



**PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA UN PRODUCTO POTENCIAL  
COLOMBIANO EVALUADO DESDE FACTORES MACROECONÓMICOS**

**AUTORES**

**DANIELA CUBILLOS SÁNCHEZ**

**LAURA ISABEL LÓPEZ ABELLA**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**FABIÁN ANDRÉS MEJÍA ESPINAL**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD**

**SANTIAGO DE CALI**

**2017**

## CONTENIDO

1.	Resumen.....	7
2.	Abstract.....	8
3.	Introducción.....	9
4.	Antecedentes.....	10
5.	Planteamiento del problema.....	12
	Formulación del problema.....	13
	Sistematización del problema.....	13
6.	Objetivos.....	14
6.1	Objetivo general.....	14
6.2	Objetivos específicos.....	14
7.	Justificación.....	15
8.	Marco de referencia.....	16
8.1	Marco teórico.....	16
8.1.1	Globalización.....	16
8.1.2	Teorías clásicas del comercio internacional.....	17
8.1.3	Teorías y modelos de internacionalización.....	18
8.1.4	Mercadeo internacional.....	22
8.1.5	Diferencia entre el Plan de exportación y el plan de marketing internacional.....	25
8.1.6	Investigación de mercados internacionales.....	25
8.1.7	Métodos para ingresar en mercados internacionales.....	29
8.2	Marco contextual.....	31
8.3	Marco legal.....	31
8.3.1	Decreto 390 de 2016.....	32
9.	Definición del producto a estudiar.....	33
9.1	Proceso de producción del lulo.....	35
9.2	Costos de producción del lulo.....	36
10.	Información del producto.....	37
10.1	Ficha técnica.....	37
10.2	Épocas de disponibilidad del producto.....	39
10.3	Clientes nacionales.....	40
10.4	Normas técnicas o ambientales para el producto.....	41
10.4.1	Condiciones edafoclimatológicas.....	41
10.4.2	Descripción botánica y morfológica.....	41
10.4.3	Buenas prácticas agrícolas (BPA).....	42
10.4.4	Prácticas en la post cosecha.....	42
10.5	Subpartida arancelaria del producto.....	43

10.5.1	Descripciones mínimas.....	43
10.5.2	Vistos buenos y permisos .....	44
10.6	Oferta exportable.....	46
11.	Investigación del mercado .....	47
11.1	Competencia nacional .....	47
11.2	Competencia extranjera.....	47
11.3	Matriz de selección de mercados.....	48
12.	Descripción y análisis de Guatemala.....	50
12.1.1	Entorno político de Guatemala.....	50
12.1.2	Entorno económico de Guatemala.....	53
12.1.3	Entorno social de Guatemala.....	55
12.2	Zonas geográficas de Guatemala.....	57
12.3	Benchmarking y Paralelos según precios del mercado .....	58
12.3.1	Benchmarking competidores directos.....	58
12.3.2	Benchmarking competidores indirectos.....	63
12.4	Productos similares y sustitutos .....	65
12.5	Canales de comercialización .....	68
12.6	Estrategias de promoción .....	70
12.7	Clientes potenciales.....	72
13.	Identificación de condiciones de acceso al mercado .....	73
13.1	Tratamiento arancelario con el mercado objetivo .....	73
13.2	Requisitos técnicos exigidos por el mercado objetivo .....	74
13.3	Condiciones de acceso.....	75
Impuestos internos.....	75	
Documentos.....	75	
Vistos Buenos.....	77	
14.	Condiciones logísticas .....	77
14.1	Rutas de transportes.....	78
14.1.1	Puertos.....	78
14.1.2	Aeropuertos.....	80
14.2	Condiciones logísticas del producto.....	80
14.2.1	Empaque y embalaje.....	80
14.2.1.1	Empaque primario.....	81
14.2.2	Etiquetados según la norma técnica.....	85
14.3	Identificación del medio de transporte más idóneo .....	87
15.	Estrategias de Mercado.....	88
15.1	Segmento de mercado internacional.....	88
15.2	Ventajas competitivas del producto.....	88
15.3	Propuesta de empaque, logo e imagen .....	89
15.3.1	Logo.....	89
15.3.2	Propuestas de empaque.....	89
15.3.3	Propuesta de etiqueta para lulo en conserva.....	90

15.4	Material promocional adaptado al entorno cultural del mercado .....	91
15.4.1	Estrategias push.....	92
15.4.2	Estrategias pull.....	93
16.	Conclusiones.....	96
17.	Recomendaciones .....	98
	Referencias bibliográficas.....	100
18.	Anexos .....	106

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Cinco Capítulos del Arancel de Aduanas con mayor variación porcentual en las exportaciones entre 2015 y 2016 .....	33
<b>Tabla 2:</b> Costos de producción, en pesos colombianos, para 1 hectárea de lulo en los primeros tres años. ....	36
<b>Tabla 3:</b> Ficha técnica del lulo.....	37
<b>Tabla 4:</b> Partida y sub partida arancelaria del lulo.....	43
<b>Tabla 5:</b> Vistos buenos del lulo en Colombia .....	44
<b>Tabla 6:</b> Concentración de las importaciones de los principales proveedores de lulo para Colombia.....	47
<b>Tabla 7:</b> Principales exportadores de lulo en el mundo. ....	48
<b>Tabla 8:</b> Resumen de Matriz de atractividad .....	49
<b>Tabla 9:</b> Información política de Guatemala.....	50
<b>Tabla 10:</b> Economía de Guatemala.....	54
<b>Tabla 11:</b> Información social y cultural de Guatemala.....	55
<b>Tabla 12:</b> Benchmarking y paralelo de precios .....	58
<b>Tabla 13:</b> Inversión publicitaria en Guatemala por medio de comunicación .....	70
<b>Tabla 14:</b> Clientes potenciales del lulo en Guatemala.....	72
<b>Tabla 15:</b> Documentos de exportación.....	75
<b>Tabla 16:</b> Tiempo de tránsito marítimo desde la Costa Atlántica colombiana hasta Guatemala	78
<b>Tabla 17:</b> Tiempo de tránsito marítimo desde la Costa Pacífica colombiana hasta Guatemala ..	79
<b>Tabla 18:</b> Tipos de empaque primario para el lulo .....	81
<b>Tabla 19:</b> Tipos de empaque secundario para el lulo.....	83
<b>Tabla 20:</b> Tipos de materiales utilizados para la elaboración de empaques. ....	84

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Proceso de investigación de mercados internacionales.....	27
<b>Figura 2:</b> Variación porcentual de los cinco capítulos del Arancel de Aduanas con variaciones significativas en sus exportaciones .....	34
<b>Figura 3:</b> Proceso de producción del lulo.....	35
<b>Figura 4:</b> Tabla de la estacionalidad de la cosecha del lulo en Colombia.....	39
<b>Figura 5:</b> Proceso de distribución del lulo en Colombia .....	40
<b>Figura 6:</b> Exportaciones colombianas de lulo.....	46
<b>Figura 7:</b> Canales de distribución en Guatemala.....	68
<b>Figura 8:</b> Canales de distribución moderna en Guatemala.....	69
<b>Figura 9:</b> Cadena logística para la exportación de lulo. ....	77
<b>Figura 10:</b> Propuesta de canal de distribución internacional.....	92
<b>Figura 11:</b> Propuestas de promoción .....	95

## 1. Resumen

Las exportaciones colombianas de frutas y frutos comestibles, han tenido un crecimiento significativo en los últimos dos años, al igual que la tendencia de llevar un estilo de vida cada vez más saludable por medio del consumo de productos naturales. Esto, junto al apoyo gubernamental, en términos económicos, tecnológicos y de producción, que se ha venido presentado en el sector agrícola colombiano y las condiciones ambientales que permiten el cultivo de una amplia variedad de productos, son variables que han permitido fomentar el crecimiento de las pymes dedicadas a la agricultura. Es de esta manera, como se encuentra una oportunidad para estas empresas de participar en economías mucho más grandes, a través de la exportación de frutas, con el objetivo de satisfacer necesidades, latentes, pero no atendidas, en nichos de mercados internacionales.

En el siguiente Trabajo de Grado se ha desarrollado un plan de marketing internacional para un producto colombiano con un alto potencial de exportación. Se identificó que dicho producto es el lulo, al ser considerado como una fruta exótica que es exclusivamente cultivada en países con clima tropical, como lo es Colombia; de este modo, se expusieron procesos, requisitos y recomendaciones que se deben considerar al momento de ingresar este tipo de fruta a un mercado internacional. Por otro lado, se estableció que, para este producto, el mercado objetivo con mayor potencial de exportación es Guatemala, a partir de un análisis económico, arancelario, logístico y político, realizado por medio de una matriz de selección de mercados. Para terminar, se llevó a cabo un estudio del micro y el macro entorno que rodea, tanto al producto como al mercado, para diseñar estrategias de mercadeo coherentes con el tipo de consumidor en cuestión.

**Palabras clave:** plan de marketing internacional, investigación de mercados, mercado objetivo.

## 2. Abstract

Colombian exports of consumable fruits have had a significant growth in the last two years, as well as the tendency to lead an increasingly healthy lifestyle through the consumption of natural products. This, with the actual government support, in economic, technological and production terms, which has been presented in the Colombian agricultural sector and the environmental conditions that allow the cultivation of a wide variety of products, are elements that have allowed to promote the growth of the SMES engaged in agriculture. It is in this way, as it is an opportunity for these companies to participate in much larger economies, through the export of fruits, with the aim of satisfying needs, not satisfied, in niches of international markets. In the following Graduation Project, an international marketing plan has been developed for a Colombian product with high export potential. It was identified that this product is the lulo, considering it as an exotic fruit that is exclusively grown in countries with tropical climate, such as Colombia; In this way, processes, requirements and recommendations that should be considered when entering this type of fruit to an international market were exposed. On the other hand, it was established that, for this product, the target market with the greatest export potential is Guatemala, based on an economic, tariff, logistic and political analysis, carried out through a matrix of market selection. Finally, a study was carried out of the micro and macro environment surrounding both the product and the market, to design marketing strategies consistent with the type of consumer in question.

**Keywords:** international marketing plan, market research, target market.



### **3. Introducción**

El fenómeno de la globalización ha instituido a nivel mundial una vía flexible para llevar a cabo intercambios de productos, servicios y factores de producción como lo es el capital o la mano de obra entre dos o más países. De este modo, los países que son participantes activos en este proceso logran tener ventajas competitivas frente a los que no lo son, por medio de varios factores como: posicionamiento de marca país a nivel mundial, aumento de las utilidades a partir de la expansión de ventas en mercados internacionales, obtención de know how, para lograr economías de escala gracias a la experiencia internacional, además de la disipación sobre las altas presiones competitivas a nivel local. Para adquirir estos beneficios, cabe destacar que Colombia como país en vía de desarrollo, ha puesto interés en participar dentro de esta dinámica comercial a través de la amplia oferta de productos con alto potencial de internacionalización para mercados no incursionados anteriormente, aprovechando de esta forma, los tratados bilaterales y multilaterales de los que es participe.

Colombia, al ser un país que cuenta con múltiples recursos naturales gracias a su diversidad topográfica, brinda una ventaja competitiva en el sector agrícola. Estas condiciones permiten que los cultivos ubicados a lo largo del territorio nacional, puedan ofrecer una amplia variedad de productos frescos, de los cuales, muchos pueden estar catalogados a nivel mundial como exóticos. En pro de posicionar productos como estos en mercados internacionales, el presente proyecto plantea un plan de marketing internacional, por medio del cual se buscará identificar dos factores: un producto colombiano con alto potencial de exportación y un mercado internacional en donde existan amplias oportunidades comerciales para el mismo.

#### **4. Antecedentes**

Como antecedentes y base para el presente proyecto de grado, se analizaron proyectos de grado anteriores, los cuales tiene como objetivo analizar las posibilidades de un producto potencial colombiano para su exportación, también se estudiaron diversos artículos que tratan sobre las oportunidades para Colombia en el mercado internacional.

Partiendo de lo anterior, se tiene en primera instancia, la cuarta edición del periódico de las oportunidades de Proexport, en donde se mencionan las diversas oportunidades de negocio para Colombia a partir de los diferentes acuerdos comerciales. A partir de estas oportunidades, se realiza un análisis de las empresas que han llevado sus productos a nuevos nichos de mercado, en especial, a aquellos países donde existen acuerdos de libre comercio vigentes con Colombia. Adicionalmente, se encontraron cuáles son los productos de los diferentes sectores y subsectores, con mayor potencial en el comercio internacional y cuáles son los países con mejor ambiente para exportar.

Dado lo anterior y teniendo presente las condiciones económicas que han llevado a Colombia a ser parte del comercio internacional de bienes y servicios, se halló un interés en común de las pymes por cruzar las fronteras, expandir sus operaciones y ser parte de las dinámicas globales actuales; como ejemplo de esto, se pueden citar dos proyectos de grado, donde se muestra el interés e importancia de las empresas por entrar en estas dinámicas.

El primer proyecto de grado, es un plan de exportación para una empresa que se dedica al diseño y comercialización de artículos derivados del cuero y opera en el mercado colombiano desde hace varios años, realizado por estudiantes de la Universidad Autónoma de Occidente, en este, se tuvieron en cuenta las oportunidades del entorno económico mundial y se analizaron los posibles mercados que le permiten a la empresa ser parte de las dinámicas internacionales.

Adicionalmente, aplicaron la inteligencia de mercados como herramientas para lograr identificar las variables del microeconómicas y macroeconómicas que pueden influir en sus objetivos.

Por otra parte, estudiantes de la Universidad Icesi, desarrollaron un plan de marketing internacional para un producto sazonador. Como parte de este trabajo de grado, se estudiaron las diferentes generalidades y aspectos que se deben tener en cuenta en el mercado colombiano para el proceso de internacionalización de este producto, estas generalidades no sólo deben presentarse en un producto como el estudiado, sino también en todos aquellos que tengan potencial para exportar. Por otro lado, se realizó una comprensión interna de la empresa para lograr identificar debilidades y fortalezas, también se identificaron variables del macro y micro entorno para implementar las estrategias de marketing internacional adecuadas que permitan el ingreso del producto en un contexto internacional. Para lograr lo anterior, adaptaron una técnica cualitativa de información, donde se fijó a España como el país más apropiado para que dicha empresa logre expandir sus operaciones internacionales.

## **5. Planteamiento del problema**

### **5.1 Enunciado del problema**

Se percibe una tendencia alta de participación por parte del sector económico primario dentro del intercambio internacional de bienes desde Colombia, tal vez debido a la gran cantidad de años de experiencia y trayectoria que ha tenido el país en la oferta de commodities como el café. En lo transcurrido del año 2017 las exportaciones colombianas en el sector de Combustibles han mostrado un crecimiento general notable, sin embargo, en términos anuales se percibe que las exportaciones totales disminuyeron en un 13,02% entre 2015 y 2016 (DANE, 2017).

De esta manera, se identifica que el sector secundario requiere de acciones estratégicas para aumentar los niveles de transacción y así lograr mayores niveles de ingresos en el país. Especialmente ante la desventaja competitiva que presenta el país al no ofrecer un valor agregado, que se podría ofrecer a partir del uso de los commodities como materia prima para elaborar productos nacionales (López, 2015). Trabajar en estos puntos, sería vital para fortalecer la balanza comercial y el sector industrial colombiano, además, dentro del mismo, sería importante enfatizar el apoyo que requieren las pymes. Estas pequeñas y medianas empresas, podrían llegar a aumentar su potencial de mercado a nivel mundial a partir de una oferta de productos diferenciada que vaya acorde a las tendencias de mercado internacional.

De acuerdo a lo anterior, surge la necesidad de identificar dos variables, un producto colombiano diferenciado con alto potencial de exportación y un mercado meta correcto, junto con el desarrollo de un plan de mercadeo internacional adaptado al entorno competitivo. Para esto, se requiere analizar, explorar y reconocer diversas variables macroeconómicas con el objetivo de desarrollar estrategias de marketing internacional adecuadas.

### **Formulación del problema**

¿Qué metodología se debe aplicar para diseñar un plan de marketing internacional correspondiente a un producto colombiano con alto potencial de exportación?

### **Sistematización del problema**

- I. ¿Qué producto colombiano se adapta a las tendencias mundiales de consumo y tiene alto potencial de exportación?
- II. ¿Cuáles son los componentes y las características generales de dicho producto potencial en el mercado?
- III. ¿Cuál es el mercado objetivo de exportación para el producto potencial?
- IV. ¿Cuáles deben ser las estrategias de penetración idóneas para ingresar al mercado objetivo del producto?

## **6. Objetivos**

### **6.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de marketing internacional para un producto colombiano con alto potencial de exportación

### **6.2 Objetivos específicos**

- I. Identificar un producto potencial para el mercado internacional mediante el análisis de datos y estadísticas de exportación
- II. Conocer los componentes y las características generales de dicho producto en el mercado
- III. Seleccionar un mercado objetivo describiendo los factores del macro y micro entorno
- IV. Desarrollar estrategias de penetración para el producto en el mercado objetivo

## 7. Justificación

La alta participación de los combustibles y aceites minerales dentro del valor total exportado en 2015 correspondiente al 52,8%, refleja la alta dependencia que tiene la economía colombiana de un sector con poco valor agregado y ventaja competitiva, que además ha presentado un crecimiento negativo en términos porcentuales del 10% acompañado de una disminución del 2% en la demanda mundial del mismo entre el 2011 y 2015 (TRADEMAP, 2017). Todo esto se refleja en la balanza comercial deficitaria del mismo sector dentro de las transacciones internacionales del país, así, nace el punto de partida para el desarrollo de un plan de marketing internacional en pro de aprovechar las tendencias en mercados extranjeros y las materias primas obtenidas nacionalmente como ventaja competitiva, a partir de un producto que tenga potencial para satisfacer las necesidades de mercados extranjeros crecientes a nivel global.

De esta manera, el principal motivo correspondiente a la identificación de un producto potencial colombiano adaptado a las tendencias y necesidades de consumo mundial, es aprovechar estas dos últimas variables para construir una oferta que se base en una propuesta de valor diferenciada, alejada de lo exportado tradicionalmente, para incursionar en nuevos mercados ávidos de productos naturales, como los nacionales, que a largo plazo permitan dinamizar el sector secundario colombiano para generar mayores ingresos y así depender menos de uno en el que en nivel de transacciones se ha disminuido significativamente durante los últimos cinco años.

