



Plan De Marketing Internacional Para Los Aguacates Hass En Un Mercado Alterno

Jose David Ordoñez Rubiano
Juan Sebastián Cárdenas Orozco

Universidad Icesi
Economía y Negocios Internacionales
Fabián Andrés Mejía Espinal

Santiago de Cali
20 de noviembre de 2023

Plan De Marketing Internacional Para Los Aguacates Hass En Un Mercado Alterno

Autores

Jose David Ordóñez Rubiano
Juan Sebastián Cárdenas Orozco

Director Del Proyecto

Fabián Andrés Mejía Espinal

Facultad de ciencias administrativas y económicas
Economía Y Negocios Internacionales



Santiago de Cali

2023

Tabla de contenido

1. Resumen	7
1.1 Palabras claves	7
1.2 Key words.....	7
2. Abstract.....	7
3. Introducción.....	8
4. Antecedentes.....	9
5. Planteamiento del problema.....	12
6. Pregunta problema	13
7. Objetivos	13
General	13
Específicos.....	14
8. Justificación	14
9. Marco Teórico.....	15
7. Marco Contextual.....	21
8. Marco conceptual	23
9. Marco Legal	23
10. Metodología	25
Tipo de estudio.....	25
Diseño metodológico.....	25
FASE 1.....	26
Planteamiento del problema.....	26
FASE 2.....	26
Objetivos.....	26
FASE 3.....	26
Justificación.....	26
FASE 4.....	27
Marcos de referencia	27
FASE 5.....	27
Metodología	27
11. Objetivo 1.....	27

12. Objetivo 2.....	32
12.1 Descripción y análisis del entorno del país objetivo.....	33
12.1.1 Caracterización del país.....	33
12.1.2 Descripción geográfica.....	33
12.1.3 Paralelo de precios.....	34
12.1.4 Benchmarking del aguacate Hass en el mercado objetivo.....	35
12.1.5 Identificación de productos similares y sustitutos.....	36
12.1.6 Canales de distribución.....	36
12.1.7 Estrategias de promoción.....	38
12.1.8 Clientes potenciales.....	39
12.2 Identificación de condiciones de acceso al mercado.....	39
12.2.1 Descripción del tratamiento arancelario con el mercado objetivo.....	42
12.2.2 Requisitos técnicos.....	42
12.2.3 Impuestos internos.....	42
12.2.4 Documentación.....	42
12.3 Condiciones logísticas.....	43
12.3.1 Transporte.....	43
12.3.2 Rutas de transporte.....	44
12.3.3 Condiciones logísticas del producto.....	44
12.3.4 Empaques y embalajes.....	45
12.3.5 Etiquetados según la norma técnica.....	46
13. Estrategias de mercado.....	48
14. Viabilidad y rentabilidad del plan de marketing internacional para el mercado alterno..	49
14.1 Rentabilidad según TRM.....	51
15. Conclusiones.....	52
16. Recomendaciones.....	53
<i>Bibliografía.....</i>	53

Lista de figuras

Figura 1: <i>Importaciones mundiales de aguacate Hass desde Colombia</i>	15
Figura 2: Toneladas exportadas de aguacate de origen colombiano 2022	28
Figura 3: Origen de toneladas exportadas de aguacate Hass por departamento colombiano 2022	29
Figura 4: Viabilidad entre departamentos y puertos de salida.....	30
Figura 5: Mapa de Países Bajos.....	34
Figura 6: Canales de distribución	37

Lista de tablas

Tabla 1: Departamentos de origen de las exportaciones	22
Tabla 2: Departamento de origen y puerto de salida	30
Tabla 3: Matriz de mercados.....	32
Tabla 4: Caracterización del país.....	33
Tabla 5: Paralelo de mercados	35
Tabla 6: Benchmarking del aguacate Hass en Países Bajos	35
Tabla 7: Comparativo de los productos sustitutos y similares en Países Bajos.....	36
Tabla 8: Estrategias.....	38
Tabla 9: Principales importadoras.....	39
Tabla 10: Condiciones de acceso al mercado	41
Tabla 11: Rutas de transporte.....	44
Tabla 12: Estrategias de mercado	48
Tabla 13: Matriz de costos de exportación	50
Tabla 14: Rentabilidad TRM pesimista	51
Tabla 15: Rentabilidad TRM neutral	51
Tabla 16: Rentabilidad TRM optimista	51

