenticios y vegetales en el mercado europeo aumentaron significativamente en un 18.4%. Y adicionalmente a esto la inversión extranjera directa de la UE en Colombia ascendió a US\$ 1.656 millones para el año 2012. Con el acuerdo también se ven reflejados los números en el turismo, ya que los viajeros provenientes de la Unión Europea crecieron en 1.7% en el año 2012

⁵⁷ PROCOLOMBIA. Productos de la industria nacional ingresan con cero aranceles a la Unión Europea. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://ue.procolombia.co/noticias/productos-de-la-industria-nacional-ingresan-con-cero-arancel-la-union-europea>

5. IDENTIFICAR CUAL ES LA MEJOR ESTRATEGIA EN LA EXPORTACIÓN DE PAPA A LA FRANCESA CONGELADA.

De acuerdo con Globaledge⁵⁸, para conocer la mejor estrategia de exportación es necesario primero evaluar el país al que se quiere llegar. Es por esto que se realiza una tabla de análisis de ingreso al país.

Tabla 5. Análisis ingreso país

coeficiente	criterio	Noruega	
	POTENCIAL/ACCESO/RIESGO	valoracion	total
3	crecimiento economico del pais	4	0,12
3	poder adquisitivo percapita	5	0,15
4	volumen de la importacion	3	0,12
3	crecimiento de la importacion	4	0,12
4	exportacion desde el pais de origen	4	0,16
4	barreras arancelarias	4	0,16
4	barreras no arancelarias	3	0,12
3	riesgos comerciales	4	0,12
3	facilidad para hacer negocios	4	0,12
3	pagos/politica fiscal	5	0,15
3	transparencia y corrupcion	5	0,15
			1,49

Fuente: elaboración propia (JUAN DIEGO CAVIATIVA CAMARGO)

Esta matriz se realiza con el fin de seleccionar el país al cual se quiere enviar el producto donde se evalúa aspectos económicos, políticos y culturales. Noruega se comparó con los países Holanda y Estados Unidos, dando como resultado que es un país altamente competitivo, su riesgo país es bastante bajo lo cual es muy bueno para el exportador, el poder adquisitivo y el volumen de exportación permite visualizar a futuro grandes cantidades de exportación dando muy buenos dividendos. Es por ello por lo que Noruega se seleccionó teniendo en cuenta la matriz anterior

La tabla consta de 3 ítems: el coeficiente, el criterio y el país de destino, donde se evalúan características internas y externas que pueden afectar el proceso de exportación hacia dicho país. Es muy importante tener en cuenta que el coeficiente y la valoración son calificadores de 1 a 5 donde 1 es riesgoso y 5 es poco riesgoso el cual representa la viabilidad y seguridad para la exportación hacia el país en selección.

⁵⁸ GLOBALEDGE. [Sitio Web]. Sec norway. s.f. [Consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://globaledge.msu.edu/countries/norway/risk>

La facilidad de operar es fundamental y determinante para hacer negocios con dicho país, además de la aceptación de la población hacia nuestro producto, en este caso papa a la francesa.

Tanto la transparencia y corrupción, como los riesgos comerciales, son un indicativo para operar en el país, ya que son números bastante bajos, lo cual permite realizar negocios de manera segura, con confianza ya que se tiene una base sólida de seguridad, lo cual es importante a la hora de cerrar un negocio, pues se tiene certeza de que la otra parte responderá de manera adecuada.

5.1 GENERALIDADES DE NORUEGA

Imagen 5. Mapa de noruega



Fuente: CIA. The world factbook

5.1.1 Geografía. Según Buchot⁵⁹, encuentra ubicado al norte de Europa, limitando con el mar del norte y el océano atlántico norte, al oeste de Suecia. Cuenta con un territorio bastante montañoso y desde la antigüedad se han levantado 4 grandes regiones: Vestlandet (país occidental), Østlandet (país oriental), Trøndelag (región de Trondheim) y Nord Norge (Noruega del norte). Recientemente se ha introducido una quinta región, Sørlandet (país del sur).

5.1.2 Área. De acuerdo con CIA⁶⁰, su extensión es de 323.802 km², donde se reparten 304.282 km² de tierra y 19.520 km² de agua. En cuanto a área comparativa, es un poco más grande que el doble del tamaño de Georgia y un poco más grande que Nuevo México.

5.1.3 Población. Según Globaledege⁶¹, La población de Noruega es de 5.329 millones de personas, su tasa de crecimiento anual es de 0.706%. El 52% de la población se encuentra en edad laboral y la esperanza de vida es de 82.5 años.

5.1.4 Clima. Según la CIA⁶², es templado a lo largo de la costa, variado por la corriente que se genera del atlántico norte, hacia el interior es más frío con precipitaciones y veranos más helados, lluvioso casi todo el año en la costa oeste

5.2 SELECCIÓN DEL PRODUCTO

De acuerdo con Prokop⁶³, la papa es un alimento muy versátil, básico, y de gran acogida de la población mundial. Lo componen gran variedad de carbohidratos y las recetas de preparación son variadas. Recién cosechado el producto, su composición es de 80% agua y 20% seco, y entre el 60% y el 80% de esta materia seca es almidón. En cuanto al peso seco, su contenido se asemeja al de los cereales y es muy alto en comparación con otros tubérculos.

Prokop⁶⁴ también adiciona a lo anterior, su contenido en grasa es bajo. Las papas contienen gran cantidad de micronutrientes, en su mayoría vitamina C. Así mismo

⁵⁹ BUCHOT. Geografía de Noruega. [Stio Web]. s.f. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: https://www.voyagesphotosmanu.com/geografia_noruega.html

⁶⁰ THE WORLD FACTBOOK. CIA. [Sitio Web]. USA. s.f.. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/no.html>

⁶¹ GLOBALEDGE. Op.cit.