## **8. Marco de referencia**

### **8.1 Marco teórico**

#### **8.1.1 Globalización.**

Representa la agrupación de relaciones interdependientes empresas o individuos ubicadas en diferentes partes del mundo. En medio de las mismas, se establece la integración de las economías pertinentes de los países en cuestión, a través del libre intercambio de bienes, servicios, capitales, tecnología y personas (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013). A modo de complementar, la integración económica cobija inherentemente además del ámbito económico, la dimensión política, legal, social y cultural, que se da a partir de la ruptura de fronteras gracias a la expansión y la consolidación del capitalismo a nivel mundial acompañado de los grandes avances tecnológicos que se derivan del mismo. A partir de esto, se genera una necesidad latente de expansión en los mercados nacionales, para alcanzar más oportunidades, incluso con un mayor atractivo que las locales, y así generar más ingresos, esto a largo plazo permite una mayor amplitud en la oferta expuesta para los consumidores en todos los mercados.

##### ***8.1.1.1 Globalización de mercados.***

Levitt (como se citó en Muriel, 2003) establece que se refiere a la reciprocidad presente entre dos o más mercados de diferentes naciones. Es claro que esta ha intervenido positivamente en las empresas a nivel global para llevar a cabo procesos continuos y cada vez más intensos de búsqueda de nuevos mercados internacionales, en donde siempre se pretende obtener una posición estratégica para ampliar la ventaja competitiva de cada una de ellas. Esta ventaja se logra gracias a la consolidación de un mercado global que permite a las empresas el acceso a distintas clases de recursos como: humanos, tecnológicos, financieros y materiales, los cuales permiten aumentar los niveles de productividad a nivel local y global, además llevan a cumplir



con los estándares impuestos tanto por competidores que llegan a territorio nacional como por aquellos que están a nivel internacional.

### **8.1.2 Teorías clásicas del comercio internacional.**

Las naciones que adoptan esta teoría apoyan el libre comercio y toman un enfoque de *laissez-faire*, el cual sostiene que son las fuerzas del mercado las encargadas de determinar las relaciones comerciales y no los gobiernos. “Ambas teorías sostienen que las naciones ni deben limitar las importaciones ni promover las exportaciones artificialmente. El mercado determinará qué productores que sobrevivan como consumidores comprarán los productos que satisfagan mejor sus necesidades” (Daniels et al., 2013, p.222).

#### ***8.1.2.1 Ventaja absoluta.***

Smith asume esta posición afirmando que un producto con características idénticas puede ser producido con distintos niveles de eficiencia entre un conjunto de países, de este modo, cuestiona al mercantilismo argumentando que no hay una razón suficientemente válida que sustente el hecho de que un consumidor deba adquirir bienes nacionales en vez de poder hacerlo a un menor precio en el exterior (como se citó en Berumen, 2006). De esta manera, cada país se especializará y exportará aquellos productos en los que es más eficiente e importará aquellos en los que no lo es, generando así crecimiento económico gracias al aumento en la competitividad y productividad.

#### ***8.1.2.2 Ventaja comparativa.***

David Ricardo aborda este enfoque sosteniendo que, aunque un país cuente con ventaja absoluta en toda su línea de productos, podrá obtener ganancias si este se centra en lo que produce con altos niveles de eficiencia, incluso si en otros países estos mismos bienes están

inmersos en procesos más eficientes (como se citó en Berumen, 2006). Un punto diferencial frente a la ventaja absoluta, es que la ventaja comparativa establece que se debe exportar no solamente aquello en lo que el país es más productivo que otros, sino también aquellos productos o servicios que son más eficientes con respecto a otros semejantes nacionales.

### ***8.1.2.3 Ventaja competitiva.***

Las empresas empiezan a contar con ella cuando, a partir de sus estrategias, logran crear más valor para sus clientes que los competidores (Barney, 1991). Esta puede provenir de diversas fuentes, como lo son la obtención de experiencia en términos de procesos que a mediano o largo plazo se traduciría en el logro economías de escala, el grado de innovación que se refleja en la adaptación que tiene la empresa ante las tendencias presentes en el mercado y de la calidad de relaciones que tenga con los entes presentes en su entorno.

### **8.1.3 Teorías y modelos de internacionalización.**

Actualmente, en las organizaciones, se ha venido gestando un gran interés en la internacionalización de las empresas. Esta trae consigo diversos procesos que se vuelven complejos a la hora de caracterizarlos, pero que son indispensables definir y entender para los objetivos del presente trabajo (Tabares, 2012). Por lo anterior, a través de los años, se han generado diferentes enfoques teóricos, según unas perspectivas específicas que permiten saber para qué y cuándo se debe internacionalizar una empresa. Los enfoques teóricos se dividen en tres, la primera basada en una perspectiva económica que incluye la teoría de internacionalización y la teoría macroeconómica; la segunda con una perspectiva de procesos, incluye el modelo Uppsala y el modelo de planeación sistemática y por último, basada en una perspectiva de redes, se encuentra la teoría de redes.

### ***8.1.3.1 Internacionalización desde una perspectiva económica.***

Este enfoque muestra todas las dinámicas económicas que influyen en el proceso de internacionalización y por esta razón, será a partir del cual se determina la decisión racional de internacionalizar o no. Dentro del mismo, se encuentra la teoría de internacionalización y la teoría económica.

#### *8.1.3.1.1 Teoría de internacionalización.*

Esta teoría justifica la localización de la empresa basada en las ventajas que se encuentren al decidir establecerse en el mercado internacional. Para que la organización decida internacionalizarse tiene que tener presente las siguientes dos: existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior y organizar estas actividades dentro de la empresa para que resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión condiciones (Buckley y Casson, 1998).

Estas condiciones, están fundamentadas a los conceptos de costos asociados a producir en el mercado nacional y exportar el producto, en los conceptos de costo de transacciones de los cuales Buckley y Casson, (1998), los clasifican como: retrasos provocados por las diferentes actividades, conflictos ocasionados por la bilateralidad del poder, dificultad en el establecimiento de precios a una transferencia tecnología, aranceles y restricciones de movilidad de capitales.

#### *8.1.3.1.2 Teoría macroeconómica.*

Así como en la teoría de internacionalización, en esta, los costos y las ventajas comparativas entre las naciones y las ventajas competitivas de la empresa son un factor primordial para tomar decisiones. Este enfoque, definido por Kojima, como el enfoque macroeconómico de la inversión directa en el exterior (IDE) y partiendo de los modelos neoclásicos del comercio internacional, realiza su planteamiento básico de la IDE como: “La

IDE debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor” (Como se citó en Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2011).

### ***8.1.3.2 Internacionalización desde una perspectiva de procesos.***

En este enfoque se agrupan las teorías que consideran la internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje, en que la acumulación de conocimiento y el incremento de recursos, marcará el compromiso con los mercados extranjeros (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Estos procesos describen el cómo y por qué las empresas logran convertirse en empresas internacionales indicando los pasos que llevan a los más alto grados de internacionalización. Este enfoque se encuentran los modelos Uppsala y planeación sistemática, los cuales muestran como la internacionalización, a través de los procesos, adquiere conocimientos y experiencia.

#### ***8.1.3.2.1 Modelo Uppsala***

Este modelo dice que a medida que la empresa va adquiriendo experiencia en las actividades que se realizan en un mercado internacional, también incrementará los recursos comprometido en dicho país. (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Dependiendo del autor que se estudie, se describen un número de etapas mayores o menores en el modelo. Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), definen las etapas como cadena de establecimiento las cuales se definen como: 1ª) Actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2ª) exportaciones a través de representantes independientes; 3ª) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; 4ª) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero, en casa una de las etapas ocurre un grado mayor de compromiso internacional y por ende aumenta la información y experiencia en el mercado donde se encuentre.

Los autores de este modelo también introducen el concepto de “distancia psicológica”, en el cual, la introducción a un mercado debería ser al mercado/país psicológicamente más próximo al país de origen. Se puede definir este concepto como aquellos factores que obstaculizan la información entre la empresa y el mercado como lo son: el lenguaje, políticas, nivel educativo entre otros. Por lo anterior, la empresa optará por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia.

#### *8.1.3.2 Modelo de planeación sistemática.*

Este modelo está basado en el supuesto de que la empresa se basa en la racionalidad para entrar en un mercado. Hay propuestas como la de Miller (1993), en la cual sugiere que las empresas siguen diez pasos en su proceso de internacionalización y selección de varios planes de operación en el extranjero. Por otro lado, Root (1994), simplifica el proceso de internacionalización de Miller en una secuencia de cinco pasos: 1. Medición de oportunidades de mercado 2. Planteamiento de objetivos 3. Selección del modo de entrada 4. Formulación del plan de mercadeo y 5. Ejecución, cinco pasos sencillos pero necesarios para asegurar el éxito de la internacionalización.

#### *8.1.3.3 Internacionalización desde una perspectiva de redes.*

Bajo esta teoría, las empresas establecen relaciones sociales e informáticas con sus socios extranjeros en distintas partes del mundo. Gracias a las redes con las que cuente la empresa, se puede establecer el grado de internacionalización de dicha empresa, estas redes pueden deberse a las relaciones construidas con otras empresas o redes sociales por los contactos adquiridos y cercanía a los propios trabajadores, según Jaklič (1998), la extensión internacional

es aquella en la cual las empresas establecen relaciones con socios en las redes locales de los mercados extranjeros.

Los autores que hablan sobre la teorías de redes, recomiendan la asistencia a ferias regionales, encuentros sociales y eventos internacionales los cuales permiten establecer contacto directo con socios y clientes, para dar a conocer la imagen de los productos y servicios que ofrecen las empresas; en otras palabras, las relaciones sociales que mantiene la empresa con personas del medio influyen en el mismo a la hora de buscar información sobre mercados particulares en los que pueda actuar (Ellis, 2000).

#### **8.1.4 Mercadeo internacional.**

##### ***8.1.4.1 Conceptualización.***

Según lo propuesto por Keegan y Green (2009), el marketing internacional es una función sistemática organizacional que abarca la concepción de estrategias basadas en crear, comunicar y proporcionar valor a los clientes en un entorno extranjero. Este desarrollo tiene como foco el objetivo principal del mercadeo, correspondiente a satisfacer las necesidades de sus clientes, que dentro del contexto residen en otro país, por medio del beneficio expuesto por los productos y/o servicios ofrecidos. Por otro lado, cabe resaltar que este término se diferencia del marketing tradicional por la diferencia en el alcance presente en las estrategias que abarca cada uno. Se puede exponer entonces que una organización que aplique marketing internacional centra su atención y sus recursos en las oportunidades, además de los riesgos presentes en mercados internacionales que aún no han sido penetrados por la misma.

#### **8.1.4.2 Análisis del entorno internacional.**

Tal como lo plantean Lerma y Márquez (2010), ante el comportamiento creciente en las transacciones de empresas en mercados internacionales selectos, es sumamente importante estudiar los factores no controlables que forman parte de estos nuevos entornos. Debido a que estos determinan el comportamiento del mercado y de los consumidores, surgirán oportunidades y amenazas diferentes a las presentes en el mercado nacional. De este modo, las decisiones estratégicas de marketing podrán tener una aplicación exitosa siempre y cuando logren una coherencia entre lo planteado anteriormente y los objetivos de la empresa.

##### *8.1.4.2.1 Factor socioeconómico.*

Se le podría considerar como uno de los más importantes en el marketing internacional, porque incide directamente en la posibilidad que tiene la empresa de cumplir con las metas financieras planteadas. Dentro del mismo, algunas variables son: el PIB, su crecimiento, PIB per cápita, distribución del ingreso, la inflación y el tipo de cambio.

##### *8.1.4.2.2 Factor demográfico.*

Este ítem describe cómo es la población y cómo está distribuida la misma dentro de un país o mercado específico, además a partir de variables medibles como nacimientos, defunciones y migración, logra definir sus modelos de cambio. Algunos elementos que se consideran son: tamaño de la población, estructura de edad, género y educación. Cabe resaltar que estos permiten conocer el tipo de consumidor al que se enfrentará una empresa que se encuentre en un proceso de internacionalización.

##### *8.1.4.2.3 Factor político.*

Está enmarcado dentro de conjunto de leyes e instituciones, las cuales delinear aquellos comportamientos económicos y sociales de un país que pueden promover o limitar el comercio

internacional y la inversión dentro de un país. De cierto modo, este factor permite comunicar qué tan proteccionista es una nación, qué tanto quiere proteger su propia industria y sus fuentes de empleo para su población. Así, se podrán analizar las concepciones propias que tiene un país con el propósito de determinar los riesgos políticos y las políticas que aplica el gobierno en cuestión, para posteriormente establecer si efectivamente existe una oportunidad de mercado estable y rentable en un mercado internacional específico.

#### *8.1.4.2.4 Factores legales.*

Se constituye por leyes, reglamentos, decretos y normas propias de cada país que pueden afectar aquellos procesos internos de una empresa relacionados con: canales de distribución, publicidad, características propias del producto en términos técnicos o de seguridad, empaque, embalaje y etiquetado. Es de vital importancia que se conozcan estos requerimientos para determinar si es necesario llevar a cabo adaptaciones específicas para evitar sanciones. En términos de comercio exterior, las disposiciones legales que suelen imponer los gobiernos son: arancelarias, no arancelarias y proteccionistas.

#### *8.1.4.2.5 Factores culturales.*

Este factor abarca las instituciones y demás fuerzas que afectan las siguientes variables culturales: valores, actitudes, lenguaje, estética y religión. Estas delimitan la conducta y los estilos de vida de la población en cuestión, así que son fundamentales para diseñar estrategias de marketing que eviten lo que para ellos serían filtros perceptuales o elementos inadecuados para su cultura.

#### *8.1.4.2.6 Factores tecnológicos.*

En este factor se generan las innovaciones y avances que son fundamentales para la creación de nuevos productos, procesos e incluso canales de distribución más eficientemente. De



esta forma, la empresa debe estar en constante contacto con este factor propio de cada país, para seguir siendo competitiva en términos internacionales.

#### **8.1.5 Diferencia entre el Plan de exportación y el plan de marketing internacional.**

Para uso del presente trabajo, es necesario tener clara las definiciones de plan de exportación y plan de marketing internacional y así poder conocer sus principales diferencias. Por una parte, PROCOLOMBIA (2017) define el plan de exportación como un documento que menciona toda la estrategia comercial a desarrollar en un mercado específico, y el conjunto de todas las acciones a efectuar para vender los productos y servicios en el exterior. Dentro de la estrategia comercial, se encuentran los pasos para seleccionar el mercado con mayor potencial, la forma de entrada más adecuada y los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de ventas. Por otro lado, El plan de marketing internacional es fundamental para la internacionalización de las empresas, ya que no sólo funciona como hoja de ruta durante el proceso, sino que ayuda a las decisiones tomadas para que contribuyan de manera conjunta a alcanzar las metas y los objetivos necesarios para expandirse internacionalmente.

#### **8.1.6 Investigación de mercados internacionales.**

Para poder tomar una decisión razonable a la hora de internacionalizar, es necesario investigar el mercado internacional y analizarlo posteriormente, en esta etapa se determinan los mercados potenciales, además se selecciona el más apto. Es necesario realizar cuidadosamente esta etapa porque se desconoce el entorno, y el consumidor quien es el que compra finalmente el producto. Bennett y la Asociación de Marketing de los Estados Unidos (1995), definen la investigación de mercados como “la actividad que relaciona al consumidor, cliente y público con

el experto en marketing a través de información”. En la investigación de mercados internacionales, se realiza esta actividad a escala global. El reto al que se enfrenta la investigación de mercados internacionales, que no se enfrenta la investigación de mercado nacional, es reconocer y responder a las diferencias nacionales que influyen en la manera de obtener información. Los objetivos de la investigación de mercados internacionales son iguales que los de la investigación a nivel nacional; sin embargo, se identifican cuatro factores ambientales específicos que requieren que las actividades de investigación internacional se realicen de manera diferente que la investigación a nivel nacional (Czinkota y Ronkainen, 2008). Czinkota y Ronkainen describen estas etapas de la siguiente manera.

1. Los investigadores deben estar preparados para los nuevos parámetros al hacer negocios, ya que las diferencias no son solo en los requisitos, sino también en las reglas.
2. Si no se tiene claras las formas de hacer negocios en el mercado, puede ocurrir un choque cultural.
3. Cuando se entra a más de nueve mercados, los factores que entran a interactuar son cada vez mayores.
4. Los investigadores de la empresa deben ampliar su definición de competidores en los mercados internacionales para incluir los factores competitivos que no existen en el mercado nacional.

Para realizar una investigación de mercados internacionales exitosa existen dos formas básicas; la primera consiste en diseñar e implementar un estudio con personal interno. La otra es recurrir a una empresa externa especializada en investigación de mercados. En el marketing global es aconsejable con frecuencia una combinación de investigación de mercados interna y externa (Keegan y Green, 2009)

### 8.1.6.1 Proceso de recolección de datos.

El proceso de recolectar datos y convertirlos en información útil, se encuentra de forma detallada en la figura 1.

**Figura 1:** Proceso de investigación de mercados internacionales



**Fuente:** Kumar, 2000.

Los ocho pasos básicos que se resumen en la figura 1-1 de la investigación de mercados internación son: requerimiento de información, definición del problema, selección de la unidad de análisis, examen de la disponibilidad de datos, determinación del valor de la investigación, diseño de la investigación, análisis de datos y presentación de los resultados de la investigación.

### 8.1.6.2 Ambientes de la investigación de marketing internacional.

Para realizar una investigación de mercados exitosa, es necesario tener presente siete variables que se explican a continuación:

#### *8.1.6.2.1 Ambiente del mercado.*

En este aspecto es necesario tener presente los productos disponibles, las políticas de precios, la actitud del público hacia la publicidad, la eficiencia del sistema de producción, entre otros.

#### *8.1.6.2.2 Ambiente gubernamental.*

El tipo de gobierno debe tenerse en cuenta ya que tiene una relación directa con la política públicas, las agencias regulatorias, los incentivos y castigos a la inversión. Además, es importante indagar en qué medida el gobierno puede manipular los mecanismos del mercado.

#### *8.1.6.2.3 Ambiente económico.*

El crecimiento económico medido por indicadores como el PIB, la distribución del ingreso, las tasas de crecimiento demográfico y las tendencias del sector en el cual se quiere entrar, son variables muy importantes que se deben conocer antes de comenzar una investigación de mercado para introducir un producto en un mercado internacional.