1. Resumen

El objetivo de este estudio es diseñar un plan de mercadeo internacional para el aguacate Hass Colombiano en el mercado de Países Bajos bajo la idea de emprendimiento. Es por lo anterior que, se diagnosticó el mercado del Hass para tener una visión amplia del producto en donde se encontró que Colombia cuenta con ventajas competitivas respecto a otros exportadores. Posteriormente, se diseñó una matriz con el objetivo de determinar que País sería el indicado para realizar la exportación, teniendo en cuenta factores económicos, políticos, tratados de libre comercio, tamaño de mercado, entre otros. El anterior análisis demostró a Países Bajos como el País idóneo para este plan.

Así pues, una vez consolidado los dos puntos anteriores, se realizó una búsqueda de potenciales clientes, estrategias de mercado, embalaje y paralelos de precios, lo que permitió obtener una caracterización del mercado objetivo. Finalmente, se desglosó toda una matriz de costos, especificando gastos desde la compra del producto en Colombia hasta la entrega a la comercializadora en Países Bajos, con el fin de determinar la viabilidad del emprendimiento.

1.1 Palabras claves

Exportación, mercado alterno, aguacate Hass.

1.2 Key words

Export, alternative market, Hass avocado.

2. Abstract

The objective of this study is to design an international marketing plan for the Colombian Hass avocado in the Netherlands market under the idea of entrepreneurship. For this reason, the Hass market was diagnosed to have a broad vision of the product where it was found that Colombia has competitive advantages over other exporters. Subsequently, a matrix was

designed with the objective of determining which Country would be the appropriate one to carry out the export, taking into account economic and political factors, free trade agreements, market size, among others. The previous analysis showed the Netherlands as the ideal country for this plan.

Thus, once the two previous points were consolidated, a search for potential clients, market strategies, packaging and price parallels was carried out, which allowed us to obtain a characterization of the target market. Finally, an entire cost matrix was broken down, specifying expenses from the purchase of the product in Colombia to delivery to the marketer in the Netherlands, in order to determine the viability of the venture.

3. Introducción

El aguacate Hass se ha convertido en uno de los productos mas apetecidos a nivel mundial, su textura y sabor han hecho que el consumidor final demande aun mas cantidades del mismo. Colombia, cuenta con una geografia apta para la produccion del mismo, lo que ha permitido que el país entre en la lista de los mayores exportadores del Hass, consolidándose como un actor importante en el mercado internacional. En el siguiente estudio se presentara el plan de mercadeo para llevar el aguacate Hass Colombiano al mercado Neerlades, teniendo en cuenta diferentes factores como cifras y datos de la exportacion, comercializacion y costos de la operación. A continuacion se presentan los antecedentes del mismo.

4. Antecedentes

- (Barrios, 2020) Realizó un plan de negocios con un enfoque en el diseño de un embalaje que evitaba la contaminación prematura del aguacate, se evidenció que, aunque los costos aumenten, este le daba un valor agregado, pues las cantidades pérdida durante el transporte eran mínimas. Asimismo, esta nueva mejora también incrementa el interés por parte de los clientes, pues el producto tendría pocas probabilidades de que le surjan manchas por maduración o contaminación, algo que también incrementa su precio de venta y, en consecuencia, las rentabilidades de la empresa.

- (Díaz, 2019) por medio de un caso de estudio se enfocó en las características del mercado global del aguacate Hass y analizó los desafíos que enfrentará Colombia con respecto al desarrollo de infraestructuras y la gestión por cumplir con las normas norteamericanas sobre la admisibilidad de frutas en su territorio. También presentó las oportunidades de admisibilidad e ingreso que tiene Colombia para la exportación de este producto hacia el Este de Asia.