⁶² CIA. Op.cit.

⁶³ PROKOP. Las papas, la nutrición y la alimentación. [Sitio Web]. s.f. [consultado 28, enero, 2020]. Disponible en: <http://www.fao.org/potato-2008/es/lapapa/hojas.html>

⁶⁴ Ibid.,

contiene una cantidad moderada de hierro, pero al contener gran cantidad de vitamina C permite la absorción de este mineral. Entre otras vitaminas, contiene B1, B3 y B6 y minerales como potasio, fósforo y magnesio, así como también contiene folato, ácido pantoténico y riboflavina.

También dice Prokop⁶⁵, que la papa también contiene antioxidantes alimenticios, los cuales pueden ayudar a prevenir enfermedades que se pueden relacionar con el envejecimiento, y contiene fibra, cuyo consumo es bastante bueno para la salud. En gran cantidad de países en desarrollo principalmente en las zonas urbanas, el aumento en los ingresos está motivando una transición alimentaria hacia alimentos con un contenido mayor de energía y productos procesados. En China, por ejemplo, los ingresos más elevados y las urbanizaciones han incrementado la demanda por los alimentos industrializados de papa.

Según Todoalimentos⁶⁶, Papas a la francesa: La demanda de las papas a la francesa crece debido a la tendencia de consumir alimentos preparados. El alto consumo de estos alimentos que contienen gran cantidad de energía sumándolo a una vida sin practicar ejercicio, puede ser causante de sobre peso. Las vitaminas que contienen las papas a la francesa son vitamina C, vitamina B-9, vitamina A. Las medidas necesarias son de 2000 calorías. 100 gramos de papas a la francesa contienen 150 calorías, es decir el 8% de las calorías necesarias por día.

5.3 NORMATIVIDAD DE EXPORTACION

Para realizar una exportación en Colombia, Procolombia⁶⁷ dice que se deben tener en cuenta siguientes documentos:

- Registro como exportador.
- Estudio de mercado y localización de la demanda potencial.
- Ubicación de la subpartida arancelaria.

Ante el ministerio de comercio, industria y turismo:

- Solicitud de Determinación de Origen – Declaración Juramentada.
- Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN en el Trámite de Exportación:

⁶⁵ Ibid.,

⁶⁶ TODOALIMENTOS. Tabla Nutricional: Patatas fritas a la francesa. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en internet: <http://www.todoalimentos.org/patatas-fritas-a-la-francesa/>

⁶⁷ PROCOLOMBIA. Normatividad. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f. Disponible en: <https://procolombia.co/nosotros/transparencia/normatividad>

- Factura Comercial.
- Lista de Empaque (si se requiere).
- Registro sanitario o Vistos Buenos (si lo requiere el producto).
- Documento de Transporte.
- Otros Documentos exigidos para el producto exportador.

Para ingreso de mercancías de acuerdo a la Unión Europea⁶⁸, en este caso específico de Noruega:

- Restricciones: el armamento y alguna mercancía de productos tecnológicos o agrícolas están sujetos a la normatividad de exportaciones donde requieren autorización, en caso de que no esté incluido en estas mercancías, no tiene restricciones ni licencias.
- Impuestos de exportación: no hay impuestos para la exportación
- Despacho de aduana de mercancía: en este caso el exportador debe presentar la mercancía, la declaración de exportación, y de ser necesario debe presentar la licencia al encargado responsable en aduanas del lugar donde se empaca la mercancía y se cargan. Posteriormente se presenta la licencia ante la oficina que controla la salida de la mercancía de la zona aduanera
- Declaraciones obligatorias: los detalles necesarios incluirán el origen de la mercancía, el destino de la misma, el código del producto, y la subpartida arancelaria junto con el valor.

El control de calidad de la mercancía está a cargo de la autoridad noruega de seguridad alimentaria rigiéndose bajo la norma de dicho país⁶⁹.

5.4 ANALISIS PESTE

Para llevar a cabo una exportación, es de vital importancia realizar un estudio integral en nuestras empresas acerca de aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; por esto se hizo un análisis PESTE de Noruega.

5.4.1 Político. Según Essays.⁷⁰, los factores políticos pueden afectar de manera directa la eficiencia y eficacia de la empresa, puede ser de manera positiva en

⁶⁸ SANTANDER. Trade markets. [Sitio Web]. España. SEC publicaciones. s.f. [consultado 28, enero, 2020]. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/noruega/exportacion-de-productos>

⁶⁹ Ibid.,

términos de controlar bien el poder, o de forma negativa abusando del mismo. Por ello es de suma importancia analizar muy bien en entorno político del país, así como de las regulaciones. Se puede decir que Noruega tiene una posición de ventaja sobre el resto de los países en cuanto a estabilidad económica y política. Dicho país ha sido una monarquía sin opositores, lo cual genera satisfacción política y proyecciones positivas a futuro

⁷⁰ Essays. UK. Norway PEST Analysis [Sitio Web]. UK. s.f. Noviembre 2018. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://www.ukessays.com/essays/economics/the-market-analysis-pestle-economics-essay.php?vref=1>

5.4.2 Económico. Dicho por Essays.⁷¹, analizar el ambiente económico determina saber el poder adquisitivo del consumidor y la frecuencia de compra. Noruega tiene una economía estable, con un historial bastante largo en política y responsabilidad social, por suerte con un excedente de hidrocarburos, sumándole un sistema de banca sólido, así como una bolsa de valores saludable. Aunque hoy en día se vean enfrentando ante una situación desafiante económicamente, el gobierno y el pueblo de Noruega están preparados y con confianza de que podrán sobrellevar de manera estable el progreso positivo económico del país. Los recursos petroleros y la pesca han proporcionado a lo largo de los años un aporte a la economía importante, así como los 2.5 millones de empleos. El foro económico mundial posiciona a Noruega como el 15vo país con economía más competitiva, entre 131 países en la edición 2008-2009 del índice de competitividad mundial