#### *8.1.6.2.4 Ambiente estructural.*

La accesibilidad de los mercados, la infraestructura de carreteras, las telecomunicaciones, los servicios de correo, etc., son características que pueden determinar una estrategia adecuada para incursionar en los mercados.

#### *8.1.6.2.5 Ambiente informático y tecnológico.*

Las variables que se deben analizar son los sistemas de información y comunicación.

#### *8.1.6.2.6 Ambiente sociocultural.*

Valores, grado de alfabetismo, idioma, religión, patrones de comunicación, instituciones familiares y sociales son variables necesarias que se deben estudiar para incursionar en un mercado.

#### *8.1.6.2.7 Ambiente legal.*

El ambiente legal de los mercados internacionales está constituido por todas las leyes, decretos, reglamentos, ordenanzas, edictos, etc.

### **8.1.7 Métodos para ingresar en mercados internacionales.**

Las empresas deben tener claro de qué forma entrarán a nuevos mercados. Hay diversas formas de entrada en los mercados internacionales, las cuales permiten formular una estrategia de entrada en el mercado más óptimo, además, se debe decidir qué opciones se usarán para buscar oportunidades en el exterior. La estrategia específica de entrada al mercado debe depender de la visión de la empresa, actitud hacia el riesgo, capital de inversión disponible y el nivel de control deseado.

#### ***8.1.7.1 Exportación indirecta.***

Este método está apoyado por la figura del intermediario o *trader*. Para la empresa vendedora, se desarrolla como una venta local ya que todas las tareas de comercialización las realizan otras empresas. El intermediario se encarga de las tareas de comercialización de la empresa, de modo que esta pierde cierto control y responsabilidad al delegar la distribución en el mercado destino.

#### ***8.1.7.2 Exportación directa.***

La empresa exportadora no delega la función de comercialización, sino que decide realizarla por su cuenta, asegurando un mayor control sobre las actividades de exportación.

### **8.1.7.3      *Licencias.***

Consiste en otorgar derechos legales (patentes, marcas, procesos), a compañías en el extranjero que estén interesadas en explotar el nicho de mercado. El licenciamiento es el mecanismo más seguro de penetración internacional, pero al mismo tiempo es generalmente el menos rentable (Books, 1994).

### **8.1.7.4      *Joint-Venture.***

Es una estrategia de entrada a un país meta individual en la que los socios comparten la propiedad de una entidad empresarial recién creada (Root, 1994). Esta estrategia es atractiva porque limita su riesgo financiero y su exposición a la incertidumbre política, además de que la empresa puede usar la experiencia de la empresa conjunta para aprender sobre un nuevo entorno de mercado.

### **8.1.7.5      *Franquicia.***

Modalidad de licencia, que otorga una mayor variedad de derechos como: el know how, sistemas de administración, publicidad, entre otros.

### **8.1.7.6      *Adquisiciones y fusiones.***

Consiste en comprar empresas “gemelas” en el extranjero y utilizarlas como catapulta de inserción internacional. Implica el control total de la compañía comprada y capacidad logística completa para asumir su manejo.

### **8.1.7.7      *Alianza estratégica.***

Es la Asociación entre dos o más empresas, creada para minimizar el riesgo, para maximizar al mismo tiempo la eficacia en el mercado (Rangan, 1991).

#### **8.1.7.8 *Inversión directa.***

Este método representa un mayor riesgo para la empresa, ya que compromete una mayor cantidad de sus recursos al invertir de manera directa en el extranjero.

### **8.2 Marco contextual**

Este estudio fue llevado a cabo en la ciudad de Santiago de Cali, en un tiempo estimado de dos semestres académicos comprendidos en el año 2017. Para la elaboración y desarrollo de este proyecto, se tuvieron presente aspectos y teorías de la actividad económica internacional como: la globalización, modelos y teorías de internacionalización, investigación de mercados internacionales y métodos para penetrar mercados internacionales.

Por otro lado, para poder elaborar de forma óptima este proyecto, se analizaron de forma especial las exportaciones del año 2015 y 2016 con el fin de identificar un producto colombiano diferenciado con alto potencial de exportación y un mercado meta correcto y así, posteriormente, elaborar de un plan de mercadeo internacional adaptado al entorno competitivo

### **8.3 Marco legal**

Es válido recalcar que para aplicar o desarrollar un plan de marketing internacional íntegro, se deben cumplir a cabalidad con aquellas normas establecidas para regular las actividades en el ámbito del comercio internacional. En este caso, teniendo como país de origen a Colombia, una de las entidades que se encarga de controlar el cumplimiento de las responsabilidades aduaneras, tributarias y cambiarias, establece que para garantizar un proceso de exportación adecuado y legalmente constituido se deberá cumplir con los requerimientos planteados a continuación.

### **8.3.1 Decreto 390 de 2016**

Silva (2016) establece que el nuevo estatuto aduanero contiene 676 artículos que tienen como objetivo integrar todas las normas aduaneras expedidas hasta la fecha, además es el resultado de la necesidad de armonizar la regulación aduanera con los convenios internacionales conforme a la decisión 618 de 2005 de la Comunidad Andina de Naciones, la cual dispone que los países miembros tienen la necesidad de adecuar su normatividad aduanera a los principios, normas y recomendaciones establecidas en el anexo general. Del mismo modo, su formulación tiene como objetivos principales: primero, adaptar las disposiciones en el ámbito del comercio exterior; segundo, armonizar estas con los estándares internacionales; tercero, facilitar y simplificar las cooperaciones aduaneras; cuarto, reconocer cambios que se han presentado; quinto, fortalecer los mecanismos de control; sexto, llevar a cabo un proceso de actualización de aduanas para que su nivel de competitividad aumente a nivel mundial como parte del programa de integración comunitaria.



## 9. Definición del producto a estudiar

Con base en los datos proporcionados por el Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad Icesi, Icecomex, se calculó el valor FOB en dólares de las exportaciones correspondientes a 2015 y 2016, junto con la variación porcentual entre estos dos años por cada capítulo del Arancel de Aduanas. Como se puede observar en la siguiente tabla, aunque el capítulo ocho que corresponde a frutas y frutos comestibles ocupó el cuarto lugar entre los cinco capítulos con mayor variación porcentual, el valor FOB en dólares de sus exportaciones es el más alto entre ellos.

Es de este modo, como se identifica un alto potencial de exportación para frutas colombianas, entre las cuales, según Arias y Rendón (2014) se destaca el lulo. Establecen que la razón radica en el auge de las frutas exóticas a nivel mundial; además del incipiente desarrollo de mercado que se le ha dado al lulo, al cual los autores adjudican la falta de aplicación de estrategias de mercadeo y publicidad. Con las anteriores, se podría descentralizar el consumo nacional sobre este producto, a partir del desarrollo de campañas publicitarias que den a conocer las potencialidades de este fruto y de la búsqueda de nichos de mercado donde el producto pueda tener éxito.

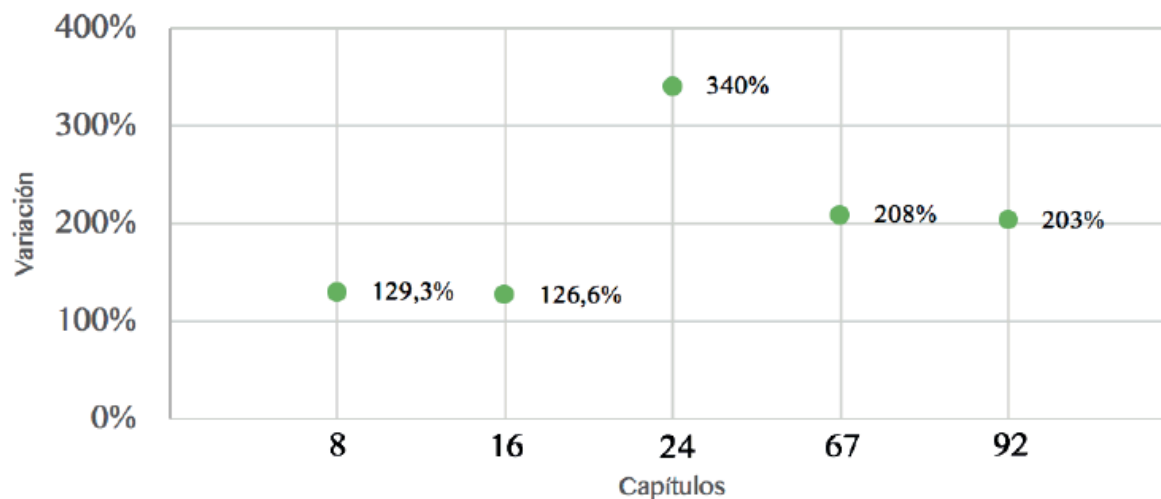
**Tabla 1:** *Cinco Capítulos del Arancel de Aduanas con mayor variación porcentual en las exportaciones entre 2015 y 2016*

<b>Capítulo</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>(FOB USD)</b>	<b>(FOB USD)</b>
8 Frutas y frutos comestibles	\$ 2.699.739,12	\$ 6.190.105

16	Preparaciones de carne, pescado o crustáceos	\$ 3.737,30	\$8.467,66
24	Tabaco y sucedáneos del tabaco	\$ 1.200,00	\$5,280,00
67	Plumas y plumón preparados y artículos de plumas o plumón; flores artificiales; manufacturas de cabello	\$ 260,00	\$ 800,00
92	Instrumentos musicales; sus partes y accesorios	\$ 4.307,40	\$ 13.043,88

Fuente: Icecomex, 2017. Elaboración propia

**Figura 2:** Variación porcentual de los cinco capítulos del Arancel de Aduanas con variaciones significativas en sus exportaciones



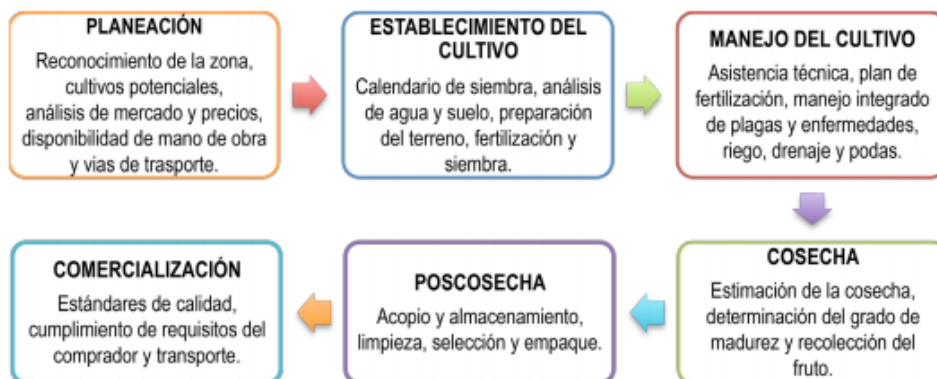
Fuente: Icecomex, 2017. Elaboración propia

### 9.1 Proceso de producción del lulo.

El lulo es un fruto originario de la cordillera de los Andes, se cultiva en su mayoría desde Chile hasta México, siendo los principales productores Perú, Ecuador, Colombia, Panamá, Costa Rica y Honduras (Gómez, Parra y Villalba, 2006). El lulo es una fruta con alta demanda en los mercados nacionales e internacionales dadas sus características y propiedades nutricionales (ICA, 2011). Se puede sembrar como un cultivo transitorio, dentro de plantaciones de frutales de clima medio como cítricos, aguacate, plátano o café; o durante la fase de establecimiento del lulo intercalado, con cultivos de corto plazo de clima frío como frijol, arveja o algunas hortalizas.

Los productores de este fruto, deben tener en cuenta algunos requisitos antes de iniciar con el proceso de pre cosecha del fruto, entre los que se encuentran: la altura óptima del terreno, el tipo de suelo, la temperatura de la zona de cultivo y la humedad relativa. Es de este modo como se comienza con el proceso de producción, el cual se resumen en el siguiente cuadro.

**Figura 3:** *Proceso de producción del lulo.*



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá, 2015.

## 9.2 Costos de producción del lulo.

Para hacer un buen cálculo de los costos de producción del lulo, es necesario tener en cuenta diferentes parámetros como: cantidad de jornales que se requieren; es decir, la cantidad de personas por día que se requieren para las diferentes actividades en el cultivo. La compra de insumos y las cantidades adecuadas para evitar sobrecostos. Por último, se analizar el continuo registro de la producción y las ventas, para así poder saber la ganancia total de la producción. En la siguiente tabla, se resumen los costos de la producción del lulo para una hectárea.

**Tabla 2:** *Costos de producción, en pesos colombianos, para 1 hectárea de lulo en los primeros tres años.*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 24.367.153</b>	<b>\$ 36.900.847</b>	<b>\$ 11.614.393</b>
<b>Porcentaje total costos de producción</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Adecuación de tierras	4,9%	1,0%	0,3%
Preparación del terreno	10,3%	0,2%	0,5%
Fertilización	21,5%	24,9%	0,0%
Siembra	0,4%	0,0%	0,0%
Prácticas culturales	11,2%	8,2%	7,1%
Control Fitosanitario	14,6%	17,1%	7,9%
Tutorado	2,2%	0,2%	0,0%
Cosecha	0,0%	19,7%	17,9%
<b>Total costos de producción</b>	<b>65,1%</b>	<b>71,3%</b>	<b>33,6%</b>
<b>Total costos administrativos</b> (transporte, arriendo, asistencia técnica, administración, prestaciones sociales, imprevistos)	<b>31,1%</b>	<b>21,3%</b>	<b>62,5%</b>
<b>Total costos financieros</b>	<b>3,8%</b>	<b>7,4%</b>	<b>3,8%</b>
<b>Rendimiento (ton)</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>10</b>
<b>Ingreso Bruto</b>	<b>0</b>	<b>\$ 68.750.000</b>	<b>\$ 27.500.000</b>
<b>Ingreso neto</b>	<b>-\$ 24.366.882</b>	<b>\$ 31.849.424</b>	<b>\$ 15.885.878</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>100%</b>	<b>86,3%</b>	<b>136,8%</b>
<b>Total jornales</b>	<b>259</b>	<b>371</b>	<b>123</b>

Fuente: Cámara de comercio de Bogotá, 2015.

## 10. Información del producto

### 10.1 Ficha técnica.

**Tabla 3:** *Ficha técnica del lulo*

---

<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>	
PRODUCTO:	Lulo
Nombre común:	Lulo, naranjilla, tomate chileno.
Nombre científico:	Solanum quitoense lam
Familia:	Solanaceae
Género:	Solanum
Variedades:	Quitoense (tallos sin espinas), Septentrionale (tallos con espinas),
Tipo:	Fruta

---

<b>2. ORIGEN</b>	
El lulo es propio de los bosques de Suramérica, específicamente de Ecuador, Colombia y Perú; se ha propagado a lo largo del continente americano, desde Chile hasta México; es cultivado especialmente en regiones con gran contenido de humedad.	

---

<b>3. DESCRIPCIÓN:</b> Características físico-químicas y organolépticas	
---	--

---

---

Propiedades químicas: La cantidad de sólidos solubles en el lulo de castilla es de 7,3 grados Brix mientras en el lulo la selva es de 8,8 grados Brix, lo cual indica que esta variedad está sintetizando eficientemente sus azúcares y proteína. Este es un indicador muy importante en el óptimo desarrollo del fruto. Existe una ventaja comparativa que favorece a la variedad la selva, tanto en contenido de vitamina C, como en el contenido de calcio y potasio.

Propiedades organolépticas: La propiedad más sobresaliente es el color del fruto, ya que va de un amarillo intenso hasta un color naranja en su máximo grado de madurez.

Propiedades físicas: Arbusto fruticoso de 1 m de alto con espinas. Hojas de amplio limbo con envés de color morado claro; flores con pétalos blanco rosados, fruto redondo con o sin pelos hirsutos (muy erectos y punzantes) que al madurar presenta color anaranjado rojizo

---

---

#### **4. FORMAS DE CONSUMO Y USOS**

Industriales, culinarios, medicinales.

---

---

#### **5. NUTRIENTES**

Vitamina a y c. Minerales como el calcio, hierro y fósforo

---

---

#### **6. CONDICIONES DE COSECHA**

---

Se realiza entre los 10 y 12 meses después de la siembra. Se cosecha con un 75% de madurez cuando posee un color amarillo en su cáscara y unas leves manchas verdes.

Fuente: Cámara de comercio de Bogotá, 2015. Elaboración propia.

## 10.2 Épocas de disponibilidad del producto.

En Colombia, se puede decir que entre los meses de junio a octubre hay una oferta alta del lulo; mientras que en marzo, abril, mayo, noviembre y diciembre la oferta se mantiene en un nivel medio; finalmente en los meses de enero y febrero se puede llegar a percibir una escasez de oferta de este fruto. Del mismo modo, cabe resaltar que los resultados tenderán a variar regionalmente ya que el lulo tiende a comportarse mejor en temperaturas entre 14 a 18°C, es decir zonas con altitudes entre los 1300 y 2000 m.s.n.m (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015)

**Figura 4:** *Tabla de la estacionalidad de la cosecha del lulo en Colombia*



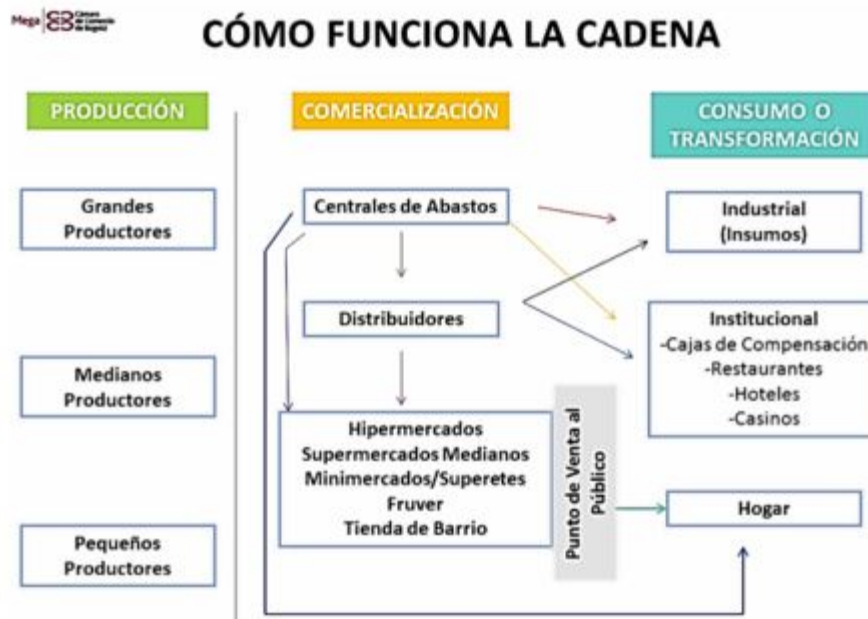
Fuente: Ariza, Fernández, Huertas y Ramón, 2011.