- (Garzón, 2020) en su artículo de investigación titulado como: oportunidad de exportación de aguacate Hass a Francia, expuso los requisitos de admisibilidad y la manera eficaz de aprovechar los acuerdos comerciales en el mercado francés, también expuso que aprovechando la aplicación de herramientas de apoyo tales como la oferta económica y el cálculo de los gastos logísticos, pueden lograr que las empresas

colombianas lleguen directamente a los mercados internacionales con una ventaja competitiva más eficiente y con mayores beneficios.

- (Esmeral, 2018) en su estudio de mercado propuso mejoras en las técnicas de postcosecha del aguacate Hass Colombiano con destino de exportación, con el fin de asegurar la calidad del producto durante todo el proceso hasta su lugar de entrega. Lo anterior concluye dos cosas, la primera es que el tratamiento de plagas y hongos se puede hacer con el químico Prochloraz o agua caliente, siendo este último el ideal. La segunda habla del empaquetado, en donde se determinó que las bolsas de polietileno son la mejor opción para aumentar el tiempo de maduración del aguacate.

- (Salamanca, 2019) realizó un plan de negocio para la exportación de aguacate Hass a los Países Bajos, este proporcionó información detallada sobre la producción, comercialización y exportación de aguacate Hass, así como los requisitos y regulaciones para la exportación a los Países Bajos. Además, también incluyó un análisis de mercado y una estrategia de marketing para la promoción del producto en el país destino.

- (Cruz, 2018) realizó un plan de negocios para la exportación de aguacate Hass en Estados Unidos, en donde enseñó toda la parte agro del aguacate, teniendo en cuenta aspectos como la genética, geografía, cuidados, etc. Por otro lado, demostró que Estados Unidos no solo destaca por su gran interés en el aguacate Hass, sino también por sus atractivos precios de venta, viabilidad de canales de distribución y sus requisitos legales para exportar desde Colombia. Finalmente, llegó a la conclusión, junto con un

análisis financiero, que las rentabilidades de un proyecto de exportación de aguacate Hass se podrían ver a partir del cuarto año.

- (Mondragón, 2018), en el plan de negocios de aguacate Hass desde Colombia a España, específicamente Barcelona, demostró cuantitativamente la viabilidad de exportar el aguacate al destino mencionado anteriormente, además, mostró la cadena de distribuidores más importante de la región, la red de mercas, necesarias para desarrollar un posible plan de negocios en este país. Así mismo, enseñó los precios de venta del producto en esta región, un estimado que ayudará a medir la rentabilidad del producto.

- El artículo de investigación compartido por (Peláez Peinado V., 2020) ^{OBJ}expone el potencial que tiene Colombia en la producción y comercialización internacional del aguacate Hass, sin embargo, manifiestan que Colombia no ha conseguido el mayor provecho del mercado surcoreano, teniendo en cuenta que, según la investigación, Corea del Sur incrementó su demanda de aguacate Hass, suplida principalmente por Estados Unidos. Conforme a lo emanado por el autor, Colombia debe aprovechar el tratado de libre comercio y su ventaja competitiva que es la diversidad en los aguacates, no obstante, debe mejorar sus parámetros fitosanitarios para poder incursionar en el mercado asiático.

- (Correa, 2021) mediante un artículo investigativo presentó la aceptabilidad del aguacate Hass colombiano en el mercado japonés, además, habló de los retos a los que se enfrenta Colombia con respecto a la producción y la comercialización del producto, según lo expone *“los retos en el desarrollo de un empaque innovador, que*

permita la preservación del aguacate Hass”. El autor recomienda que se debe contar con las capacitaciones necesarias de los productores con el fin de conseguir el óptimo cumplimiento de la oferta exportadora en el exterior y las oportunidades de ingreso en nuevos territorios, como lo es en el mercado japonés, sacando ventaja del consumo de su población.