5.4.3 Sociocultural. Según Universia⁷², la sociedad de este país es identificada por una fuerte tradición de igualdad y un sentimiento de justicia transparente. A esto se le adiciona la objetividad de las personas, buscan siempre estar de acuerdo con las demás personas a la hora de tomar una decisión. Así como la mayoría de los países escandinavos, las decisiones políticas siempre han sido de manera totalmente democrática. Las personas de este país sienten una conexión muy fuerte con la naturaleza, disfrutan los ratos al aire libre. Gracias a sus bellos paisajes, caminar al aire libre, en caminos montañosos o bosques se convierten en planes familiares y más que todos los domingos, lo cual a lo largo del tiempo ha generado una identidad país entre la población.

5.4.4 Tecnológico. Universia⁷³ dice que hoy en día hay más establecimientos públicos con páginas webs propias para generar una buena impresión entre sus clientes y redefinir la experiencia de este. Gracias a esto, cualquier noruego o turista puede encontrar un sinfín de locales comerciales en un portal web diseñado para que las personas puedan encontrar de manera más cómoda y rápida cualquier sitio

⁷¹ Ibid.,

⁷² UNIVERSIA. Estudia en noruega. [Sitio Web]. Sec publicaciones. s.f. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://www.universia.es/estudiar-extranjero/noruega/vivir/cultura-tradiciones/2223>

⁷³ Ibid.,

5.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

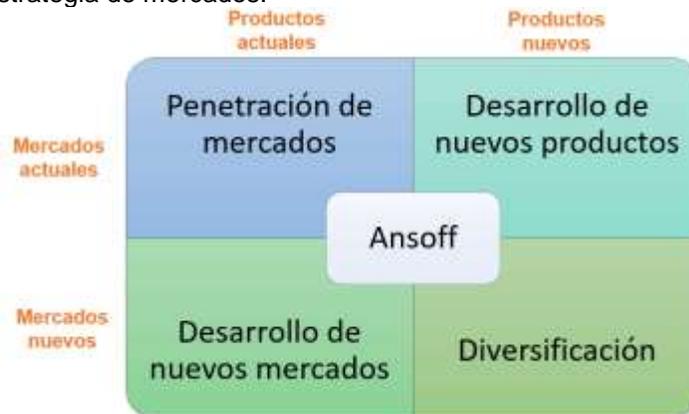
Imagen 6. Estrategia de crecimiento

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: CALIDAD Y GESTION. Estrategia de crecimiento. [Sitio Web]. SF. [Consultado 28, enero, 2020]. Disponible en: http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39_estrategias_crecimiento.html

La estrategia de crecimiento es penetración de mercados, ya que actualmente se tiene una categoría en un mercado potencial como lo es los productos papa a la francesa congelada en Noruega, que es un gran consumidor de este, dado que no es un mercado maduro y hay un alto consumo, podemos usar esta estrategia. (Véase imagen 6)

Imagen 7. Estrategia de mercados.



Fuente: BETANCOURT, Diego. Matriz de Ansoff o Matriz producto - mercado. [Sitio Web]. 03 de junio de 2019. [Consultado 28, enero, 2020]. Disponible en: www.ingenioempresa.com/matriz-de-ansoff-o-matriz-producto-mercado.

Al realizar nuevas y mejores presentaciones, con precios más cómodos, pero siempre primando la calidad del producto, con nuevos canales y una mayor inversión en la publicidad, se logrará posicionar la papa a la francesa colombiana en el mercado noruego. (Véase imagen 7)

5.6 ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Imagen 8. Estrategia de competitividad.



Fuente: APIS. El triángulo Delta: las opciones estratégicas del éxito. [Sitio Web]. 8 julio de 2016. [Consultado 28, enero, 2020]. Disponible en: <https://www.apis.com.py/el-triangulo-delta-las-opciones-estrategicas-del-exito/>

El de papa en Noruega es competitivo, ya que Europa es el principal proveedor de este producto en el mundo. Pero ya se tiene certeza de que vamos a introducir el producto en supermercado, podemos redefinir la experiencia del cliente, haciendo que nuestro producto sea más atractivo poniéndolo en un stand por aparte para que sea un producto premium y los clientes puedan tomar pruebas gratis para probar el producto y siendo asesorados en todo lo relacionado con el producto; nuestra estrategia de competitividad va a ser la mezcla entre redefinir la experiencia del cliente y la diferenciación. Por medio de un producto diferenciado lograremos que nuestras papas a la francesa sean reconocidas en el mercado noruego. (Véase imagen 8)

5.7 DIFERENCIACIÓN

Analizando el marketing mix, concluimos que nuestro producto se puede diferenciar de la competencia por su alta calidad, al contener todos los nutrientes de la papa, siendo de textura rica y suave al paladar, la forma de diferenciar nuestro producto es por medio de sus atributos y posicionarlo como un producto premium de alta calidad.

5.8 ESTRATEGIA DE PRECIOS

El precio de venta que se adjudica a un producto o servicio puede suponer el éxito o el fracaso de este de una compañía, es por ello que las empresas deben

estudiar con precisión los tipos de estrategia de precios que deben aplicar para captar y fidelizar a los clientes.

5.8.1 Estrategia de valor alto. El producto llevara como estrategia de valor alto ya que el precio es levemente más alto que la competencia debido a sus características, mostrando la calidad premium del mismo.

5.8.2 Precios primados. Nosotros vamos a sacar ventaja de las características superiores de nuestro producto para usar un precio más elevado, gracias a nuestras estrategias de publicidad queremos posicionar el producto como papas a la francesa de calidad superior que sea considerada Premium y los clientes estén dispuestos a pagar el precio.