### 10.3 Clientes nacionales

Los clientes nacionales del lulo se pueden identificar por medio de proceso de comercialización o por los canales de distribución. Cabe resaltar que, es de vital importancia emplear un adecuado canal de distribución para tener una eficiente comercialización.

Trespalacios y Vázquez (2006) afirman que estos son conocidos como el medio por el cual transcurren los productos y servicios desde el productor o fabricante hasta el comprador final. Además, plantean que se entiende por canal de distribución como el conjunto de organizaciones que reúnen sus fuerzas para entregar los bienes consumidores, ya sean finales o intermedios. En general, es recomendable que, la entrega del lulo en la mayoría de casos se realice de punto a punto. Este proceso se muestra en el siguiente gráfico.

**Figura 5:** *Proceso de distribución del lulo en Colombia*



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. 2012.



Teniendo presente lo anterior, se puede destacar como principales clientes nacionales a las centrales de abastos, distribuidores, hipermercados, supermercados, minimercados, Fruver y tiendas de barrio.

#### **10.4 Normas técnicas o ambientales para el producto**

Según lo establecido por la Cámara de Comercio de Bogotá en el Programa de Apoyo Agrícola y Agroindustrial, son cuatro las normas técnicas y ambientales que se deben tener en cuenta para el cultivo del lulo.

##### **10.4.1 Condiciones edafoclimatológicas.**

Angulo establece que para el desarrollo óptimo del lulo, es ideal cultivarlo en territorios con altitudes que oscilan entre los 2000 y los 2200 msnm; que tengan temperaturas entre los 16 y 24°C, con humedades relativas mínimas de 80%, y precipitaciones entre 1.500 y 2.000 mm/año (como se citó en Cámara de Comercio de Bogotá, 2015). El tipo de suelo debe tener altos niveles de materia orgánica y ser de tipo franco-arcilloso y franco arenoso; los anteriores corresponden, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, por un lado, a suelos ásperos que manchan la mano y no forman figura, y por el otro, a aquellos que manchan la mano y se pueden moldear (FAO, 1999). Finalmente, para este cultivo es necesario un pH entre 5,2 y 5,8, bajos niveles de luminosidad y bajas tolerancias al encharcamiento.

##### **10.4.2 Descripción botánica y morfológica.**

Para empezar, en cuanto a las propiedades físicas, el lulo “la selva” contiene mayor porcentaje de jugo y pulpa a comparación del lulo de castilla. En términos de las propiedades químicas, la cantidad de sólidos solubles trabaja como indicador para reflejar el óptimo desarrollo de este fruto; la cantidad contenida en el lulo de castilla y el lulo “la selva”, es de 7,3 y

8,8 grados Brix respectivamente. El último tipo cuenta con una ventaja competitiva al tener niveles más altos de vitamina C, potasio y calcio. Finalmente, lo que se enmarca cuando se trata de propiedades organolépticas, es que el color del fruto vaya de un color amarillo intenso, hasta un naranja en un máximo nivel de madurez.

#### **10.4.3 Buenas prácticas agrícolas (BPA).**

De acuerdo con Wilford, la aplicación de las BPA brinda una serie de ventajas competitivas para los productores: incrementan las condiciones higiénicas del producto, minimiza las probabilidades de rechazo del producto a causa de características anormales en sabor o aspecto, disminuye las fuentes de contaminación e incrementa las oportunidades de exportar a mercados que exigen altos estándares de calidad (como se citó en Cámara de Comercio de Bogotá, 2015). Dichas prácticas permiten que la inocuidad del fruto sea prioridad, es decir, que las disposiciones requeridas en los procesos de producción, almacenamiento, distribución y preparación de alimentos deben permitir que la ingesta de los alimentos no sea riesgosa para la salud de los consumidores.

#### **10.4.4 Prácticas en la post cosecha.**

Es de especial atención las actividades de selección, limpieza y clasificación; las primeras dos, acondicionan las características físicas de los frutos por medio de la eliminación de su vellosidad, la cual se puede realizar manualmente o por medio de máquinas con expulsión de agua, durante este proceso también se desechan aquellos que tengan daños fisiológicos; la última actividad se ve regida por la Norma Técnica Colombiana NTC 1265, la cual establece que el lulo debe cumplir con los siguientes requerimientos: limpieza, fuera de daños, grado de madurez óptimo, sin peciolo, consistente al tacto, libre de enfermedades y plagas.

## 10.5 Subpartida arancelaria del producto.

El lulo, se encuentra ubicado en la sección II del arancel de aduanas colombiano, la cual corresponde a productos del reino vegetal, además está clasificado en el capítulo 8 correspondiente a: *frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías* (Ministerio de Comercio Exterior, 2011)

**Tabla 4:** *Partida y sub partida arancelaria del lulo*

<b>Partida Arancelaria</b>	<b>Descripción</b>	<b><u>Gravamen</u></b>
08.10	Las demás frutas u otros frutos, frescos	
0810.90	Los demás	
0810.90.90	Los demás	
0810.90.90.20	Lulo (naranjilla) ( <i>Solanum quitoense</i> )	15%

Fuente: Arancel de Aduanas, 2017. Elaboración propia.

### 10.5.1 Descripciones mínimas.

De acuerdo con la Resolución Conjunta No. 057 de 2015 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales (DIAN), los productos concernientes al capítulo ocho del arancel de aduanas, deben enmarcarse dentro de las siguientes descripciones (a manera de ejemplo):

- Producto: nueces, cidras, limón, etc.
- Estado de conservación: frescos, refrigerados, congelados, secos, etc.
- Forma de presentación: enteros, troceados, aplastados, etc.

- Marca: si tiene

### 10.5.2 Vistos buenos y permisos

Es necesario llevar a cabo los siguientes trámites y requisitos previos a la exportación del lulo:

**Tabla 5:** *Vistos buenos del lulo en Colombia*

<b>Certificado de inspección sanitaria para la exportación (CIS)</b>	El INVIMA es la entidad encargada de expedir este certificado a aquellos que tengan interés de exportar alimentos para el consumo humano, en caso de que el país de destino lo exija. Del mismo modo, lleva a cabo la inspección física, toma de muestras y análisis de laboratorio correspondientes al producto en cuestión (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014).
<b>Certificado fitosanitario de exportación</b>	El ICA, es la entidad encargada de certificar que las plantas, productos vegetales y los artículos reglamentados, cumplen con los requerimientos fitosanitarios de importación correspondientes al país de destino, y que estos son conformes a la declaración de certificación de la Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias (ICA, 2017)

---

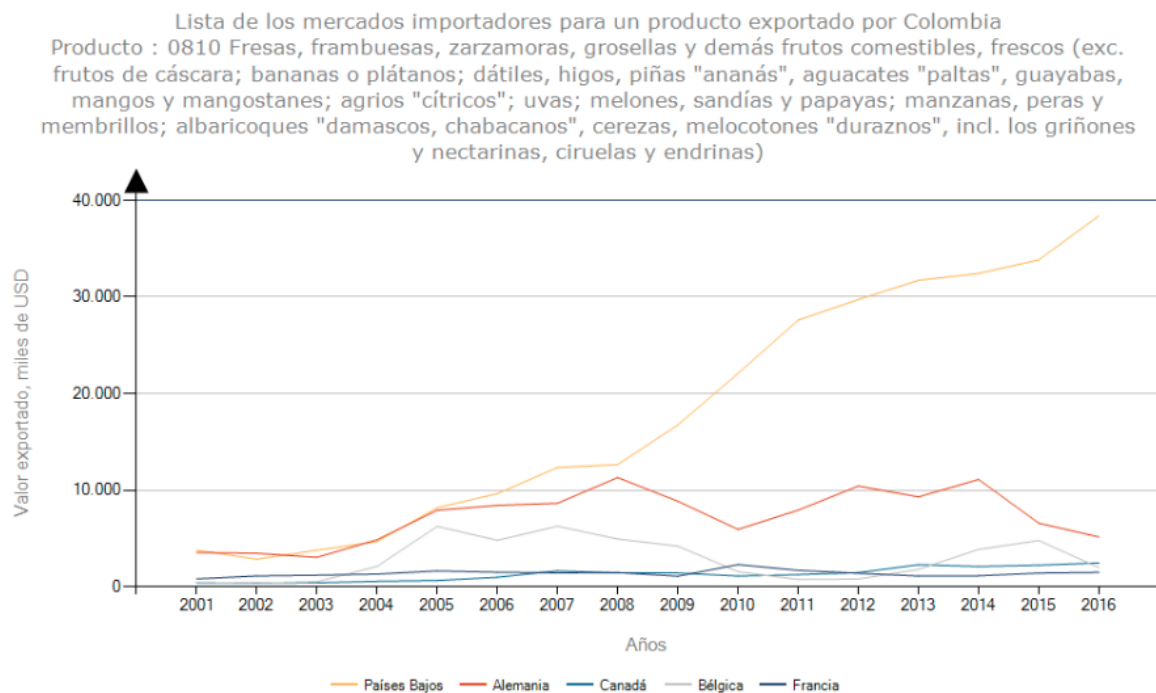
<b>Requisitos sanitarios, permiso sanitario y notificación sanitaria de alimentos</b>	<p>Según la Resolución 2674 de 2014, aquellas personas naturales y/o jurídicas que lleven a cabo actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos, tendrán que cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura en los siguientes ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Edificación e instalaciones</li><li>· Equipos y utensilios</li><li>· Personal manipulador de alimentos</li><li>· Requisitos higiénicos de fabricación</li><li>· Aseguramiento y control de la calidad e inocuidad</li><li>· Saneamiento</li><li>· Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos</li><li>· Restaurantes y establecimientos gastronómicos</li></ul>
<b>Cuota de fomento hortifrutícola</b>	<p>De acuerdo con la Ley 726 de 2001, cualquier persona natural y/o jurídica que sea miembro de la cadena de comercialización y procesamiento, y de transformación de las frutas y hortalizas, debe pagar el 1% del valor total de sus ventas (Asohofrucol, 2009)</p>

---

## 10.6 Oferta exportable

Colombia es un país que se destaca por la exportación de frutas, según el International Trade Center (2017), sus importaciones son sólo el 0,0007% del total de exportaciones, las cuales corresponden en el año 2016 a \$ 57.043 USD. Tomando como base este mismo año, el valor máximo registrado fue de \$ 38.406 USD teniendo como país de destino a Países Bajos; del mismo modo, Alemania y Canadá ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente. Finalmente, como se puede observar en el siguiente gráfico, los países con mayor variación desde el 2001 hasta el 2016 han sido Países Bajos y Alemania.

**Figura 6:** *Exportaciones colombianas de lulo*



Fuente: Trade Map, 2017

## 11. Investigación del mercado

### 11.1 Competencia nacional

De acuerdo con el portal Trade Map, para el año 2016, Colombia importó un total de 192 toneladas de lulo. Ecuador y Guatemala fueron los países que más exportaron lulo hacia Colombia, con un valor de \$24,000 y \$16,000 millones de dólares respectivamente, representado cerca del 95% del total de las importaciones del producto a dicho país.

**Tabla 6:** *Concentración de las importaciones de los principales proveedores de lulo para Colombia*

PAÍS	VALOR IMPORTADO EN MILES DE USD (2016)	CONCENTRACIÓN EN %
Ecuador	\$24,000	58%
Guatemala	\$16,000	38%
Estados Unidos	\$ 2,000	4%
Total	\$42,000	100%

Fuente: TradeMap, 2017. Elaboración propia

### 11.2 Competencia extranjera

De acuerdo con el portal Trade Map, para el año 2016, los 5 países que más exportaron Lulo son: Vietnam, Tailandia, Países Bajos, China y Egipto. La suma de las exportaciones de los anteriores países suma casi el 50% del total de las exportaciones totales del mundo.

**Tabla 7:** Principales exportadores de lulo en el mundo.

<b>PAÍS</b>	<b>VALOR EXPORTADO EN MILES DE USD (2016)</b>	<b>CONCENTRACIÓN EN %</b>
Vietnam	\$663,694	26%
Tailandia	\$413,084	16%
Países Bajos	\$187,019	7%
China	\$167,986	6%
Egipto	\$126,030	4%
Total	\$2,586,703	100%

Fuente: TradeMap, 2017. Elaboración propia.

Los anteriores datos sirven para analizar la principal competencia extranjera, identificar cómo operan, cuáles son sus principales compradores y con esto seleccionar el país más óptimo al cual entrar a competir.

### **11.3 Matriz de selección de mercados**

Para llevar a cabo el proceso de selección del mercado objetivo, se hizo uso de la matriz de preselección de mercados, en la cual se contrastaron 5 países con alto potencial (Curaçao, Tanzania, Jamaica, Singapur y Guatemala) frente a una serie de variables económicas, sociales, políticas y de comercio exterior, que permitieron seleccionar el país más atractivo al cual exportar lulo. En la matriz de atractividad descrita anteriormente, se ponderaba cada variable de interés en los cinco países, obteniéndose que Guatemala ofrece las mejores condiciones para



importar Lulo. En el anexo 1 se encuentra la matriz de atractividad con los resultados de los seis países evaluados. A continuación, se presenta una matriz resumida.

**Tabla 8:** *Resumen de Matriz de atractividad*

VARIABLE	CURACAO	TANZANIA	JAMAICA	SINGAPUR	GUATEMALA
<b>Variables Económicas</b>	1,40	0,73	0,74	1,6	1,4
<b>Aranceles</b>	0,14	0,4	0,65	0,15	0,54
<b>Restricciones técnicas del producto</b>	0,2	0,07	0,13	0,2	0,33
<b>Medio de transporte</b>	0,33	0,07	0,07	0,33	0,33
<b>PIB</b>	0,40	0,27	0,27	0,66	0,4
<b>Inflación (2016.)</b>	0,07	0,13	0,27	0,33	0,2
<b>Desempleo</b>	0,13	0,13	0,07	0,27	0,33
<b>Sistema de gobierno y riesgo de no pago</b>	0,07	0,07	0,2	0,33	0,27
<b>TOTAL</b>	2,74	1,87	2,40	3,87	3,80

Fuente: TradeMap, 2017. Elaboracion propia.

Como se puede ver en la matriz anterior, los dos países más atractivos para exportar lulo desde Colombia, son Singapur y Guatemala. Para realizar la elección del país más óptimo, se procedió a realizar una investigación exploratoria sobre aspectos culturales, económicos y políticos, los cuales ayudaron definir a Guatemala como el país más óptimo para exportar Lulo al tener un mayor índice de afinidad cultural con Colombia.

## 12. Descripción y análisis de Guatemala.

### 12.1.1 Entorno político de Guatemala.

A continuación, se presenta una tabla con las principales características políticas de Guatemala:

**Tabla 9:** *Información política de Guatemala.*

<b>Nombre del País</b>	República de Guatemala
<b>Tipo de gobierno</b>	República presidencial
<b>Capital</b>	Ciudad de Guatemala <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordenadas geográficas: 14 37 N, 90 31 W</li><li>• Se divide en 22 departamentos</li></ul>
<b>Divisiones Administrativas</b>	Departamentos: Alta Verapaz, Baja Verapaz, Chimaltenango, Chiquimula, El Progreso, Escuintla, Guatemala, Huehuetenango, Izabal, Jalapa, Jutiapa, Petén, Quetzaltenango, Quiché, Retalhuleu, Sacatepéquez, San Marcos, Santa Rosa, Solola, Suchitepequez, Totonicapán, Zacapa
<b>Independencia</b>	15 de septiembre de 1821
<b>Sistema Legal</b>	Sistema de derecho civil; revisión judicial de actos legislativos
<b>Sufragio</b>	18 años de edad; universal; nota - los miembros activos de las fuerzas armadas y la policía por ley no pueden votar y se limitan a sus cuarteles el día de la elección

<b>Sistema Legal</b>	Sistema de derecho civil; revisión judicial de actos legislativos
<b>Rama ejecutiva</b>	Jefe de Estado: presidente Jimmy Ernesto MORALES Cabrera (desde el 14 de enero de 2016); vicepresidente Jafeth CABRERA Franco (desde el 14 de enero de 2016); nota - el presidente es jefe de estado y jefe de gobierno
	Jefe de gobierno: presidente Jimmy Ernesto MORALES Cabrera (desde el 14 de enero de 2016); vicepresidente Jafeth CABRERA Franco (desde el 14 de enero de 2016
	Gabinete: Consejo de Ministros nombrado por el presidente
	Elecciones / nombramientos: presidente y vicepresidente elegidos directamente en la misma votación por mayoría absoluta voto popular en 2 rondas si es necesario por un período de 4 años (no elegible para términos consecutivos); última elección celebrada en dos rondas el 6 de septiembre y el 25 de octubre de 2015 (que se celebrará en septiembre de 2019)
<b>Rama Legislativa</b>	Congreso unicameral de la República o Congreso de la República (158 escaños, 127 miembros elegidos directamente en circunscripciones multi-sede dentro de cada uno de los 22 departamentos del país por mayoría simple y 31 elegidos directamente en un solo electorado nacional por

	<p>voto de representación proporcional; miembros sirven términos de 4 años)</p>
	<p>Elecciones: última celebrada el 6 de septiembre de 2015 (próxima a celebrarse en septiembre de 2019)</p>
<p><b>Rama Judicial</b></p>	<p>Corte más alta (s): Corte Suprema de Justicia o Corte Suprema de Justicia (consta de 13 magistrados, incluido el presidente del tribunal y organizados en 3 cámaras); nota - el presidente de la corte también supervisa jueces de juicio en todo el país; Tribunal Constitucional o Corte de Constitucionalidad (compuesto por 5 jueces y 5 suplentes)</p>
<p><b>Participación de organizaciones internacionales</b></p>	<p>BCIE, CACM, CD, CELAC, EITI (país en cumplimiento), FAO, G-24, G-77, BID, OIEA, BIRF, OACI, ICC (comités nacionales), ICCT (signatario), ICRM, IDA, IFAD, IFC (Observatorio), MIGA, MINUSTAH, MONUSCO, NAM, OEA, Organización Mundial de la Salud (OEA), Organización Mundial de la Salud (OACI), IOC, OPANAL, OPAQ, OPAQ, Pacific Alliance (observador), PCA, Petrocaribe, SICA, ONU, UNCTAD, UNESCO, ONUDI, FPNUL, Unión Latina, UNISFA, UNITAR, UNMISS, ONUCI, OMT, UPU, OMPI, OMM, OMC</p>

<p><b>Descripción de la bandera</b></p>	<p>Tres bandas verticales iguales de azul claro (lado de la grúa), blanco y azul claro, con el escudo centrado en la banda blanca; el escudo de armas incluye un quetzal verde y rojo que representa la libertad y un pergamino con la inscripción LIBERTAD 15 DE SEPTIEMBRE DE 1821 (la fecha original de independencia de España) superpuesta sobre un par de rifles cruzados</p>
---	---

Fuente: Central Intelligence Agency, 2017.