5. Planteamiento del problema

En las últimas tres décadas, Colombia ha llevado a cabo una serie de procesos políticos, económicos, comerciales y normativos para fomentar la integración de su economía en el ámbito internacional, con el fin de aumentar su apertura hacia la competencia extranjera. De acuerdo con la Cámara de Comercio Colombo-Americana (AMCHAM COLOMBIA, 2022), a pesar de la volatilidad y la incertidumbre constante del contexto internacional, la creciente demanda de alimentos representa una excelente oportunidad comercial para el sector exportador de Colombia. Sin embargo, al buscar la admisibilidad e ingreso de productos a nuevos mercados extranjeros, son pocas las empresas autorizadas para comercializar en estos mercados y en efecto, Colombia presenta diversos desafíos, según lo comentó Javier Díaz, presidente de ANALDEX, en el diario El Colombiano “uno de los desafíos que tiene Colombia, es avanzar en cuanto a una flexibilización de la reglamentación para exportar y los costos que esto conlleva” (ElColombiano, 2023)

Ahora bien, según (Dirección de Asuntos Económicos, 2022) entre 2015 y septiembre de 2022, las exportaciones de aguacate de Colombia han experimentado un aumento anual que varía entre el 15% y el 50%, alcanzando un total de USD FOB 725 millones y 366.582 toneladas netas. Cabe destacar que en 2016 se registró un incremento superior al 200%, con ventas en el exterior por un valor de USD FOB 35 millones y 18.200 toneladas netas. Por lo anterior, se

demuestra que Colombia cuenta con un potencial en exportaciones de aguacate Hass, el cual puede ser utilizado positivamente para encontrar oportunidades en mercados extranjeros.

Debido a las importantes fortalezas en la producción de aguacate y las ventajas significativas en relación con otros exportadores de aguacate Hass en países de la Unión Europea, Colombia está en una posición privilegiada en este mercado y teniendo como base los países destinos de las exportaciones del segundo semestre del año 2022.

Teniendo en cuenta que Colombia tiene un enorme potencial para proveer de manera sostenible este mercado, aprovechando sus fortalezas en la producción, comercialización y exportación, se identifica la necesidad de crear un plan de marketing internacional del aguacate Hass para un mercado alternativo, basándonos en factores importantes como la inmediatez al norte del valle, factores pull que se basan en la búsqueda de activos dispersos para diversificar riesgos, tasa de crecimiento en ventas extranjeras y así mismo por la fase de crecimiento en la que se encuentra el producto en el exterior.

6. Pregunta problema

¿Cómo desarrollar un plan de marketing internacional para el aguacate Hass en un mercado alternativo en el desarrollo de un emprendimiento?

7. Objetivos

General

- Diseño de plan de mercadeo internacional para el aguacate Hass en un mercado alternativo caso - Emprendimiento.