5.9 ESTRATEGIA DE MARKETING

Marketing mix diferenciado: Con esta estrategia podemos identificar nuestro segmento el cual es compradores interesados en productos de alta calidad, con las calorías necesarias y adaptar a ellos nuestra estrategia de marketing.

5.10 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Brand profile

Target: hombres, mujeres y niños que buscan disfrutar de un acompañamiento alimenticio rico en calorías.

Promesa funcional: papas a la francesa congelada lista para preparar, con contenido de vitaminas y calorías necesarias para el día a día.

Promesa emocional: acompañamiento rico en sabor y nutrientes para cualquier comida del día.

5.11 POSICIONAMIENTO

Para Noruegakos⁷⁴, la distribución de papa a la francesa congelada se realizó la evaluación de las principales cadenas de supermercados presentes en Noruega, donde se destacan varios locales, como REMA 1000, KIWI, COOP Y MENY. Pero el supermercado al cual se quiere llegar es SPAR.

Según Noruegakos⁷⁵, SPAR es la cadena de supermercados más grande del mundo, la cual ofrece productos de la mejor selección y calidad, como pan y productos horneados, frutas y vegetales frescos

⁷⁴ NORUEGAKOS. Supermercados en noruega. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO s.f. [consultado 28 enero, 2020] Disponible en: <https://noruegakos.com/supermercados/>

⁷⁵ Ibid.,

Imagen 9. SPAR



Fuente: SPAR. Disponible en internet: <https://spar.es/>

5.12 PROMOCION

Publicidad

Según Visitnorway⁷⁶, entre las Acciones publicitarias que se llevaran a cabo se encuentran:

- La publicidad distribuida en los buzones de correo permite llegar a un máximo de consumidores por un costo bajo.
- Degustaciones en puntos de venta, esto con el fin de dar a conocer el delicioso sabor y los beneficios del consumo de papa a la francesa
- participación en las principales ferias gastronómicas de Noruega tales como: Festival de la comida y de la cerveza de Trøndelag, Festival gastronómico de Gladmat, en Stavanger y Festival gastronómico Matstreif, en Oslo

5.13 FORMA O METODO DE INGRESO AL PAIS

Dicho por Noruegakos⁷⁷, el primer factor a tener en cuenta para determinar el método de ingreso al país es la gran competencia que hay del producto pues Noruega importa bastante papa y papa procesada desde países de unión europea. Además, ya que el producto no tiene el suficiente posicionamiento para venderlo de manera propia, se contactará un vendedor mayorista local para que lo comercialice en los principales almacenes de SPAR

⁷⁶ VISITNORWAY. Festivales gastronómicos en Noruega. [Sitio Web]. SF. [consultado 28, enero, 2020]. Disponible en: <https://www.visitnorway.es/que-hacer-en-noruega/eventos/festivales/festivales-gastronomicos/>

⁷⁷ NORUEGAKOS. Op.cit.,

Imagen 10. Tienda SPAR



Fuente: BIOSFERAPLAZA. [Sitio Web]. SF. [Consultado 28 enero 2020].
Disponible en: <https://www.biosferaplaza.es/project/spar-supermercado/>

Según Cigcv.⁷⁸, este método de ingreso se conoce como exportación indirecta, ya que el producto no va directamente al consumidor final, sino que el camino es desde el fabricante, pasa por un intermediario, y este lo comercializa hasta el consumidor final. Se realiza este método ya que la experiencia y el conocimiento del mercado tanto como el posicionamiento del producto es mínimo en dicho país, por eso se opta por un aliado, el cual es SPARS. (Véase imagen 10)

Inicialmente se enviarán muestras sin valor comercial, con el fin de dar a conocer el producto, demostrando la calidad del producto para generar interés de compra en las personas.

5.14 COMPRA Y VENTA

Para Businesscol⁷⁹, la Compra: Para el momento de la compra, se debe tener en cuenta que la experiencia en exportación de alimentos no es la más alta, por ello se decide implementar el incoterm Ex – Works, dejando así la responsabilidad total de transporte por parte del comprador

⁷⁸ CIGCV. Exportación indirecta. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f . [consultado 28, enero, 2020]. Disponible en internet: <http://www.cigcvinternacional.com/etapas/canales-de-exportacion/exportacion-indirecta>

⁷⁹BUSINESSCOL. incoterms. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f. [Consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>

Imagen 11. Incoterm ex-work



Fuente: AREADEPYMES. [Sitio Web]. SF Consultado [28 enero 2020]. Disponible en: <https://www.areadepymes.com/?tit=guia-de-incoterms-2010&name=Manuales&fid=eh00022>

Según Businesscol⁸⁰, este incoterm como lo muestra la imagen 11, representa la menor responsabilidad para el vendedor, y los gastos y riesgos recaen sobre el comprador. Entre las obligaciones del vendedor se encuentran: entregar la mercancía junto con los documentos necesarios y correr por su cuenta el empaque y embalaje⁸¹. Entre las obligaciones del comprador están: pagar la mercancía, el transporte desde la fábrica al punto de embarque, aduanas, gastos de exportación, el seguro de la mercancía y el transporte el suelo interno del comprador.

Para el Comercio exterior⁸², la Venta: Para este momento de la venta, como se dijo anteriormente, la empresa no cuenta con la suficiente experiencia y el producto no tiene el reconocimiento y posicionamiento, en realidad eso es lo que se busca exportando el producto, que la calidad colombiana sea reconocida en diferentes partes del mundo. Es por esto que un acuerdo Pyggy-Back (acuerdo de distribución recíproca) es el más adecuado, ya que el intermediario tiene la experiencia y los canales de distribución indicados para el producto, beneficiándose con una comisión por las ventas realizadas.