### 12.1.2 Entorno económico de Guatemala.

Uno de los países más poblados de América Central es Guatemala. El producto Interno Bruto per cápita es aproximadamente la mitad del promedio de América Latina y el Caribe. Según la Central Intelligence Agency (2017) el sector agrícola de Guatemala representa el 13.5% del PIB y el 31% de la fuerza laboral; las principales exportaciones agrícolas incluyen azúcar, café, plátanos y vegetales.

Por otro lado, este país es uno de los países receptor de remesas en Centroamérica más representativa. Lo anterior como resultado de la gran comunidad de expatriados de Guatemala en los Estados Unidos. Las entradas que se realizan por lo anterior, es una fuente primaria de ingresos extranjeros, equivalente a más de la mitad de las exportaciones del país y una décima parte de su PIB.

También cabe resaltar que la distribución del ingreso sigue siendo muy desigual. Esto se puede asegurar ya que el 20% más rico de la población representa más del 51% del consumo

total de Guatemala. Más de la mitad de la población está por debajo de la línea de pobreza nacional, y el 23% de la población vive en la pobreza extrema.

**Tabla 10:** *Economía de Guatemala*

---

**Economía de Guatemala**

<b>Variable</b>	<b>Año</b>	
PIB	2016	67.495M.\$
Crecimiento del PIB (% Anual)	2016	3,10%
PIB per Cápita	2016	4.070\$
Deuda Publica	2016	16527 M,\$
Deuda Externa	2016	21.45 M,\$
Déficit	2016	(717) M,\$
Tasa de Desempleo	2016	2,40%
Exportaciones	2016	10.8 M, \$
Importaciones	2016	16.76 M,\$
Balanza Comercial	2016	(5,184) M,\$
Superávit presupuestario	2016	-1,10%

---

Fuente: Santander Trade, 2017; Datosmacro.com, 2017. Adaptada.

### 12.1.3 Entorno social de Guatemala

**Tabla 11:** *Información social y cultural de Guatemala*

<b>Nacionalidad</b>	Sustantivo: guatemalteco
	Adjetivo: guatemalteco
<b>Grupos étnicos</b>	Mestizo (mixto amerindio-español - en español local llamado ladino) y europeo 59.4%, k'iche 9.1%, kaqchikel 8.4%, mam 7.9%, Q'eqchi 6.3%, otro maya 8.6%, indígena no maya 0.2%, otro 0.1% (censo de 2001)
<b>Idioma</b>	Español (oficial) 60%, idiomas amerindios 40%
<b>Religión</b>	Creencias católicas romanas, protestantes e indígenas mayas
<b>Población</b>	5, 460,732 (est. De julio de 2017)
<b>Estructura de la edad</b>	0-14 años: 34.5% (masculino 2.719.027 / femenino 2.614.720)
	15-24 años: 21.58% (1.677.634 varones / 1.658.941 varones)
	25-54 años: 34.12% (masculino 2.516.456 / femenino 2.759.393)

	55-64 años: 5.26% (masculino 384.967 / femenino 428.198)
	65 años y más: 4.54% (masculino 324.492 / femenino 376.904) (2017 est.)
<b>Edad promedio</b>	total: 21.7 años
	hombre: 21 años
	Mujer: 22.4 años (2016 est.)
<b>Tasa de crecimiento de la población</b>	1.8% (2017 est.)
<b>Tasa de natalidad</b>	24.1 nacimientos / 1,000 habitantes (2017 est.)
<b>Tasa de mortalidad</b>	4.7 muertes / 1,000 habitantes (2017 est.)
<b>Tasa neta de migración</b>	-1.9 migrantes (s) / 1,000 habitantes (2017 est.)
<b>Urbanización</b>	Población urbana: 52.5% de la población total (2017)
	Tasa de urbanización: 3,23% tasa anual de cambio (2015-20 est.)



<b>Mayor concentración de población en áreas urbanas</b>	La gran mayoría de la población reside en la mitad sur del país, particularmente en las regiones montañosas; más de la mitad de la población vive en áreas rurales
<b>Fuente de agua potable</b>	Urbano: 98.4% de la población
	Rural: 86.8% de la población
	Total: 92.8% de la población

Fuente: Central Intelligence Agency, 2017.

## 12.2 Zonas geográficas de Guatemala.

Guatemala se encuentra ubicada en América Central, limitando con el Océano Pacífico norte, entre El Salvador y México, y limitando con el Golfo de Honduras (Mar Caribe) entre Honduras y Belice. El clima de Guatemala es tropical y el terreno consta de dos cadenas montañosas que divide el país en tres regiones: las tierras altas montañosas, la costa del Pacífico al sur de las montañas y las vastas tierras bajas del norte del Petén (Central Intelligence Agency, 2017).


Como se mencionó anteriormente, el país es montañoso, excepto el área de la costa sur y las tierras del norte en el departamento de Petén. Por otro lado, el extremo sur de las tierras altas del oeste está marcado por la Sierra Madre, que se extiende al sudeste desde la frontera mexicana y continúa hasta El Salvador. La cadena montañosa da lugar a volcanes tales como el Tlajomulco (4.220 m) el punto de altura máxima en el país y Centroamérica, que se encuentra en el departamento de San Marcos (Global Geografía, 2017).

Cabe mencionar también que Guatemala cuenta con un gran portafolio de recursos naturales, donde encontramos petróleo, níquel, maderas raras, energía hidroeléctrica, entre otros. Este país, también cuenta con peligros naturales ya que tiene numerosas cadenas de volcanes, con ocasionales terremotos violentos, y por otro lado, la costa del caribe es extremadamente susceptible a los huracanes y otras tormentas tropicales.

### 12.3 Benchmarking y Paralelos según precios del mercado

#### 12.3.1 Benchmarking competidores directos.

**Tabla 12:** *Benchmarking y paralelo de precios*

Producto	Nombre	Beneficios y propiedades	Presentación	Precio
				USD / KI
	Kiwi	Del valor nutricional del kiwi cabe destacar su contenido en Vitaminas C (más del doble que la naranja), del grupo B, E y minerales como el magnesio, cobre o el potasio. También son ricos en fibra, excelente para	Se presenta de forma individual en los supermercados o en mallas por kilo	\$2,96

---

mejorar el tránsito intestinal  
y evitar el estreñimiento



Manzana  
verde

Es una inagotable fuente de pectina, proteína, calcio, carbohidratos, sodio, magnesio, potasio, fósforo, zinc y hierro.

Se presenta de forma individual en los supermercados o en mallas por kilo \$2,65

Son fuente de vitaminas A, B y C, aportan una gran cantidad de nutrientes que mejoran nuestra piel, hidratándola y favoreciendo el blanqueamiento de la misma.



Mora

Contiene vitamina A, C, E, K y ácido fólico, asimismo contiene potasio y magnesio.

Se presenta de forma individual en los supermercados o en mallas por kilo \$0,90

Colabora en la reducción del colesterol y triglicéridos en la sangre, ya que reduce su absorción a nivel intestinal.

---



---

Naranja	Al ser una gran fuente de ácido fólico, ésta fruta ayuda al correcto desarrollo de nuestro cerebro. El gran contenido de vitamina C estimula la producción de glóbulos blancos, mejorando el sistema inmunológico, mientras que el consumo regular de jugo de naranja ha probado ser efectivo en reducir cálculos del riñón.	Se presenta de forma individual en los supermercados o en mallas por kilo	\$2,32
---------	--	---	--------



Piña	Además de ser una fruta diurética y desintoxicante, la piña se caracteriza por sus contenidos de vitaminas C, B1, B6, ácido fólico y minerales como el sodio, potasio, calcio, magnesio, manganeso y hierro. Gran parte de la composición de la piña es agua y también	Se presenta de forma individual en los supermercados o tajado en algunos fruver.	\$0, 30
------	--	--	---------

---



Uva

tiene una cantidad importante de fibra. Previene el cáncer de colon, próstata y el Alzheimer: todos estos beneficios se deben al resveratrol y las catequinas, potentes antioxidantes para nuestro organismo, que benefician enormemente el poder prevenir estas enfermedades

Se vende en bolsa por 500 gr o kilo

\$4,50



Limón

Los limones contienen muchas sustancias, en especial el ácido cítrico, calcio, magnesio, vitamina C, bioflavonoides, pectina y limoneno, que promueven la inmunidad y combaten la infección. Estos son los 10 beneficios de beber agua tibia de limón cada mañana.

Se presenta de forma individual en los supermercados o en mallas por kilo

\$1,82



**Maracuyá** El maracuyá, también conocida como fruta de la pasión, es una planta de origen tropical cuyo fruto, de forma ovalada, posee muchas propiedades nutritivas y medicinales. Se pueden emplear tanto sus semillas como su pulpa, y por lo general se prepara en jugos o postres. Su consumo nos dota de grandes cantidades de vitamina A y C. Conozcamos pues los principales beneficios del maracuyá para la salud.

Se presenta de forma individual en los supermercados o en mallas por kilo \$1, 10




**Mandarina** La mandarina es el mayor cítrico que contiene agua, también posee altos niveles de vitamina C, y potasio, vitamina A, B1, B2, B6, magnesio y fósforo, lo que la hace desarrolladora del



Se presenta de forma individual en los supermercados o en mallas por kilo \$0, 38

metabolismo celular y a su vez gran fortalecedora de huesos y dientes.


Fuente: Elaboración propia

### 12.3.2 Benchmarking competidores indirectos.

Producto	Nombre	Característica	Presentación	Precio
				USD / KI
	Conserva de frutas	Son aquellos productos que se realizan para aumentar la vida útil del alimento de forma de consumirlos posteriormente sin que sean nocivos para la salud. Ejemplos de ello son los dulces, jaleas, jugos, compotas, concentrado de	Para conservar sus propiedades, las conservas de frutas suelen estar embotelladas en frascos de vidrio	\$2,60

		tomate, enlatados en general, etc.		
	Fruta deshidratada	La fruta seca es un producto que se obtiene del secado realizado a diversas frutas especiales, propensas a este proceso. Se llega a reducir el contenido de humedad en el cuerpo de la misma hasta llegar a un 20% del peso.	Se presenta en empaques de plástico sellados al vacío	\$1,29
	Jugo de fruta embotellado	El jugo de frutas o zumo de frutas es la sustancia líquida que se extrae al licuar habitualmente por presión, aunque el conjunto de procesos intermedios puede suponer la cocción,	Para conservar sus propiedades, las conservas de frutas suelen estar embotelladas en frascos de vidrio o tetrapack	\$1,50



		molienda o centrifugación del producto original		
	Pulpa de fruta acida	La pulpa de fruta la parte comestible de las frutas o el producto obtenido de la separación de las partes comestibles carnosas. Esta se vende en bolsas plásticas selladas al vacío. Son muchas más prácticas en su uso que las frutas enteras.	Se vende en paquetes de plástico sellados al vacío. El color del empaque es transparente para poder apreciar la pulpa	\$3,49

Fuente: Elaboración propia

#### 12.4 Productos similares y sustitutos

Se consideran productos similares del Lulo, los siguientes:

- Kiwi: es una de las frutas que tiene un mayor aporte de vitamina C. En concreto, alrededor de 100 miligramos por cada 100 gramos, el doble que las naranjas y los limones. También es rico en vitamina E. Su contenido energético es reducido, ya que

apenas aporta 55 kcal. por cada 100 gramos, por lo que se recomienda su consumo en la dieta habitual de la población de cualquier edad. Por otro lado, tiene una piel fina y peluda, siempre del mismo color.

- Manzana verde: es una fruta, variedad de manzana creada artificialmente, proveniente de la hibridación entre las especies *Malus doméstica* y *M. sylvestris*. son de color verde luminoso, aunque algunas pueden tener una piel rosada. Son crujientes, jugosas y ácidas, siendo excelentes para el consumo tanto para cocinar como para comer crudas
- Mora: las moras son frutas o bayas que, a pesar de proceder de especies vegetales completamente diferentes, poseen aspecto similar y características comunes. Como la generalidad de las frutas, las moras son fuente de sales minerales y vitaminas, constituyendo así un importante aporte nutricional que podría incluirse en cualquier tipo de dieta. Son frutas de bajo valor calórico debido a su escaso aporte de hidratos de carbono, lo que las hace un alimento beneficioso ayudando al metabolismo. Son especialmente ricas en vitamina C, conteniendo cantidades incluso mayores que las de algunos cítricos.
- Naranja: la naranja es una fruta cítrica comestible obtenida del naranjo dulce, del naranjo amargo y de naranjos de otras variedades o híbridos, antiguos híbridos asiáticos originarios de India, Vietnam o el sureste de China. Es un hesperidio carnoso de cáscara más o menos gruesa y endurecida, y su pulpa está formada típicamente por once gajos u hollejos llenos de jugo, el cual contiene mucha vitamina C, flavonoides y aceites esenciales.
- Toronja: fruto del toronjo, comestible, de color amarillo, de forma parecida a la naranja, pero achatado, y sabor muy ácido.

- Piña: piña o ananá, una fruta tropical como la guanábana, la pitaya, el mango, el aguacate o el maracuyá. La piña está muy bien considerada por su valor nutricional, su sabor dulce y sus bondades para la salud
- Uva: vienen en racimos, son pequeñas y dulces. Se comen frescas o se utilizan para producir agraz, mosto, vino, vinagre y pisco.
- Limón: el limón es redondo y ligeramente alargado, pertenece a la familia de los agrios y por tanto comparte muchas de las características de otras especies de cítricos, como es tener una piel gruesa. Se utiliza en fresco para usos culinarios, y su zumo en la industria de preparados alimenticios.
- Maracuyá: el maracuyá es un miembro de la Pasiflora y crece en una viña de hasta 5 a 7 metros, con una vida útil de sólo 7-10 años. Es una fruta que posee propiedades nutricionales y medicinales que mejoran notablemente la salud y es alta en minerales, como el hierro, magnesio, fósforo, potasio, cobre, y también es alta en vitaminas A, C, B2, B3, B6 y ácido fólico.
- Mandarina: la mandarina es el fruto del mandarino, árbol que pertenece a la familia de las Rutáceas, con características similares al naranjo, aunque más pequeño y delicado. El componente mayoritario en las mandarinas es el agua y, respecto a otras frutas de su género, aporta menos cantidad de azúcares y por tanto menos calorías. La cantidad de fibra es apreciable y ésta se encuentra sobre todo en la parte blanca entre la pulpa y la corteza, por lo que su consumo favorece el tránsito intestinal.

Por su parte, los productos sustitutos al Lulo son:

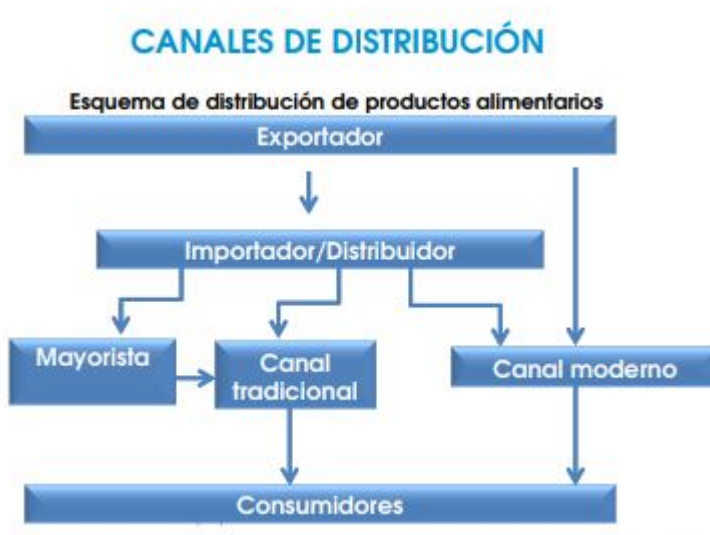
- Pulpa de lulo u otras frutas ácidas

- Jugo de fruta embotellado

## 12.5 Canales de comercialización

La mayor parte de los productos comercializados en Guatemala, necesitan intermediarios para ser llevados al mercado. La principal función de los canales de distribución en Guatemala, es llevar los bienes a los consumidores finales. Cerrando con esto brechas y cuellos de botella en cuestiones de tiempo de entrega, espacio y disponibilidad. Teniendo presente el nivel adquisitivo de los guatemaltecos, es normal identificar que estos realizan compras pequeñas pero frecuentes. La participación mayoritaria se encuentra en el canal tradicional, teniendo más del 60% de participación, (PROCOMER, promotora del comercio exterior de costa rica, 2015)

**Figura 7:** *Canales de distribución en Guatemala*

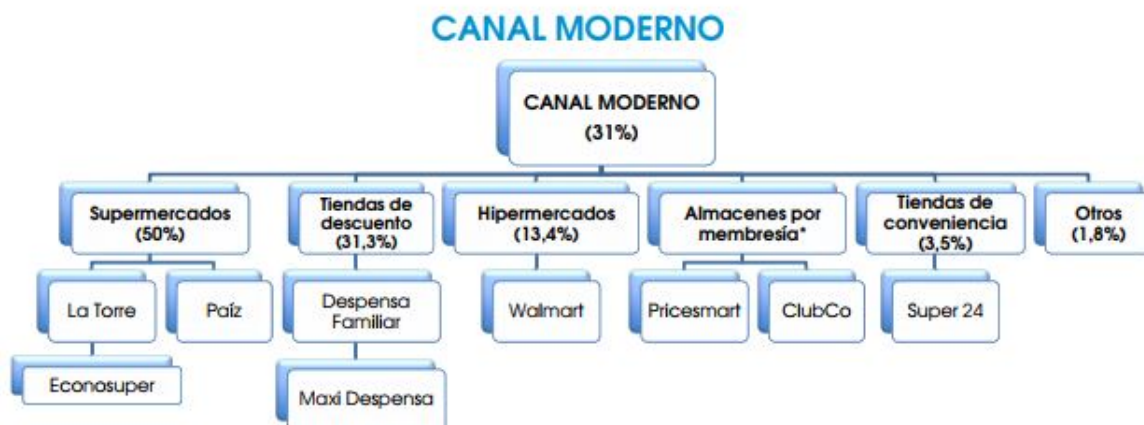


*Fuente: PROCOMER, Prospección del mercado de alimentos en Guatemala, 2015*

En Guatemala, se usa mayoritariamente el canal tradicional debido a que este proporciona créditos basado en la confianza entre tendero y cliente, y la cercanía a los hogares. Por otro lado, cabe resaltar que la oferta de distribuidores en Guatemala es bastante amplia, lo cual garantiza y facilita el acceso logístico y los costos de seguridad para los productos (PROCHILE, 2017). Debido a la gran oferta, la industria alimentaria nacional exige que la inversión en campañas promocionales sea fuerte y relevante con respecto a la competencia, por esta razón distribuidores y productores deben trabajar en conjunto y con plena colaboración.