Específicos

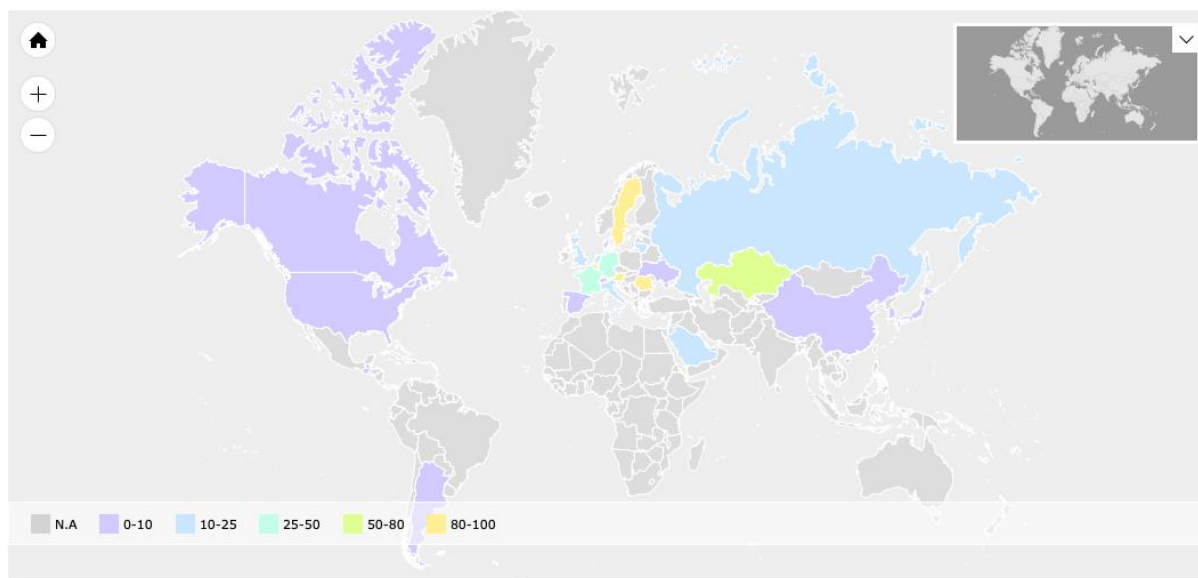
- Diagnosticar el sector del aguacate Hass que determine la configuración del abastecimiento y estructura empresarial.
- Seleccionar el mercado alternativo para el aguacate Hass, describiendo las variables del macroentorno y condiciones de acceso al mercado.
- Establecer estrategias para el emprendimiento, para el mercado y para el producto en el mercado alternativo.
- Evaluar la viabilidad y rentabilidad del plan de marketing internacional para exportar el aguacate Hass hacia el mercado alternativo.

8. Justificación

La demanda del aguacate a nivel mundial va en aumento, Estados Unidos y la Unión Europea vienen liderando la importación de este, además, su consumo mundial per cápita va en aumento, (Arias, 2018) afirma que este pasó del 0,66 (kilogramos por persona) en el 2013 a 0,80 en el 2018. Por otro lado, en el papel de la oferta pocos son los países que juegan en ella, según la *tabla 1* México es el principal productor, continúa la lista con República Dominicana, Perú y Colombia (FAO,2019). Además, la oferta aún no es lo suficientemente alta como para que los precios sedán, es por ello que los productores del mismo deben aprovechar al máximo esta oportunidad, la cual es muy probable que se mantenga de corto a mediano plazo.

En este caso, las importaciones del aguacate Hass desde Colombia, se han dado de forma exitosa en casi todos los continentes del mundo, donde encontramos que países como Suecia, Rumania y Austria mantienen una cuota de mercado alta de aguacate Hass colombiano, tal como se observa en la *figura 1*.

Figura 1: Importaciones mundiales de aguacate Hass desde Colombia



Fuente: Legiscomex

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede determinar que la demanda mundial de aguacate Hass hace llamativa la exportación del mismo. Además, la sede principal del emprendimiento concuerda con Colombia, uno de los países que encabeza la lista de productores lo que haría más llamativa la demanda por temas de reputación y condiciones climáticas que facilitan la cosecha en meses poco productivos en otros países como Mexico.

9. Marco Teórico

Desde la edad antigua el comercio ha estado presente en diferentes formas, empezando por el intercambio, no obstante, este cambió prontamente debido a que los bienes a intercambiar podían ser perecibles o poco transables, así que se optó por los metales preciosos. Así mismo, estos metales también tenían ciertas fallas en el mercado, pues podían presentar diversos pesos o

calidades, es por ello que se inicia la acuñación de la moneda, la cual evitaba los problemas anteriores pero traía unos nuevos, como lo difícil que era realizar grandes transacciones que requerían de muchas monedas, así que empezaron a guardar sus monedas en los bancos y estos emiten un papel que certifica un monto respaldado por oro, he aquí el inicio de lo que se conoce hoy en día como el dinero en billetes. Continuando con la idea anterior, en cada innovación del dinero también se han desarrollado nuevas y diversas teorías para explicar cómo funciona el comercio internacional, sus causas y efectos en las sociedades. Es por ello que, esta sección tiene el propósito analizar las doctrinas y acontecimientos económicos a lo largo de la historia para poder tener una comprensión más precisa del comercio y mercadeo internacional.