⁸⁰ Ibid.,

⁸¹ Ibid.,

⁸² COMERCIO-EXTERIOR. La exportación agrupada: distintas vías de entrada al comercio exterior. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. SF. Sec publicaciones. [consultado 28, enero, 2020]. Disponible en: http://www.comercio-externo.es/es/action-articulos.articulos+art-170+cat-23/Articulos+de+comercio+exterior/Exportacion+Internacional/La+exportacion+agrupada_+distintas+vias+de+entrada+al+comercio+exterior.htm

6. EVALUAR FINANCIERAMENTE LA EXPORTACIÓN DE PAPA A LA FRANCESA CONGELADA HACIA NORUEGA.

Este capítulo plasma un análisis para conocer el costo monetario que se requiere para llevar a cabo el plan de negocios de exportación de papa a la francesa hacia Noruega.

6.1 INVERSION

Aquí se recopilan los datos de conceptos requeridos para equipar la cadena de proceso para papa a la francesa precocida. (Véase tabla 6)

Tabla 6. Inversión

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNT.	COSTO TOT.
LAVADORA Y PELADORA	1	6.300.000	6.300.000
CORTADORA	1	2.500.000	2.500.000
CONGELADOR 2200 LTS	2	11.000.000	22.000.000
MESON ACERO INOXIDABLE	5	210.000	1.050.000
ESTUFA INDUSTRIAL	3	450.000	1.350.000
MENAJE	1	5.000.000	5.000.000
MAQUINA EMPACADORA AL VACIO	1	3.700.000	3.700.000
SECADORA DE PAPA	1	15.000.000	15.000.000
TOTAL			56.900.000

Fuente: Elaboración propia en base a maquinaria

6.2 PRESUPUESTO

Es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas. Todo plan debe conducir a la elaboración de un presupuesto, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan. Este tendrá un aumento anual de acuerdo con los índices indicados por el gobierno nacional en cuanto a aumentos de salarios y un aumento en el precio del producto de acuerdo con los precios establecidos por los proveedores. (véase tabla 7)

Los montos establecidos en el presupuesto podrán variar de acuerdo con los niveles de ventas generados por la empresa en donde como mínimo se deben realizar la venta de 11.250 kilos de papa por trimestre, para el cubrimiento de las obligaciones generadas. (véase tabla 8)

6.2.1 Presupuesto de gastos

Tabla 7. Presupuesto de gastos año 2020

PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO 2020				
TRIMESTRE				
CONCEPTO	1	2	3	4
SERVICIOS PUBLICOS	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
PUBLICIDAD	300.000	300.000	300.000	300.000
SALARIOS FIJOS	8.193.897	8.193.897	8.193.897	8.913.897
PRESTACIONES SOCIALES	4.412.655	4.412.655	4.412.655	4.412.655
PAPELERIA	600.000	600.000	600.000	600.000
BOLSAS PLASTICAS	1.575.000	1.575.000	1.575.000	1.575.000
ETIQUETAS	3.375.000	3.375.000	3.375.000	3.375.000
MATERIA PRIMA (PAPA)	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000
TOTAL	29.256.552	29.256.552	29.256.552	29.976.552

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Presupuesto de ventas y utilidades

Tabla 8. ventas trimestrales

	METAS DE VENTAS TRIMESTRE				COSTO UNIDAD	PRECIO UNIDAD	UTILIDAD UNIDAD
	1	2	3	4			
PRODUCTO							
EMPAQUE 1000 GRS	11250	11250	11250	11250	1132	5000	3868

Fuente: Elaboración propia

La meta de ventas propuesta para el primer trimestre es de 11.250 kilos de papa procesada, de igual manera se estima mantener las ventas por trimestre durante el primer año. (véase tabla 8)

6.3 COSTOS DE PERSONAL

Salario mínimo mensual pagado por empleador

Tabla 9. Salario mínimo por empleador

Concepto	Valor
Salario Mensual	+ \$ 877,803
Subsidio de transporte	+ \$ 102,854
Prima (1 salario anual + transporte)	+ \$ 81,721
Cesantías (1 salario anual)	+ \$ 81,721
Intereses sobre cesantías (12% cesantías año anterior)	+ \$ 9,807
Aporte Seguridad Social - Salud (8.5%)	+ \$ 74,613

Tabla 9. (Continuación)

Aporte Seguridad Social - Pensión (12%)	+ \$ 105,336
Aporte Seguridad Social - ARL (Riesgo V - 6.96%)	+ \$ 61,095
Parafiscales - Caja de compensación (4%)	+ \$ 35,112
Parafiscales - ICBF (3%)	+ \$ 26,334
Parafiscales - Sena (2%)	+ \$ 17,556
Total, Pagado	= \$ 1,473,953

Fuente: elaboración propia basado en la información de <https://www.salariominimocolombia.net/>. Consultado [4 febrero 2020]

La base salarial que se tomó para calcular los costos de personal es el salario mínimo de \$ 877.803 más el subsidio de transporte \$ 102.854, establecidos por el gobierno nacional para el año 2020. (véase tabla 9)

Según Agronegocios⁸³, en promedio cultivar una hectárea (10.000m²), cuesta alrededor de \$15.600.000

El ciclo de cultivo de la papa desde que se siembra hasta que se cosecha tiene en promedio de 150 a 180 días, y depende de factores como variedad de la semilla, condiciones de la zona de cultivo y clima.

6.4 ESTADOS FINANCIEROS

Se realiza para medir la actividad que tiene el proyecto a lo largo de 5 años, con el estudio de las cuentas principalmente las que están implicadas en la preparación del producto y su posterior venta para así ser comercializada, posteriormente se analizará que tan viable es.