También es importante señalar la partición del canal moderno dentro del mercado guatemalteco. Establecimientos como Wal-Mart, UNISUPER, Pricermart y tiendas de conveniencia han entrado fuertemente en el mercado, haciéndole competencia al canal tradicional. Por un lado, el Canal moderno con mayor participación es Wal-Mart con un 18% de las ventas de alimentos, seguido de UNISUPER en un 5% (PROCOMER, promotora del comercio exterior de costa rica, 2015).

**Figura 8:** *Canales de distribución moderna en Guatemala*



*Fuente: PROCOMER, Prospección del mercado de alimentos en Guatemala, 2015*

## 12.6 Estrategias de promoción

Según la Asociación de Anunciantes de Guatemala (2016), la inversión publicitaria en este país ha crecido en un 18% desde el 2015. El sector de alimentos alcanza el primer puesto de inversión publicitaria, con un 23 % del total de la inversión realizada por Guatemala. También, cabe resaltar que para Rodrigo Cordon, presidente de esta misma institución, la creciente inversión que se ha realizado en mercadeo y publicidad, está relacionada con el crecimiento económico que se ha presentado en el país los últimos años. Según los datos de la empresa de medición Ibope media (2017), la inversión en publicidad en los medios de comunicación se distribuye de la siguiente forma:

**Tabla 13:** *Inversión publicitaria en Guatemala por medio de comunicación*

<b>Medio de comunicación</b>	<b>% Del total de la inversión publicitaria</b>
Televisión	67%
Periódicos	12%
Cable	9%
Radio	6%
Publicidad Exterior	5%
Revistas	1%

Fuente: Ibope media, 2017. Elaboración propia,

Por otro lado, cabe resaltar que, los 5 sectores económicos que más invierten en publicidad en Guatemala, según Ibope media (2017) son:

1. Hogar y alimentación

2. Salud
3. Entretenimiento
4. Vestuario y cuidado personal
5. financiero.

Es importante señalar que los medios no tradicionales de comunicación, como internet, han ido creciendo y ganando participación dentro de la inversión publicitaria en Guatemala. Según un reciente estudio de ComScore (2016), Latinoamérica es la región del mundo que más creció en número de usuarios digitales. Por su parte, de Centroamérica, Guatemala es el segundo país con mayor penetración de internet, con un 26% detrás de Costa Rica. Estas cifras han marcado en los últimos años un crecimiento que pone al internet como medio publicitario eficaz, dirigido a la población económicamente activa.

Es importante mencionar una estrategia de promoción para el sector de frutas y verduras que se ha implantado en los dos últimos años en Guatemala y es el día de la fruta. Esta iniciativa busca promover el consumo, la producción y el comercio de frutas nacionales e importadas. Según el Ministerio de Agricultura (2017) de dicho país, este tipo de eventos es una oportunidad para incursionar en nuevos mercados y promocionar la diversa oferta de frutas y verduras, con el fin de contribuir a la economía local.

Por su parte, la Asociación de anunciantes de Guatemala (2016), señala que las mejores estrategias promocionales para productos alimenticios, en especial las frutas y verduras, son la implementación de estrategias en punto de venta, como el material P.O.P. Esta implementación en las estrategias de comunicación, debe ir de la mano con proyectos del Estado para aumentar el consumo de fruta y promover un estilo de vida saludable.

## 12.7 Clientes potenciales

Para definir los clientes potenciales en Guatemala, se recurrió a los reportes facilitados por el Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad Iesi, Icecomex, mediante los cuales, fue posible identificar las empresas que más importan y distribuyen lulo en dicho país. A continuación, se muestra la tabla arrojada donde se identifican los clientes potenciales.

**Tabla 14:** *Clientes potenciales del lulo en Guatemala*

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Ciudad</b>
Agroindustria Legumex S.A.	Chimaltenango
Antigua Processors S.A.	Rio Bravo
Corporacion Bananera Sa - Cobsa	Ciudad de Guatemala
Cosecha Del Chef, S.A. - Cosecha Del Chef	Fraijanes
Frutas Tropicales De Guatemala Sa - Frutesa	Ciudad de Guatemala
Fruteria Vidaurri Sa De Cv Sucursal Guatemala - Fruteria Vidaurri Sa	Ciudad de Guatemala
Grupo Dispersa S.A.	Ciudad de Guatemala
Heolo S.A. - Agroexportadora Valle Verde	Ciudad de Guatemala
Productora De Semillas, S.A. - Prosemillas	Ciudad de Guatemala
Semillas Verde, S.A.	Ciudad de Guatemala
Servicios Internacionales De Exportacion S.A. - Siesa	Ciudad de Guatemala



Servicios Panamericanos De Importacion Y Exportacion S.A. - Serpex	Ciudad de Guatemala
Sociedad Productiva S.A. - Soprosa	Ciudad de Guatemala
Tropilight S.A. - Tropilight	Escuintala
Uniespecies S.A. - Unispice	Ciudad de Guatemala

Fuente: Icecomex, 2017. Elaboración propia

**13. Identificación de condiciones de acceso al mercado**

**13.1 Tratamiento arancelario con el mercado objetivo**

En Guatemala, para la categoría de frutas existe un arancel general de 15% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011). Sin embargo, actualmente no se cuenta con un tratamiento arancelario gracias al acuerdo comercial entre Guatemala y Colombia que permite tener beneficios por el arancel preferencial, justificando la mercancía de origen. Dicho acuerdo comercial, que se firmó el 9 de agosto de 2007 en la ciudad de Medellín, Colombia, tiene como objetivo: fortalecer la integración económica regional y los vínculos tradicionales de amistad y el espíritu de cooperación entre sus pueblos; reconocer la posición estratégica y geográfica de cada nación en su respectivo mercado regional; alcanzar un mejor equilibrio en sus relaciones comerciales; establecer reglas claras y de beneficio mutuo para el intercambio comercial de sus mercancías y servicios, entre otros.

### **13.2 Requisitos técnicos exigidos por el mercado objetivo**

Con el objetivo de establecer los requisitos técnicos exigidos para las exportaciones de lulo desde Colombia y los requisitos técnicos de las importaciones del lulo en Guatemala, se recurrió al Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad Icesi, Icecomex, el cual hizo uso de la plataforma Santander Trade. En primera instancia, se requieren que las frutas frescas que quieran ser exportadas, deben estar registradas en el Instituto Colombiano de Agricultura, ICA. Es importante tener presente que los certificados expedidos por el ICA, al hacer registro de las frutas o vegetales, sirven como sustento de que las plantas, frutas, vegetales u otros productos reglamentados cumplen con los requisitos fitosanitarios para ser exportados y para entrar al mercado objetivo, además, que son conformes a la declaración de certificación Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias, NIMF.

Por otro lado, los requisitos técnicos de las importaciones del lulo en Guatemala son:

- El certificado fitosanitario, controlado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala, MAGA. Según el MAGA (2017), este registro es un requisito exigido para poder ingresar productos a Guatemala, debido a que por medio de este se previene, controla y erradican las plagas de importancia cuarentenaria y económica de las plantas, frutos y vegetales. De igual forma, permite procesar, analizar y verificar información sobre vigilancia fitosanitaria, disponiendo con la infraestructura de soporte necesaria. De este modo, establece la normativa fitosanitaria para apoyar la competitividad de los productores.
- El Ministerio de Salud, en coordinación con el Ministerio de Energía y Minas, debe certificar los niveles de radiactividad en los productos importados. Este certificado es controlado por el Ministerio de Salud de Guatemala.

### 13.3 Condiciones de acceso

#### Impuestos internos.

Hasta el año 2015 no existían impuestos sobre productos agrícolas, salvo el IVA del 12% del valor del bien o servicio. Pese a esto, en el último año, según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, MAGA, el gobierno analiza crear impuestos a la compra y venta de frutas, verduras y carnes. La propuesta dicta que al momento en que los distribuidores le compren la mercancía al productor, se genere el pago de un impuesto del 3%, y al momento en que el consumidor final lo adquiera, se pague otro 3% (Castañeda, 2016).

#### Documentos.

Para realizar la importación del lulo en Guatemala se deben de considerar los siguientes documentos:

**Tabla 15:** *Documentos de exportación*

<b>Documento exigido</b>	<b>Tipo de documento</b>
Declaración de carga	Documento a nivel de país
Certificado de origen (Guatemala - Colombia) - para obtener preferencias arancelarias en el país destino	Documento de acuerdo comercial
Declaración de importación	Documento a nivel de país
Declaración de valor	Documento a nivel de país

Permiso fitosanitario de importación de semillas, partes de plantas, productos vegetales y subproducto	Documento de nivel de producto
Bill of landing	Documento universal
Factura comercial: lugar y fecha de expedición, nombre y domicilio del destinatario de la mercancía, descripción comercial detallada de las mercancías, firma del vendedor o expedidor. Esta permite a las autoridades aduaneras del país importador, determinar el valor de la mercancía sobre el cual se aplicarán los derechos de importación	Documento universal
Confirmación de seguro	Documento universal
Lista de embalaje: proporciona información sobre el embalaje, cantidades, contenido, peso y volumen, así como las condiciones de manejo y transporte de productos.	Documento universal
Poder legal	Documento a nivel de país
Factura proforma	Documento universal
Carta de porte marítimo	Documento universal
Declaración de exportación	Documento a nivel de país

Fuente: Santander Trade, 2017. Adaptada

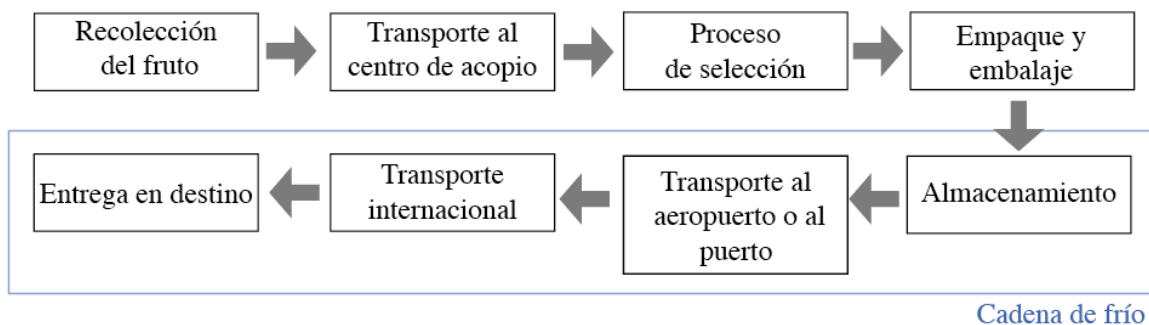
### Vistos Buenos.

Según el Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad Icesi, Icecomex, en Colombia la entidad encargada de expedir los requisitos sanitarios y fitosanitarios es el ICA; por otro lado, los vistos buenos los realiza Invima. En Guatemala, los encargados de vigilar y dar el visto bueno del certificado fitosanitario es el MAGA, y quienes se encargan de proveer el certificado de niveles de radiación en productos importados en el Ministerio de Salud.

## 14. Condiciones logísticas

Para exportar un alimento perecedero como el lulo, es requerido analizar la cadena logística de exportación especial para este tipo de producto. A partir de este punto, ya será posible definir cuál es el medio de transporte más idóneo para el mismo.

**Figura 9:** Cadena logística para la exportación de lulo.



Fuente: Elaboración propia

## 14.1 Rutas de transportes

### 14.1.1 Puertos.

La infraestructura portuaria de Guatemala tiene presencia en el Océano Atlántico y Pacífico, este país cuenta con cuatro puertos: Puerto Barrios, Puerto Quetzal, Puerto Champerico y Santo Tomás de Castilla. Entre ellos, el tráfico marítimo desde Colombia se centra en Santo Tomás de Castilla y Puerto Quetzal, a partir de los cuales la mercancía es transportada a ciudades principales como Ciudad de Guatemala. Es importante resaltar que alrededor del 90% de los productos ingresan a este país por vía marítima (Procolombia, 2016).

Desde la Costa Atlántica colombiana, doce líneas navieras prestan sus servicios de transporte hasta el puerto de Santo Tomás de Castilla; entre las cuales, seis tienen rutas directas, y las restantes, cuentan con conexiones en Bahamas, Jamaica y Panamá. Como se puede observar en la siguiente tabla, los tiempos de transporte desde puertos colombianos a guatemaltecos van desde tres días en rutas directas, y desde nueve días en rutas con conexiones.

**Tabla 16:** *Tiempo de tránsito marítimo desde la Costa Atlántica colombiana hasta Guatemala*

Punto de embarque	Conexión	Desembarque	Tránsito (días)
Cartagena	Directo	Santo Tomás de Castilla	3
Barranquilla	Directo		9
Santa Marta	Cartagena, Colombia		10
Cartagena	Santo Tomás de Castilla, Guatemala		9

Barranquilla	Santo Tomás de Castilla, Guatemala	Puerto Barrios	13
Santa Marta	Cartagena, Colombia		12
Cartagena	Santo Tomás de Castilla, Guatemala	Puerto Quetzal	9
Barranquilla	Santo Tomás de Castilla, Guatemala		13
Santa Marta	Cartagena, Colombia - Santo Tomás de Castilla, Guatemala		12

Fuente: Procolombia, 2016. Adaptada.

Desde la Costa Pacífica, tres navieras cuentan con servicios hasta el puerto Quetzal, los cuales tienen trasbordo en Panamá y México, y tienen como tiempo de tránsito mínimo 11 días. Además, tres navieras asisten la ruta hasta Santo Tomás de Castilla, con tiempos de transporte que van desde los 10 días.

**Tabla 17:** *Tiempo de tránsito marítimo desde la Costa Pacífica colombiana hasta Guatemala*

<b>Punto de embarque</b>	<b>Conexión</b>	<b>Desembarque</b>	<b>Tránsito (días)</b>
Buenaventura	Cartagena, Colombia	Santo Tomás de	11

		Castilla	
	Cartagena, Colombia - Santo Tomás de Castilla, Guatemala	Puerto Barrios	14
	Guayaquil, Ecuador	Puerto Quetzal	12

Fuente: Procolombia, 2016. Adaptada.

**14.1.2 Aeropuertos.**

Guatemala cuenta en total con 291 aeropuertos, 15 pavimentados y 276 sin pavimentar. Entre los cuales, el principal es el Aeropuerto Internacional de La Aurora y es en donde está concentrado el tráfico de mercancías entre Colombia y Guatemala. Para exportar por vía aérea desde Colombia, se pueden usar los servicios cargueros o por cupos en vuelos de pasajeros ofrecidos por aerolíneas como: American Airlines Cargo, Centurion Cargo, Copa Airlines Cargo, Avianca Cargo, Strike, Trans Am, AeroMexico y Latam Cargo (Procolombia, 2016).

**14.2 Condiciones logísticas del producto**

**14.2.1 Empaque y embalaje.**

En este caso, el empaque primario juega un rol de protector del fruto al evitar los daños mecánicos y manipulación, desde la recolección hasta la comercialización del mismo. Cabe resaltar que previo al proceso de empaque, debe haber un proceso de selección que evite la mezcla de lulos con distintos niveles de maduración; para empacar este fruto, es ideal que tenga un óptimo grado de madurez.



Según el Icontec, el empaque del lulo debe cumplir con la Norma Técnica Colombiana - NTC 1265. En la cual, se establece que el estado de desarrollo del lulo debe ser el óptimo, de tal modo que permita el transporte y la manipulación, para que llegue en perfectas condiciones al lugar de destino. En términos generales, esta norma dispone que los requisitos mínimos de presentación y empaque son los siguientes:





- Los lulos deben ser contenidos por empaques rígidos de madera, cartón, plástico o cualquier combinación entre ellos.
- Es ideal que los empaques brinden suficientes niveles de aireación al producto, de esta manera, la separación entre los listones no podrá ser mayor al 20% del diámetro del lulo y el ancho del listón inferior a 2,5 cm.
- La capacidad máxima de cada uno será de 16 Kg. y como máximo podrán tener dimensiones de 4 cm de longitud x 25 cm de ancho x 20 cm de alto.
- No se pueden usar empaques flexibles

A continuación, se mostrarán los empaques que comúnmente están disponibles en el mercado de exportación del lulo fresco.

#### **14.2.1.1 Empaque primario**

Es aquel que está en contacto directo con la fruta y el que se dispone en los puntos de venta del canal minorista.