Comenzando con las teorías, abordamos la mercantilista, la cuál surge en Europa y presentó su evolución en los siglos XVI, XVII y principios del siglo XVIII. Esta doctrina se basó en la acumulación de la riqueza, explicado de la siguiente manera: un país que posee una gran cantidad de oro, era considerado un estado rico y poderoso; la estrategia que implementan para lograr dicho poderío se fundamentaba en que las exportaciones fueran mayores que las importaciones (gobierno proteccionista) acudían al subsidio con el fin de incentivar la producción nacional.

Posteriormente, en el libro "La riqueza de las naciones" (Smith, 2005), siendo Adam Smith el autor y publicado en el año 1776, el autor comprende la audaz relación entre la política y la economía, además explora el efecto del comercio en la riqueza de las naciones. Smith defiende que el comercio internacional, al ser realizado en un entorno de libre competencia, puede impulsar el crecimiento económico y la creación de bienestar en las naciones. Además, en "La riqueza de las naciones", Smith introduce la idea de la "ventaja absoluta", Adam Smith el economista y filósofo británico, expone que un país tiene una ventaja absoluta cuando produce

un bien o servicio empleando los mismos o menores recursos que otro país que también produce dicho bien o servicio, también sostenía que si un país tenía ventaja absoluta en la producción de un bien o servicio se debía especializar en él. Así mismo, nos expone la ventaja absoluta natural, la cual un país cuenta con esta al ser poseedor de buenas condiciones climáticas, de accesibilidad a los recursos naturales o a la disponibilidad de fuerzas laborales y la ventaja adquirida que es la tecnología del producto o del proceso, que permite al país producir productos según sus fortalezas.

Luego nos encontramos con una tercer teoría que sería la teoría de la ventaja comparativa, a finales del siglo XIX David Ricardo que fue uno de los principales fundadores de las teorías cuantitativas del dinero, se basó en la teoría de la ventaja absoluta de Smith, los países deben comercializar sus productos o servicios considerando su especialización, no obstante, bajo el criterio de los costos de oportunidad, y lo fundamenta expresando que si un país tiene la ventaja absoluta en la producción de dos bienes o servicios, se debe especializar en el que se convierta más oportuno para el país, en la producción nacional, se debe dejar de producir un bien para especializarse en el que le convenga más y así adquirir el otro bien (que es necesario para la demanda nacional) de otro país que tenga ventaja en la producción de dicho bien y así estimular el comercio internacional.

Todo este proceso evolutivo en las teorías del comercio internacional y el creciente auge tecnológico de la época conllevan a una conexión e interdependencia entre las naciones, gracias a su amplio comercio de bienes y servicios que van de lado a lado. Además, en medio de estas conexiones no solo se transan economías sino también otros aspectos como culturas, idiomas, sociedades, etc. A este proceso se le conoce como globalización. Para continuar, dicho proceso ha sido objeto de controversia puesto que, por un lado se considera positivo gracias a que

permite la convergencia en distintas instituciones, haciendo que se eliminen barreras económicas, sociales y culturales. Además, la cooperación y el diálogo entre países permite tratar temas de interés mundial para poder darle solución, como la educación, el medio ambiente, la paz, la migración y la pobreza.

Por otro lado, la globalización se considera negativa ya que, así como existe la cooperación, también existe la subordinación por parte de países desarrollados hacia los subdesarrollados, haciéndolos dependientes y volviéndose proveedores únicamente de materia prima y mano de obra de bajo costo. Además, también se genera una competencia que da pie a conflictos y tensiones entre estados, pues la escasez de los recursos naturales hace que todas las potencias quieran tenerlos a toda costa.