6.4.1 Estado de pérdidas y ganancias.

Allí se muestran las cuentas anuales implicadas en el desarrollo del plan de negocios durante los 5 años siguientes a la puesta en marcha, como son los costos unitarios del producto, gastos fijos, gastos variables y publicidad necesaria. (véase tabla 10)

⁸³ AGRONEGOCIOS. Como cultivar una hectárea de papa. [Sitio Web]. Bogotá. D.C.CO. s.f. Sec publicaciones. Consultado [4 febrero 2020]. Disponible en: <https://www.agronegocios.co/clima/cultivar-una-hectarea-de-papa-pastusa-en-colombia-cuesta-156-millones-2891288>

Tabla 10. Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO 2020 - 2024					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
N. Kilos	45000	49500	54450	59895	65885
Costo Unit./Kilo	1.132,00	1.228,00	1.343,00	1.610,00	2.057,00
Precio venta/Kilo	5.000,00	5.500,00	6.500,00	7.500,00	8.500,00
Ventas	225.000.000,00	272.250.000,00	353.925.000,00	449.212.500,00	560.022.500,00
Costo de ventas	50.940.000,00	60.786.000,00	73.126.350,00	96.430.950,00	135.525.445,00
Contribucion	174.060.000,00	211.464.000,00	280.798.650,00	352.781.550,00	424.497.055,00
Gastos de Personal	53.062.308,00	56.246.046,48	59.620.809,27	63.198.057,82	66.989.941,29
Gastos de propiedad	20.000.000,00	20.000.000,00	20.000.000,00	20.000.000,00	20.000.000,00
Servicios publicos	12.000.000,00	12.480.000,00	12.979.200,00	13.498.368,00	14.038.302,72
Mantenimiento	2.400.000,00	2.496.000,00	2.595.840,00	2.699.673,60	2.807.660,54
Total gastos fijos	87.462.308,00	91.222.046,48	95.195.849,27	99.396.099,42	103.835.904,56
Bolsas y etiquetas	19.800.000,00	22.869.000,00	26.462.700,00	30.606.345,00	35.314.360,00
Materia prima	31.200.000,00	36.379.200,00	46.659.962,00	65.830.674,00	100.237.996,00
Total gastos variables	51.000.000,00	59.248.200,00	73.122.662,00	96.437.019,00	135.552.356,00
Publicidad	2.400.000,00	2.640.000,00	2.904.000,00	3.194.400,00	3.513.840,00
Total gastos	140.862.308,00	153.110.246,48	171.222.511,27	199.027.518,42	242.902.100,56
Utilidad operacional	33.197.692,00	58.353.753,52	109.573.138,73	153.754.031,58	181.594.954,44
EBITDA	33.197.692,00	58.353.753,52	109.573.138,73	153.754.031,58	184.594.954,44

Fuente: Elaboración propia. los valores están expresados en pesos constantes de 2020

6.4.2 Flujo de caja proyectado.

Se indica el flujo de caja del plan de negocios, netamente sus ingresos y salidas de dinero en el periodo estimado. (véase tabla 7)

Tabla 11. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2020-2024						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INVERSION	56.900.000,00					
EBITDA		33.197.692,00	58.353.753,52	109.573.138,73	153.754.031,58	184.594.954,44
FLUJO DE CAJA	-56.900.000,00	33.197.692,00	58.353.753,52	109.573.138,73	153.754.031,58	184.594.954,44

Fuente: Elaboración propia. Los valores están expresados en pesos constantes de 2020



Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Indicadores de rentabilidad.

Basado en el estudio anterior sobre el flujo de liquidez del proyecto, se analizará la TIR (tasa interna de retorno) y el VNA los cuales son factores fundamentales para la toma de decisiones de un proyecto. (véase tabla 8)

Tabla 12. Indicadores

TIR	104%
VNA	411.699.827,25

Fuente: Elaboración propia

6.4.4 Análisis financiero de resultados

La evaluación financiera de la exportación de papa a la francesa congelada hacia Noruega presenta una viabilidad bastante alentadora teniendo en cuenta la TIR (véase tabla 12), y el valor presente neto (véase tabla 12). Lo anterior muestra el potencial del proyecto, pues se reflejan números alentadores y muy tentadores para el éxito del proyecto.

El EBITDA de cada año indica como operacionalmente el proyecto es una buena oportunidad de inversión, ya que la utilidad operacional aumenta a lo largo de los 5 años de periodo evaluado.

El proyecto evaluado en términos generales es una gran oportunidad de crecimiento empresarial debido a que la inversión es muy rentable. Sin embargo, toca tener en cuenta factores muy importantes, los cuales hay que hacerle seguimiento periódicamente, los cuales son el factor político, económico y social tanto de Colombia como del país de destino.

7. CONCLUSIONES

- Existe un mercado potencial en Noruega debido a que este país no produce la cantidad necesaria de alimentos para el consumo interno, es por esto que la mayoría de los productos los importan desde otros países.
- Gracias al acuerdo entre la unión europea y Colombia, existen beneficios arancelarios a la hora de exportar un producto hacia el viejo continente, específicamente hacia Noruega, teniendo en cuenta los requerimientos sanitarios y fitosanitarios obligatorios por el gobierno de dicho país.
- La producción actual de papa en Colombia no cuenta con el total apoyo del gobierno pues la falta de investigación y desarrollo no permite que la producción aumente de manera significativa, adicionando a esto la gran llegada de papa del extranjero lo cual genera un menor consumo del producto nacional.
- La rentabilidad de este proyecto es bastante alta debido al bajo costo de producción por kilo de papa a la francesa, logrando obtener utilidades bastante positivas las cuales aumentan en los años evaluados.