**Tabla 18:** *Tipos de empaque primario para el lulo*

<p>Tipo bandeja</p>	
<p>Tipo cartón</p>	
<p>Tipo clamshells</p>	
<p>Tipo malla</p>	

<p>Tipo bolsa plástica</p>	
--------------------------------	---

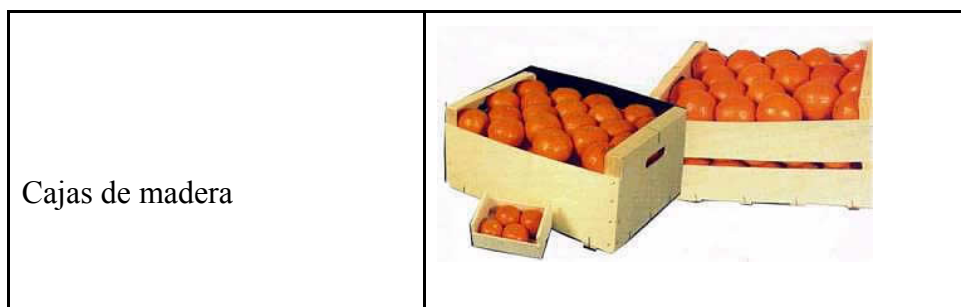
Fuente: tomado de: <http://www.merqueo.com/>, <http://www.unperiodico.unal.edu.co/>, <http://todoacercadellulo.blogspot.com.co/>, y <http://www.iberexpress.es/>

**14.2.1.2 Empaque secundario**

Corresponde al que contiene el empaque primario para darle protección y presentación en la distribución comercial. Este se utiliza para agrupar varias unidades del producto. En este caso, si no se tiene un empaque primario con divisiones entre el producto, se recomienda que el empaque secundario tenga divisiones de espuma de poliestireno para evitar el magullamiento.

**Tabla 19:** *Tipos de empaque secundario para el lulo*

<p>Cajas de cartón corrugadas</p>	



Fuente: tomado de: <http://www.unperiodico.unal.edu.co/>, y <http://interletras.com/>

Por último, es válido exponer el tipo de material a partir del cual se elaboran los anteriores tipos de empaques propuestos.

**Tabla 20:** *Tipos de materiales utilizados para la elaboración de empaques.*

<b>Material</b>	<b>Descripción</b>
Cartón	Para el mercado de exportación, debe tener una resistencia a la compresión vertical (RCV) desde 720 y 790 Kg/m
Madera	Las especies de las cuales se extrae este material son comúnmente: Aliso Cerezo, Pino Común, Nogal Cafetero, Eucalipto Salina, Fresno Cedrillo y Pino Pátula. Deben tener un contenido de humedad inferior al 12% y una densidad entre 0,3 y 0,45 g/cm <sup>3</sup>
Plástico	Para el empaque primario, se usa principalmente el polipropileno (PP) y el Tereftalato de Polietileno (PET). Para el empaque secundario, se recomienda el Polietileno de Alta Densidad (HDPE).
Estibado	Pueden ser de plástico, madera o cartón de acuerdo al medio de transporte internacional. Para transporte aéreo, las medidas estándar

	son de 1,2 x 0,8 m; para transporte marítimo, son de 1,2 x 1 m.
--	---

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, 2015. Adaptada

#### **14.2.2 Etiquetados según la norma técnica.**

La norma COGUANOR NGO 34039, publicada en el año 1985 en Guatemala, sobre el etiquetado de productos alimenticios destinados para el consumo humano y que son producidos en dicho país o de origen extranjero, los requisitos con los que deben cumplir las etiquetas son los siguientes:

##### ***14.2.2.1 Condiciones generales.***

Las etiquetas deben ser estrictamente claras sobre: la naturaleza del producto, composición, calidad, cantidad, procedencia, tratamiento general al que ha sido sometido y otras de sus propiedades esenciales. Pueden ser elaboradas en papel o ser impresas propiamente en el empaque; las inscripciones hechas en las mismas, no podrán desaparecer bajo condiciones de uso normal, deben ser fácilmente legibles y estar redactadas en español. Por otro lado, el tamaño de la etiqueta tendrá que ocupar por lo menos el 30% de la cara principal del empaque; además, dentro del área dispuesta por la etiqueta, por lo menos el 40% deberá contener la información principal del producto, para que se sea legible bajo condiciones de visión normal.

Dentro de la etiqueta, no se podrá incluir ninguna leyenda, ilustración o adorno que induzcan al significado ambiguo del producto. De ningún modo, podrán afirmar la posesión de certificaciones que no se hayan obtenido de una entidad competente a criterio de COGUANOR. Para terminar, no se permite la inclusión de descripciones que atribuyen acciones preventivas o curativas del producto, ni tampoco denominaciones geográficas que no son propias al lugar de la elaboración del mismo.

#### ***14.2.2.2 Características de la información.***

Teniendo en cuenta que el producto a exportar es una fruta sin ningún tipo de cambio en su presentación, la información mínima que debe contener la sección principal de su etiqueta se divide en seis ítems. El primero, corresponde al nombre del producto, este debe especificarse junto con su marca comercial y el estado físico en que se encuentra el mismo, por medio de letra de tamaño y color sobresaliente. En segundo lugar, se ubica la marca registrada, esta deberá estar inscrita ante el Registro de la Propiedad Industrial del Ministerio de Economía, y de ningún modo podrá inducir al engaño sobre el origen y/o las características del producto. En tercer lugar, se tiene que exponer el contenido neto, es decir, el volumen o la masa neta del producto, los cuales deberán estar ubicados dentro del 30% de la parte inferior de la etiqueta, expresados en el Sistema Internacional de Unidades.

El cuarto ítem, se trata de declarar el nombre o razón social del fabricante o responsable, ya sea un envasador, importador, distribuidor, o el responsable legal del producto, junto con su respectiva dirección y apartado postal. El quinto, establece que se debe exponer en la etiqueta el número del registro sanitario del producto, expedido por la autoridad sanitaria de Guatemala, y el país de origen. Por último, al ser un producto importado a granel, al que no se le hace ninguna transformación de su naturaleza, se deberá indicar en qué lugar fue empacado mediante la siguiente frase: “Empacado en... (nombre del país). Además de lo anterior, al exportar una fruta, se debe incluir información adicional como: fecha límite de consumo del producto e indicación sobre la necesidad de refrigerar el producto para garantizar su conservación.

### **14.3 Identificación del medio de transporte más idóneo**

Teniendo en cuenta que el lulo es un alimento perecedero, el medio de transporte a utilizar debe mantener la temperatura necesaria para que el producto llegue en perfectas y sanas condiciones, con el nivel de madurez óptimo. En este caso, el almacenamiento debe estar acondicionado para tener una temperatura de 7,5 °C y una humedad relativa del 90%; de esta manera, se conservaría el lulo hasta por veintidós días (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015). Las modalidades de transporte internacional, tanto marítimo como aéreo, pueden satisfacer el anterior requerimiento a través de la oferta de servicios como: motonaves refrigeradas, contenedores refrigerados y aviones cargueros con bodegas refrigeradas en los aeropuertos de origen y destino.

Es importante traer a colación que, además de las condiciones logísticas que requiere este fruto para ser exportado, es vital tener en cuenta los factores y las variables externos e internos de la empresa exportadora. Entre estos factores se encuentra el factor estiba de la carga, el cual, se define como el volumen de la mercancía cuando ya están a bordo y estibadas (Carmona, 2005). Además, están el valor y la cantidad de la mercancía, capacidad de asumir riesgos, urgencia del cliente, costos de los fletes, capacidad financiera de la empresa, entre otros. De esta manera, se concluye que la decisión sobre el medio de transporte internacional para exportar lulo desde Colombia es totalmente relativa, porque esta depende del ambiente empresarial en el que se encuentre cada empresa.

## **15. Estrategias de Mercado**

### **15.1 Segmento de mercado internacional**

Para definir el segmento objetivo, se tuvieron en cuenta tres aspectos importantes: PIB de Guatemala, tendencia de consumo de fruta de dicho país y el comportamiento de compra de frutas y verduras en Guatemala. En primera instancia, dado al crecimiento del 3,1% del PIB en el último año (Banco Mundial, 2017), y la tendencia de consumo de fruta, la cual se caracteriza por el aumento de consumo de frutas y vegetales, dado la preferencia de los guatemaltecos por una vida más saludable, se puede concluir que las frutas como el lulo tienen un gran potencial dentro del mercado guatemalteco.

Teniendo presente lo anterior, además del comportamiento de compra de frutas y verduras en Guatemala, el cual se caracteriza por ser una labor realizada por las amas de casa, mujeres u hombres cabezas de hogar, los cuales se ocupan de los gastos y mantenimiento del hogar, se puede definir de la siguiente forma el mercado objetivo:

- Hombres y Mujeres, entre los 30 y 50 años, de nivel socioeconómico medio-bajo, medio, medio alto y alto, con un estilo de vida saludable, que les gusta incluir en su dieta alimentos frescos y naturales como el lulo

### **15.2 Ventajas competitivas del producto**

- El lulo colombiano es de óptima calidad, ya que sus productores son expertos en las diferentes etapas de siembra y cosecha. Además, el sistema de recolección es óptimo y se conoce el comportamiento fisiológico y bioquímicos de la fruta durante sus diferentes etapas.



- El lulo es una fuente importante de hierro, fósforo, vitamina “A”, vitamina “B”, vitamina “C”, calcio, potasio, fibra, azúcares no procesados, grasas y proteínas
- El lulo tiene diversas propiedades diuréticas, las cuales ayudan al organismo en el proceso de desechos de toxinas.
- Se ha corroborado su eficacia en la disminución de acidez estomacal y estreñimiento

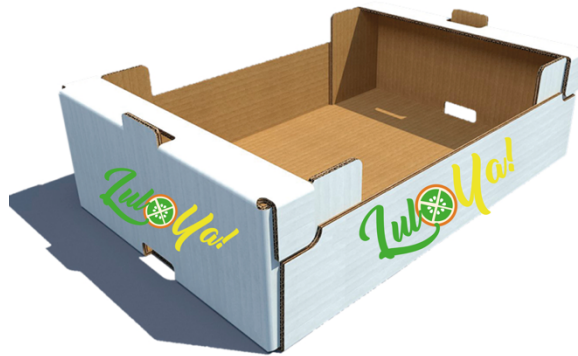
### 15.3 Propuesta de empaque, logo e imagen

#### 15.3.1 Logo.



#### 15.3.2 Propuestas de empaque.





### 15.3.3 Propuesta de etiqueta para lulo en conserva.

Disfruta del mejor sabor y calidad del lulo todos los días

INGREDIENTES: Lulo, Agua, Ácido Cítrico, Benzoato de Sodio

**INFORMACIÓN NUTRICIONAL**  
(Valores medidos por 100 g.)

VALOR ENERGÉTICO	121 KJ / 29kcal
GRASAS	1,1 g
de las cuales saturadas	0,2 g
HIDRATOS DE CARBONO	4,7 g
de los cuales azúcares	0,4 g
PROTEÍNAS	0,9 g
SAL	1,7 g

Lote A006HJ. Consumir preferiblemente antes del fin del año 2020. Una vez abierto consérvese refrigerado y consúmase antes de 15 días. Registro Sanitario No.373926

### 15.3.4 Propuesta de empaque para lulo en conserva.



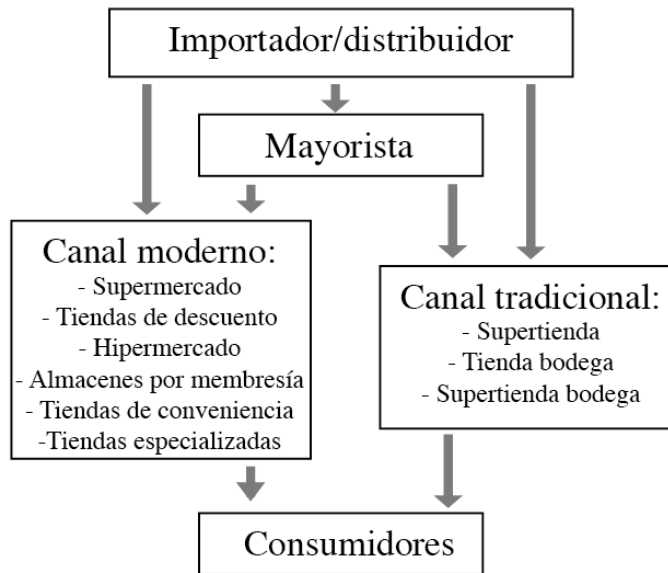
#### **15.4 Material promocional adaptado al entorno cultural del mercado**

Este punto abarca tres de las cuatro p's en mercadeo: producto, plaza y promoción. Respectivamente, se empieza por definir el producto específico que se comercializará en el mercado guatemalteco; en este caso, las estrategias de promoción irán aplicadas al lulo en presentación de fruta fresca, y al lulo en conserva como una alternativa para crear un valor diferencial en este tipo de fruta. Del mismo modo, es necesario determinar cuál será el formato de distribución del producto, con el objetivo de plantear estrategias de promoción coherentes que se llevarán a cabo en el punto de venta.

Teniendo en cuenta las propuestas de segmento de mercado, empaque, logo e imagen planteadas anteriormente, lo que se quiere es que el consumidor perciba más valor en el lulo, por medio de su empaque y forma de presentación, a comparación de otras frutas en el punto de venta. Lo anterior, permitirá distinguir al lulo como una fruta exótica, aportará practicidad y protegerá el producto contra maceraciones o contaminación. Es de este modo, que debido a la presentación del producto, las siguientes propuestas no irán enfocadas a centrales de abastos.

Ahora bien, hablando en términos de la plaza, se propone el siguiente canal de distribución para comercializar el producto en el mercado guatemalteco:

**Figura 10:** *Propuesta de canal de distribución internacional*



Fuente: Elaboración propia

#### **15.4.1 Estrategias push.**

Estas estrategias tienen como público objetivo a los canales de distribución, con el objetivo que el producto sea más accesible y atractivo para ellos. Cuando los miembros del canal evalúan qué marcas elegir para distribuir en sus puntos de venta, tienen en cuenta el tipo de producto, los beneficios económicos y los servicios recibidos por parte de fabricante. Según Dichter & Neira (2014), en el canal moderno, la principal razón para elegir a fabricantes o distribuidores en Guatemala es que sus productos tengan alta rotación, buena calidad y amplia variedad; por otro lado, los tenderos del canal tradicional prefieren descuentos en el precio de su compra y muestras gratis del producto.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos culturales, se proponen las siguientes estrategias de promoción:

- Llevar a cabo una feria gastronómica en las ciudades principales de Guatemala, en donde se invite a los distribuidores del canal moderno y tradicional para demostrar el potencial de ventas que puede tener el lulo al ser una fruta exótica. El objetivo es exponer ante ellos el lulo, haciendo especial énfasis en la calidad, los beneficios y usos que los consumidores finales podrían darle al mismo.
- Establecer alianzas estratégicas con miembros HORECA, hoteles, restaurantes y casinos, para que los productos que ofrezcan en sus establecimientos como: jugos, postres, mermeladas o vinagretas. En los lugares donde se exhiban estos productos, habrán piezas gráficas llamativas que expongan que son elaborados con lulos de la marca.
- Establecer descuentos por volumen, en el cual, por compras mayores a una serie de topes establecidos, se dé un porcentaje de descuento sobre el precio de venta al intermediario.
- Obsequiar seiscientos unidades unitarias del producto a los participantes, para que evalúen el potencial de ventas en su punto de venta.
- Brindar apoyo a los distribuidores por medio de material P.O.P diseñado exclusivamente para el distribuidor como: neveras decoradas para ubicar el producto, estanterías, vallas publicitarias y exhibidores.

#### **15.4.2 Estrategias pull**

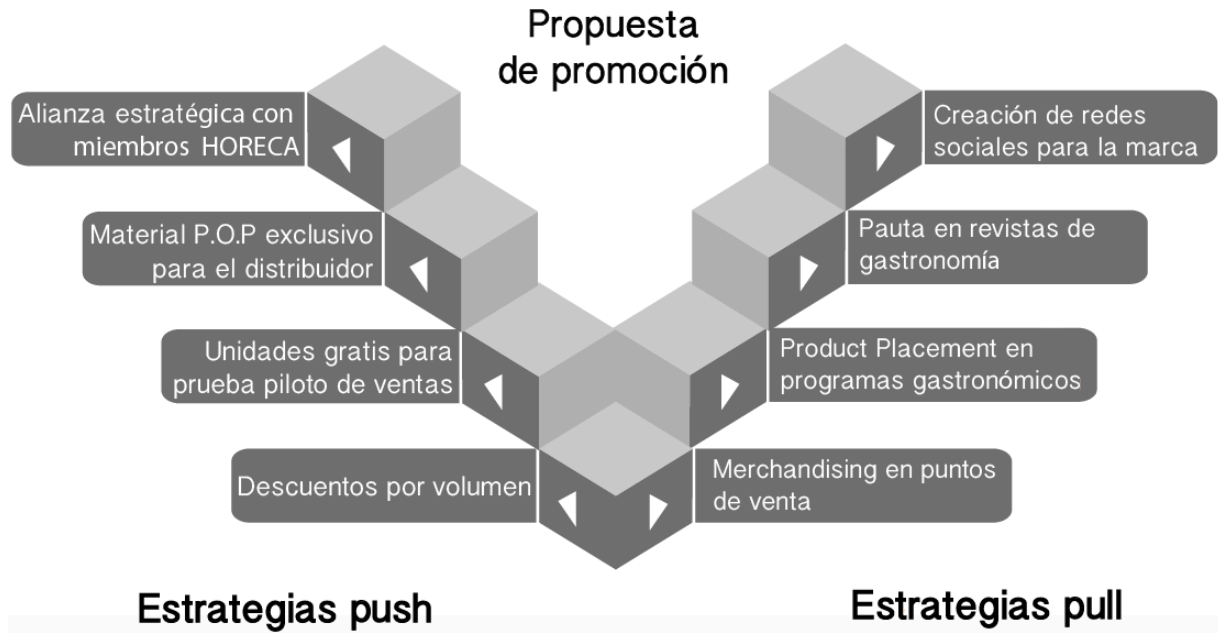
Las siguientes estrategias van dirigidas al consumidor final, estas consisten desarrollar campañas de comunicación que buscan crear un hábito de consumo del lulo, a través del fomento de la conciencia del producto e intención de compra en el consumidor.

- Aplicar Merchandising y publicidad en el punto de venta para garantizar una correcta acogida en Guatemala. Lo que se quiere es generar una campaña de educación del

producto para evitar reacciones negativas en el consumidor, al ser esta una fruta exótica. La idea es implementar animación en punto de venta; muestras gratis, demostración del producto y de sus usos (jugo, postres, mermeladas, etc...); puntos interactivos de información en donde impulsores de venta expliquen los beneficios y la calidad del producto.