Con esta creciente globalización las compañías se dan cuenta de que están involucradas con clientes, empresas y competencia extranjera, así mismo, se dan cuenta de la necesidad de poder estar en otros países, debido a la competencia local y a la demanda externa. Además, el hecho de internacionalizarse le genera más valor a la empresa, pues la diversificación global permite, relativamente, mayores ganancias y menos riesgos. Teniendo en cuenta lo anterior, existen ciertas teorías que permiten explicar la internacionalización, una de ellas es la ventaja competitiva, la cual dice que las empresas pueden competir en el mercado internacional siempre y cuando generen valor para sus clientes, este valor puede ser el bajo costo de sus productos o el uso de tecnología avanzada (Keegan, 2013)

Por otro lado, para la internacionalización se debe tener en cuenta los constantes cambios que existen a nivel de la competencia, el mercado y el producto, es por ello que se habla de las cuatro fases del producto en la teoría del ciclo de vida del producto; la primera fase es la introducción en donde se realiza el lanzamiento del producto y no se esperan ganancias; la

segunda es el crecimiento en la cual se esperan ganancias y aceptación del producto; la tercera es la madurez, aquí las ventas y ganancias se estabilizan, además, se espera el nacimiento de nuevos competidores; finalmente, la cuarta fase es el declive donde las ventas y ganancias tienden a la baja. En términos generales, esta teoría permite ayudar a tomar decisiones según los cambios externos del mercado. (Kotler, 2006)

Así mismo, la constante relación entre la empresa y los agentes externos han conllevado al desarrollo de la teoría de redes, que indica la importancia que tienen las relaciones entre empresas y otros agentes para la internacionalización. Esta teoría destaca la importancia en mantener relaciones de confianza y cooperación con clientes, proveedores e intermediarios, pues en cada uno de estos niveles se obtiene información y recursos que podrían ayudar a que la empresa pase de la exportación ocasional a la creación de filiales e inversión en el mercado extranjero. (José Pla Barber, 2016)

La investigación de mercados es una disciplina que recopila información a través de diferentes métodos y herramientas para obtener información importante de los mercados al igual que de los consumidores. En esta disciplina se busca entender la manera de actuar de los usuarios del producto, de cómo se comporta y cual es la tendencia del mercado, expresa que factores tienen influencia en la demanda y así mismo en la oferta. Asimismo, la recopilación y el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos son la base para la toma de decisiones de la promoción de los productos o los servicios, de la fijación de los precios y de la distribución. El anterior proceso se obtiene empleando técnicas tales como las encuestas, las entrevistas, los grupos focales, entre otros, de la misma forma, se apoya en teorías como la elección del consumidor, la segmentación de mercado, la percepción y la motivación.

Continuando con la penetración de mercados y apoyándonos en el libro “Global Marketing” de (Keegan, 2013), expone los desafíos y oportunidades de la dirección del marketing en un entorno global, nos muestra temas que abordan desde la investigación de mercados internacionales además de la segmentación y el posicionamiento del mercado, presentando los modos de entrada al mercado y así mismo la gestión de la marca en un mercado internacional. En el texto Keegan explora sobre las implicaciones del entorno económico y político global, haciendo presente los retos de la regulación comercial como la administración de los riesgos financieros y cambiarios.

Keegan ahonda en los diversos modos de entrar en un mercado, describiendo cinco posibles modos comenzando en uno de los capítulos con la exportación, explicando que se basa en la venta de productos o servicios a consumidores o clientes en otro país, es una forma de entrada sencilla, de bajo riesgo pero se podría limitar la capacidad de la empresa con el fin de adaptarse a necesidades del mercado local; continua con las licencias o franquicias, donde explica que este modo posibilita a las empresas ceder a otra empresa los derechos para utilizar su propiedad intelectual, su marca o su sistema de negocio en otro país, desde esta forma de entrada se puede beneficiar la empresa ya que no se asumen riesgos financieros en la entrada al mercado aunque de cierto modo se limita el control al igual que los beneficios o utilidades; continuando en la exploración de los capítulos se refiere al Joint Ventures, proceso en el que algunas empresas tienen la posibilidad de formar una organización con otra empresa local de esta manera se comparten los costos, beneficios y riesgos al momento de entrar al mercado, desde esta forma se enriquece la experiencia y los conocimientos con los que cuenta la empresa local pero también el reto es enfrentar el control o la toma de decisiones.