8. RECOMENDACIONES

- El apoyo del gobierno en el sector papero es fundamental ya que la producción nacional se está viendo afectada por la importación del mismo producto, sin beneficios y ayudas al productor local
- Realizar un presupuesto de inversión por parte del gobierno a equipos y tecnología relacionada con el sector papero para que la producción prospere de manera significativa
- Organizar de manera regional grupos de enfoque que permitan conocer las diferencias e inquietudes entre los Papicultores con el fin de realizar mejoras en las próximas investigaciones y desarrollos.
- Continuar la línea de exportación de papa a la francesa congelada hacia Noruega debido a que es un proyecto financieramente viable el cual puede aportar tanto en el posicionamiento de productos colombianos en el exterior, y también creando empresa y generando empleo en el territorio colombiano.

BIBLIOGRAFIA

ACTUALITIX. World atlas – statistics by country. 10-01-16. [consultado 12 septiembre 2019]. Disponible en internet: <https://es.actualitix.com/pais/nor/noruega-papa-importacion.php>

ACTUALITIX. World atlas statistics. [Sitio Web]. Sec pais. s.f. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://es.actualitix.com/pais/nor/noruega-papa-produccion.php>

AGRONEGOCIOS. Como cultivar una hectárea de papa. [Sitio Web]. Bogotá. D.C.CO. s.f. Sec publicaciones. Consultado [4 febrero 2020]. Disponible en: <https://www.agronegocios.co/clima/cultivar-una-hectarea-de-papa-pastusa-en-colombia-cuesta-156-millones-2891288>

ANTONIO. Cuál es el rendimiento por hectárea de papa. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f. Disponible en: <https://www.mundohuerto.com/cultivos/patata/rendimiento>

ARAUJO BAUTE. ica - regulacion sanitaria y fitosanitaria.[Sitio Web]. Bogotá D:C:CO. [consultado 15, septiembre, 2019]. Disponible en: <https://www.ica.gov.co/areas/regulation>

ARNAUT & IBERBROKERS. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO Sec publicaciones. s.f. [consultado 25, noviembre, 2019]. Disponible en: http://emprenderioja.es/files/recurso/modelo_plan_de_negocio.pdf

BORDEN, Neil. The Concept of the Marketing Mix. [El concepto del Marketing mix]. En: Journal of Advertising Research. [Repositorio Digital]]. Vol. 24, Nro. 4. ISSN 0021-8499. 1984. p. 9. [Consultado 25, November, 2019]. Disponible en <https://search-ebshost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6630137&lang=es&site=ehost-live>

BUCHOT. Geografía de Noruega. [Stio Web]. s.f. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: https://www.voyagesphotosmanu.com/geografia_noruega.html

BUSINESSCOL. incoterms. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f. [Consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>
BUSSINESCOL. Incoterms. [Sitio Web]. SF. [consultado 12 septiembre de 2019]. Disponible en: <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>

CASTIBLANCO. ANALDEX. [Sitio Web}. Julio 2018. [consultado 15 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.analdex.org/2018/07/26/tlc-entre-colombia-y-la-union-europea/>

CASTRO FIGUEROA. Andrés Mauricio. MANUAL DE EXPORTACIONES: la exportación en Colombia. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Julio 2008. [consultado 25, noviembre, 2019] Disponible en:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Frss6jph2nAC&oi=fnd&pg=PA17&dq=exportaciones&ots=0yK1eLWvSY&sig=BtahJn_RTIXBnnF_gZgMfvIm2B8#v=onepage&q=exportaciones&f=false

CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL. Una estrategia de exportación. [Sitio Web]. SF. [consultado 25, enero, 2019]. disponible en:
<http://www.intracen.org/itc/apoyo-al-comercio/disenio-de-la-estrategia-de-exportacion/>

CIGCV. Exportación indirecta. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f . [consultado 28, enero, 2020]. Disponible en internet:
<http://www.cigcvinternacional.com/etapas/canales-de-exportacion/exportacion-indirecta>

COLPRENSA. Ministerio de Agricultura busca incentivar el consumo de papa en Colombia. [Sitio Web].Bogotá D.C.CO. s.f [consultado 19, enero, 2020] Disponible en:
<https://www.larepublica.co/economia/ministerio-de-agricultura-busca-incentivar-el-consumo-de-papa-en-colombia-2853465>

COMERCIO Y ADUANAS Guía para exportar 3. Estrategias para exportación. Publicado el 30 de mayo de 2012.[Sitio Web]. Bogota D.C.CO. Sec como exportar. s.f. Disponible en:
<https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/guiaparaexportar/estrategias-exportacion/>

COMERCIO-EXTERIOR. La exportación agrupada: distintas vías de entrada al comercio exterior. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. SF. Sec publicaciones. [consultado 28, enero, 2020]. Disponible en: http://www.comercio-exterior.es/es/action-articulos.articulos+art-170+cat-23/Articulos+de+comercio+exterior/Exportacion+Internacional/La+exportacion+agrupada_+distintas+vias+de+entrada+al+comercio+exterior.htm

DEFINICION. DE. comercialización. [Sitio Web]. SF. SEC comercialización. [consultado 25, noviembre, 2019]. disponible en:
<https://definicion.de/comercializacion>

DIARIO DEL CAUCA. Papa de Cundinamarca y Boyacá se destaca a nivel nacional. [Sitio Web]. Valle del cauca. s.f. Disponible ent:
<https://diariodelcauca.com.co/noticias/nacional/papa-de-cundinamarca-y-boyaca-se-destaca-nivel-nacional-355023>

EL ESPECTADOR. Descubre los beneficios de la papa. [Sitio Web]. SEC cromos. 9 de abril 2015. [consultado 15 septiembre 2019]. disponible en:

<https://www.elespectador.com/cromos/mujer-salud/descubre-los-beneficios-de-la-papa-16907>

ESSAYS. UK. Norway PEST Analysis [Sitio Web]. UK. s.f. Noviembre 2018. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://www.ukessays.com/essays/economics/the-market-analysis-pestle-economics-essay.php?vref=1>