- Después de lo anterior, lo ideal sería que se aplicara Trademarketing, para impulsar la primera compra del producto a través de ofertas como: dos por uno, segunda unidad a mitad de precio y productos complementarios gratis; descuentos: para las primeras diez personas diarias que compren el producto y por compras en días determinados de la semana; cupones de descuento: obsequiados en la primera compra o publicados en periódicos y revistas gastronómicas.
- Patrocinar eventos o programas de televisión gastronómicos, en donde se use el lulo como parte de las recetas (Product Placement). Los chefs encargados explicarán el origen, el sabor y las posibilidades de uso del producto, además de los puntos de ventas en donde se podrá conseguir.
- Pautar el producto en revistas especializadas de cocina nacional e internacional, para generar conciencia de marca entre un público objetivo que está dispuesto a probar nuevas recetas e ingredientes.
- Crear redes sociales como: Instagram, Facebook y Youtube, en donde se publiquen contenidos audiovisuales que brinden información nutricional sobre el lulo, además de recetas y recomendaciones sobre el uso de esta fruta.

**Figura 11:** *Propuestas de promoción*



Fuente: Elaboración propia

## 16. Conclusiones

- La exportación de “commodities” no es suficiente para mitigar el déficit de la balanza comercial colombiana, es necesario ofrecer productos con valor agregado
- Los productos del agro colombiano cuentan con alto potencial de exportación, sin embargo, internacionalizar aquellos que no han sido explotados otorga una ventaja competitiva
- La exportación de lulo hacia Guatemala es una excelente oportunidad de crecimiento para las pymes colombianas que se dedican al cultivo, distribución y comercialización de esta fruta
- Aunque la mayoría de la producción de lulo se destina a la demanda interna, las hectáreas disponibles para el cultivo de este fruto pueden satisfacer las necesidades de mercados internacionales
- La exportación de lulo hacia Guatemala es una excelente oportunidad de crecimiento para las pymes colombianas que se dedican al cultivo, distribución y comercialización de esta fruta.
- Teniendo presente los datos de exportaciones e importaciones proporcionados por el Iccomex, se identifica al lulo como un producto de alto potencial de exportación. Tomando como base el auge del consumo de frutas exóticas a nivel mundial y el desarrollo de mercado que se le ha dado al mismo.
- Gracias a la implementación de la matriz de selección de mercados, se consideró a Guatemala como mercado objetivo para la exportación del lulo debido a las diferentes condiciones y características de este país.
- El hecho de que el lulo incursione en un nuevo mercado, en el cual hay productores nacionales del mismo, hace necesario que en un principio existan negociaciones que



permitan construir una relación de cooperación a largo plazo entre la empresa exportadora y empresas dedicadas a la logística internacional, para que no se incurran en pérdidas por los altos costos logísticos del proceso.

- Al considerar el lulo como una fruta exótica, se requiere desarrollar campañas de promoción, dirigidas en un comienzo a la educación. Con el objetivo de crear un hábito de consumo, en el cual, a largo plazo, el lulo sea un ingrediente de preparaciones y también forme parte de las dietas adoptadas por los guatemaltecos.
- La presentación del lulo en conserva, permite otorgar valor agregado y diferenciación al lulo, además de brindar practicidad al consumidor guatemalteco en su día a día.
- A la hora de elaborar un plan de marketing internacional, es de vital importancia conocer el entorno cultural, social y económico del país al que se desea ingresar. Para el estudio de estas diversas variables, se utilizan variables macroeconómicas y microeconómicas del país destino, para tener seguridad sobre la viabilidad que tiene la comercialización internacional del producto.
- Para exportar un producto alimenticio como lo es el lulo, es de vital importancia conocer las normas técnicas de dicho producto, al igual que las diferentes condiciones de acceso al mercado objetivo.
- En el proceso de exportación del lulo como fruta fresca, se identifica a la cadena frío como el proceso que requiere de mayor cuidado dentro del proceso logístico de exportación, porque es el medio principal para garantizar las condiciones sanitarias y de calidad del producto. Este proceso tiene un alto índice de riesgo al depender de agentes externos a la empresa.

## 17. Recomendaciones

- Cualquier empresa que se dedique al cultivo o a la distribución del lulo, puede tomar este proyecto como referencia para empezar un proceso de internacionalización hacia Guatemala.
- La empresa podría analizar el potencial de exportación de otros productos dentro del Arancel de Aduanas y adaptar la matriz de atractividad, para encontrar el mercado objetivo que más se adapte a sus necesidades.
- Para exportar una fruta exótica como el lulo, antes de empezar con las estrategias de promoción de ventas y publicidad en el país de destino, es necesario incluir una campaña de educación hacia el consumidor para crear un hábito de consumo. El objetivo es el de minimizar los prejuicios o sesgos a priori que lleven a que el público objetivo tenga asociaciones y/o rechazo hacia el producto.
- Dentro de la estrategia de mercadeo, en términos del producto, se recomienda tener en cuenta la variable diferenciación de producto. Aunque en este proyecto se identificó al lulo, en presentación de fruta fresca, como producto con alto potencial de exportación, fue necesario generar valor agregado para otorgar diferenciación al mismo. Por esta razón, además del lulo como fruta fresca, se propuso como opción de exportación al lulo en conserva.
- En este caso, aunque el país de destino es un país latinoamericano, se debe aplicar una estrategia de mercadeo internacional adaptada. La razón radica en que las diferencias culturales y políticas tienen una amplia brecha, principalmente en términos religiosos. Teniendo este tipo de estrategia, se puede llegar de mejor manera al mercado

guatemalteco, para que los consumidores no perciban una imposición de una cultura distinta a la suya y rechacen inmediatamente el producto.

- Sería ideal que se incluyera dentro del proceso de exportación a un Broker o a un Agente, ya que estos tienen experiencia en el mercado objetivo y pueden asesorar sobre cuál es la mejor manera para presentar el producto al mercado. Además, permite tener un nivel inicial de costos y riesgos bajos.
- Si una pyme está interesada en llevar a cabo un proceso de exportación de lulo, puede acudir a los centros de apoyo como lo es el Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad Icesi, Icecomex, o a PROCOLOMBIA, para adquirir información precisa y de alta calidad. Dicha información permitirá facilitar la estructuración e implementación de procesos de internacionalización, basados en datos reales que permiten identificar verdaderas oportunidades de mercado.

## Referencias bibliográficas

- Arias, F., y Rendón, S. (2014). Inteligencia de mercados para la cadena del lulo (*Solanum quitoense*). *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 3(2), 38-46. Recuperado de <https://www.researchgate.net/>
- Ariza, L., Fernández L., Huertas, I., y Ramón, M. (2011). Modelo de dinámica de sistemas para las frutas orgánicas – El lulo. *Universidad del Rosario*. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/>
- Asociación de anunciantes de Guatemala. (2017). *Lo que sucede en la publicidad*. Recuperado de <http://www.aag.org.gt/>
- Asociación Hortifrutícola de Colombia. (2009). *Leyes y decretos reglamentarios*. Recuperado de <http://www.asohofrucol.com.co/>
- Banco Mundial. (2017). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/guatemala>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Barrera, A., & Schramm, T. (2015). *Plan de exportación para la empresa Tao Company* (tesis de pregrado). Universidad Icesi, Cali, Colombia.
- Bennett, P., y Asociación de Marketing de los Estados Unidos. (1995). *Diccionario de términos de marketing*. Buenos Aires, Argentina: Mercado Coyuntura, 2000
- Berumen, S. (2006). *Introducción a la economía internacional*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Bonilla, A., & Rueda, M. (2015). *Plan de marketing internacional para el producto sazónador con sabor a leña o ahumado de la empresa Gestión Estratégica de Negocios GEN S.A.S* (tesis de pregrado). Universidad Icesi, Cali, Colombia.
- Buckley, P., y Casson, M. (1998). Analizar las estrategias de entrada en el mercado extranjero: extender el enfoque de internalización. *Revista de estudios de negocios internacionales*. 29 (3), 539-561.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Programa de apoyo agrícola y agroindustrial vicepresidencia de fortalecimiento empresarial*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/>

- Cardozo, P., Chavarro, A., y Ramírez, C. (2011). Teorías de internacionalización. *Panorama No 3. 1(3)*, 4-23.
- Carmona, F. (2005). *Manual del transportista*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Castañeda, J. (2016, 23 de noviembre). Gobierno analiza crear impuestos a verduras, frutas y carnes. *Soy 502*. Recuperado de <http://www.soy502.com/>
- Central Intelligence Agency. (2017). *The world factbook*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/gt.html>
- Comisión Guatemalteca de Normas. (1982). *Etiquetado de productos alimenticios envasados para consumo humano*. Recuperado de <http://www.atpconsultores.com/>
- ComScore. (2016). *Mediciones de publicidad en Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.comscore.com/>
- Corporación Colombia Internacional. (2000). *Manejo agronómico del cultivo de lulo*. Recuperado de <http://www.drcaalderonlabs.com/>
- Czinkota, M., y Ronkainen, I. (2008). *Marketing internacional*. México, D.F., México: Cengage Learning.
- DANE. (2017). Exportaciones. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>
- DATOSMACRO.COM (s.f). *Guatemala: Economía y demografía*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/>
- Daniels, J., Radebaugh, L., y Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales*. México: Pearson.
- Díaz, M. (2003). *Negocios Internacionales. Introducción*. Madrid, España: Ediciones Pirámide. Lavel S.A.
- Dichter & Neira, Research Network. (2014). *Cómo ganar en el canal tradicional*. Recuperado de <http://www.dichter-neira.com/>
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31 (3), 443-469.

- Esquivel, J., & Rendón, J. (2014). *Plan de exportación para la empresa Tatiana Suárez S.A.S* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.
- Esteban, A., García, J., Narros, M., Olarte, C., Reinares, E., y Saco, M. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid, España: ESIC.
- Fonseca, G. (2013). Teoría de la internalización y de los negocios internacionales: una visión desde la organización. *Revista Inquietud Empresarial*, 13(1), 49 -62.
- FAO. (1999). *Educación ambiental para el trópico de Cochabamba*. Recuperado de <http://www.fao.org/>
- FAO. (1999). *El suelo, diferencias según su aspecto físico y químico*. Recuperado de <http://www.fao.org/>
- García, R. (2002). *Marketing Internacional*. Madrid, España: ESIC.
- Global Geografía. (2017). *Geografía de Guatemala*. Recuperado de <https://www.globalgeografia.com/>
- Gómez, J., Parra, M., y Villalba, R. (2006). *Manual Técnico Cultivo De Lulo*. Recuperado de <http://huila.gov.co/>
- ICONTEC. (1979). *Norma técnica colombiana*. Recuperado de <https://tienda.icontec.org/>
- ICA. (2011). *Manejo fitosanitario del cultivo del lulo*. Recuperado de <https://www.ica.gov.co/>
- ICA. (2017). *Cómo solicitar un Certificado Fitosanitario para exportación*. Recuperado de <https://www.ica.gov.co/>
- Jaklič, M. (1998). Internationalization strategies, networking and functional discretion. *Competition & Change*, 3(4), 359-385. doi: 10.1177/102452949800300401
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322. doi: 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x
- Keegan, W., y Green, M. (2009). *Marketing Internacional*. México: Pearson.
- Kumar, D. (2000). *Investigación de Mercados*. Ediciones Limusa Wiley.

- Lavanda, F., y Tabra, E. (2005). *Negocios Internacionales*. Perú: Contacto Empresarial Perú S.A.C.
- Lerma, A., y Márquez, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. México, D.F., México: Cengage Learning.
- López, J. (2015, 30 de septiembre). Otro aporte a la catástrofe agrícola. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/>
- Mejor Con Salud. (2017). *Beneficio de las frutas*. [Artículo en un blog]. Recuperado de <https://mejorconsalud.com/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2015). *El cultivo del lulo (Solanum quitoense), una fruta agradable y de gran valor nutritivo*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. (2015). *Departamento de vigilancia epidemiológica y análisis de riesgo*. Recuperado de <http://visar.maga.gob.gt/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. (2017). *Guatemaltecos celebran el “Día de la fruta*. Recuperado de <http://web.maga.gob.gt/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. (2017). *Listado de requisitos fitosanitarios para el comercio de envíos y mercancías*. Recuperado de <http://visar.maga.gob.gt/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *Arancel de aduanas*. Recuperado de <http://www.dian.gov.co/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *Descripciones mínimas de las mercancías objeto de importación*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2014). *Reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano*. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>
- Morales, V., & Zuñiga, L. (2017). *Plan de marketing internacional para cosméticos naturales caso pyme de Santiago de Cali para un mercado objetivo* (tesis de pregrado). Universidad Icesi, Cali, Colombia.

- Muriel, M. (2003). *El proceso de internacionalización del sistema bancario español: incidencia de las nuevas tecnologías de la información* (tesis doctoral). Universidad de Cádiz, Cádiz, España.
- Organización de los Estados Americanos. (2017). *Tratado de libre comercio entre la república de Colombia y las repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras*. Recuperado de <http://www.sice.oas.org/>
- PROCHILE. (2017). *Cómo Hacer Negocios con Guatemala*. Recuperado de <http://www.prochile.gob.cl/>
- PROCOLOMBIA. (2016). *Perfil de logística desde Colombia hacia Guatemala*. Recuperado de <http://www.colombiatrade.com.co/>
- PROCOLOMBIA. (2017). *Planes exportadores*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/>
- PROCOMER. (2015). *Prospección del mercado de alimentos en Guatemala*. Recuperado de <http://www.procomer.com/>
- PROEXPORT. (2013). 1600 oportunidades de negocios con los nuevos acuerdos. *El periódico de las oportunidades*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/>
- Rangan, S., y Yoshino, M. (1995). *Strategic Alliances*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Remedio casero natural. (2016). *Beneficios, nutrientes y propiedades del lulo*. [Artículo en un blog]. Recuperado de <https://www.remediocaseronatural.com/>
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Nueva York, Estados Unidos: Lexington Brooks.
- Salud180. (2017). *Propiedades de las frutas y verduras*. [Artículo en un blog]. Recuperado de <http://www.salud180.com>
- SANTANDER TRADE. (2017). *Guatemala: política y economía*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/>
- Silva, J. (2016). *Decreto 390 de 07/03/2016 1*. De <https://www.youtube.com/>
- Tabares, S. (15 de marzo de 2012). Internacionalización de la PYME latinoamericana: referente para el éxito empresarial en Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*. 20(27), 119-132.



TRADE MAP. (2017). *Datos comerciales anuales sobre exportación de productos colombianos*. Recuperado de <http://www.trademap.org/>

TRADE MAP. (2017). *Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales sobre la importación y exportación del Lulo*. Recuperado de <http://www.trademap.org/>

Trespalacios, J., y Vázquez, R. (2006). *Estrategias de distribución comercial*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.

18. Anexos

Anexo 1: matriz de preselección de mercados

VARIABLE	CURACAO	P	C	R	Tanzania	P	C	R	Jamaica	P	C	R	Singapur	P	C	R	Guatemala	P	C	R	B	
Imposiciones del producto 2016(miles USD)	633	6,67%	3	0,20	274	6,67%	2	0,13	7	6,67%	1	0,07	23.034	6,67%	5	0,33	854	6,67%	4	0,27		
Crecimiento de las importaciones del producto 2015-2016 (%)	-	6,67%	1	0,07	381	6,67%	5	0,33	133	6,67%	4	0,27	1	6,67%	2	0,13	15	6,67%	3	0,20		
Concentración de las importaciones del producto 2015 por proveedor	53,7%	Países bajos	6,67%	3	0,20	34%	subfrica	6,67%	83,3%	EEUU	6,67%	3	0,20	18%	EEUU	6,67%	34,2%	CHILE	6,67%	4	0,27	
Exportaciones colombianas del producto 2016	83	6,67%	4	0,27	0	6,67%	1	0,07	0	6,67%	1	0,07	140	6,67%	5	0,33	66	6,67%	3	0,20		
Participación de las exportaciones colombianas del producto 2016	14%	6,67%	5	0,33	0	6,67%	1	0,07	0	6,67%	1	0,07	0,4%	6,67%	3	0,20	0,7%	6,67%	4	0,27		
Tasa de crecimiento de las exportaciones colombianas	45%	6,67%	5	0,33	0	6,67%	1	0,07	0	6,67%	1	0,07	198	6,67%	4	0,27	83	6,67%	3	0,20		
Aranceles preferencial		6,67%	1	0,07	0,25%	6,67%	3	0,20	0	6,67%	5	0,33	0	6,67%	1	0,07	0	6,67%	4	0,27		
Aranceles General		6,67%	1	0,07	0,25%	6,67%	3	0,20	0,4	6,67%	5	0,33	0	6,67%	1	0,07	0,2	6,67%	4	0,27		
Restricciones técnicas del producto	3	6,67%	3	0,20	1	6,67%	1	0,07	2	6,67%	2	0,13	4	6,67%	3	0,20	5	6,67%	5	0,33		
Medio de transporte	Marítimo - Aéreo	6,67%	5	0,33	Marítimo	6,67%	1	0,07	Marítimo	6,67%	1	0,07	Marítimo - Aéreo	6,67%	5	0,33	Marítimo - Aéreo	6,67%	5	0,33		
PIB 2016 (USD)	31.280	6,67%	2	0,13	41.191	6,67%	3	0,20	14.318	6,67%	1	0,07	316.191	6,67%	5	0,33	83.291	6,67%	4	0,27		
PIB per capita 2016 (USD)	15.000	6,67%	4	0,27	101	6,67%	1	0,07	1.105	6,67%	3	0,20	13.141	6,67%	5	0,33	1.191	6,67%	2	0,13		
Indicador de Inestabilidad (2016)	-	6,67%	1	0,07	7	6,67%	2	0,13	3,3	6,67%	4	0,27	-14	6,67%	5	0,33	4,7	6,67%	3	0,20		
Discrepancias	0,1	6,67%	2	0,13	0,10	6,67%	2	0,13	0,13	6,67%	1	0,07	0,03	6,67%	4	0,27	0,024	6,67%	5	0,33		
Sistema de gobierno y riesgo de pago	-	6,67%	1	0,07	-	6,67%	1	0,07	B	6,67%	3	0,20	AAA/IFI+	6,67%	5	0,33	BB/B	6,67%	4	0,27		
<b>TOTAL</b>				<b>2,73</b>		<b>1002</b>		<b>1,87</b>		<b>1002</b>		<b>2,40</b>		<b>1002</b>		<b>3,87</b>		<b>1002</b>		<b>3,60</b>		