GERENCIE. Barreras arancelarias. {Sitio Web}. SEC barreras arancelarias. Oct 16 de 2017. [consultado 25, noviembre, 2019]. disponible en: <https://www.gerencie.com/barreras-arancelarias.html>

GLOBALEDGE. [Sitio Web]. Sec norway. s.f. [Consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://globaledge.msu.edu/countries/norway/risk>

GLOBALEDGE. [Sitio Web]. SEC publicaciones. s.f. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://globaledge.msu.edu/countries/norway/risk>

GOMEZ RODRIGUEZ. Así es el mundo de la papa colombiana. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f. [consultado 19, enero, 2020] Disponible en: <https://www.contextoganadero.com/agricultura/informe-asi-es-el-mundo-de-la-papa-colombiana>

MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. California management review [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. 1987. [Consultado 25, noviembre, 2019]. Disponible en:

<https://expertprogrammanagement.com/2018/04/5-ps-of-strategy/>

MONTOYA RESTREPO, Iván Alonso; MONTOYA RESTREPO, Luz Alexandra. Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. En: Revista Escuela de Administración de Negocios. [Repositorio Digital]. Bogotá D.CO. CO. Enero –Abril. Nro 53., 2005, p 85. ISSN: 0120-8160

MULDER. Patty. Las 5 P de la Estrategia por Mintzberg. [Sitio Web]. España. 2018. [consultado 25, noviembre, 2019] Disponible en:

<https://www.toolshero.es/uncategorized/las-5-p-de-la-estrategia-por-mintzberg/>

NORUEGAKOS. Supermercados en noruega. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO s.f. [consultado 28 enero, 2020] Disponible en: <https://noruegakos.com/supermercados/>

ÑUNEZ LOPEZ. Carlos Eduardo. ESTRADA LOPEZ. Nelson. Pastusa suprema. Universidad nacional de colombia. Año 2002. [consultado 15 septiembre 2019]. Disponible en internet: <http://www.papaunc.com/catalogo/pastusa-suprema>

PEDROZA GOMEZ. Plan de negocios de la exportación de miel de abejas a Alemania. [Sitio Web] 23 abril 2019. [consultado 29 septiembre 2019]. Disponible en: <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7460>

PIMENTEL VILLALAZ. Luis. Introducción al concepto de planificación estratégica. [Sitio Web]. Pamplona. Septiembre 1999. [consultado 25. noviembre, 2019] Disponible en http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

PORTAFOLIO. Desarrollan tratamiento más efectivo contra la polilla de papa. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec economía. s.f. Enero 19 de 2020. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/desarrollan-tratamiento-mas-efectivo-contra-la-polilla-de-la-papa-525391>

PROCOLOMBIA. Acuerdo comercial Colombia – Unión Europea. [sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec publicaciones. s.f [consultado 25, noviembre, 2019] Disponible en: <http://ue.procolombia.co/conozca-la-ue>

PROCOLOMBIA. Guía para exportar bienes desde Colombia. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO [consultado 16 septiembre 2019]. Disponible en: <http://www.procolombia.co/guia-para-exportar-bienes-desde-colombia>

PROCOLOMBIA. Normatividad. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f. Disponible en: <https://procolombia.co/nosotros/transparencia/normatividad>

PROCOLOMBIA. Productos de la industria nacional ingresan con cero aranceles a la Unión Europea. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://ue.procolombia.co/noticias/productos-de-la-industria-nacional-ingresan-con-cero-arancel-la-union-europea>

PROKOP. Las papas, la nutrición y la alimentación. [Sitio Web]. s.f. [consultado 28, enero, 2020]. Disponible en: <http://www.fao.org/potato-2008/es/lapapa/hojas.html>

RIQUELME. Matías. El análisis peste. [Sitio Web]. Bogota D.C.CO. Sec publicaciones. s.f. [consultado 25, noviembre, 2019]. Disponible en: <https://www.webyempresas.com/el-analisis-pest/ronomicos/>

SANTANDER. Trade markets. [Sitio Web]. España. SEC publicaciones. s.f. [consultado 28, enero, 2020]. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/noruega/exportacion-de-productos>

STUTELY. Richard. La estrategia inteligente. [Sitio Web]. 2000. [consultado 25, noviembre, 2019]. disponible en: https://books.google.com.co/books?id=QkxqKiF9TYoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

THE FREE DICTIONARY. Exportador. [Sitio Web]. SF. [consultado 25, enero, 2019]. Disponible en: <https://es.thefreedictionary.com/exportador>

THE WORLD FACTBOOK. CIA. [Sitio Web]. USA. s.f.. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/no.html>

THE WORLD FACTBOOK. CIA. [Sitio Web]. USA. s.f. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/no.html>

TODOALIMENTOS. Tabla Nutricional: Patatas fritas a la francesa. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. s.f. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en internet: <http://www.todoalimentos.org/patatas-fritas-a-la-francesa/>

UNIVERSIA. Estudia en noruega. [Sitio Web]. Sec publicaciones. s.f. [consultado 28, enero, 2020] Disponible en: <https://www.universia.es/estudiar-extranjero/noruega/vivir/cultura-tradiciones/2223>

VARGAS GAITAN. Katherin. «El compromiso con la construcción paz es de todos», Monseñor Castro En: ELCAMPESINO.[sitio web] Bogotá D.C.CO. Sec. Noticia. 11, febrero, 2020. [consultado 15 septiembre 2019] disponible en <https://www.elcampesino.co/author/kvargas/>

VISITNORWAY. Festivales gastronómicos en Noruega. [Sitio Web]. SF. [consultado 28, enero, 2020]. Disponible en: <https://www.visitnorway.es/que-hacer-en-noruega/eventos/festivales/festivales-gast>