En el paso por los capítulos nos encontramos con otra forma de entrada que es la inversión directa en el extranjero refiriéndose a la creación de una filial o a la adquisición de una empresa vigente en otro país, con esta forma de entrada se logra un mayor control y altos beneficios financieros aunque el riesgo que se enfrenta se basa en los altos costos y en el alto riesgo que se presenta; para finalizar con los modos de entrada, Keegan hace referencia a las alianzas estratégicas basadas en la colaboración con otras compañías locales enfocadas en el desarrollo de los productos, en el marketing o en la distribución en el mercado extranjero, es una forma de entrada con la que se logran beneficios desde la experiencia local y evitando el riesgo financiero en la entrada al mercado.

Para finalizar con este apartado, se debe indagar sobre cuál es la posible mejor opción para entrar en el mercado, teniendo como objetivo la obtención de una mayor rentabilidad y así mismo una adecuada posición de liderazgo en el mercado.

7. Marco Contextual

Al igual que países como México y Perú, Colombia ha aumentado su participación notablemente en el mercado de la fruta aguacate Hass, la gran ventaja competitiva que tiene el país por sus tierras altamente productivas en el cultivo del aguacate Hass, pues predisponen una alta calidad para el producto agrícola, permitiendo un alto grado de popularidad en el comercio exterior.

En Colombia debido a las ideales ubicaciones de algunos sectores que ofrecen el clima y la altura sobre el nivel del mar adecuados, teniendo en cuenta que son factores importantes para obtener un buen desarrollo agrícola garantizando calidad del producto y así mismo el éxito en la producción y comercialización del aguacate Hass hacia otros países. Entre las regiones que cuentan con la mejor calidad para la siembra y cosecha del aguacate Hass se encuentran:

Antioquia, Risaralda, Caldas y Valle del Cauca debido a que su posibilidad de obtener las mejores cosechas por su condición climática con respecto a otros departamentos.

Basándonos en la *tabla 2*, en los meses de enero hasta septiembre del año 2022, el departamento de Antioquia presentó la mayor presencia en términos de participación entre departamentos de origen de las exportaciones del aguacate Hass, aportando un 48,4% que se traducen a USD FOB 69 millones, la misma tendencia que presentó en 2021 durante el mismo periodo. Como segundo departamento se encuentra ubicado Risaralda con una participación del 25,1%, y otros departamentos que destacan son Caldas (9,3%), Valle del Cauca (7,6%) y Cundinamarca (3,7%). (ANALDEX, 2022)

Tabla 1: Departamentos de origen de las exportaciones

Principales departamentos de origen de las exportaciones de aguacate Hass								
Departamentos	USD FOB		Var. (%)	Part (%) 2022	Peso Toneladas Netas		Var. (%)	Part (%) 2022
	Enero - septiembre				Enero - septiembre			
	2021	2022			2021	2022		
Total	156.654.887	142.564.949	-9	100	69.629	75.900	9	100
Antioquia	79.160.329	69.027.264	-12,8	48,4	34.850	39.564	13,5	52,1
Risaralda	34.878.235	35.781.967	2,6	25,1	15.910	17.536	10,2	23,1
Caldas	13.410.662	13.286.782	-0,9	9,3	5.652	6.046	7	8
Valle Del Cauca	9.531.064	10.780.314	13,1	7,6	4.532	4.863	7,3	6,4
Cundinamarca	9.013.583	5.272.364	-41,5	3,7	4.052	2.914	-28,1	3,8
Quindío	4.941.143	5.248.372	6,2	3,7	2.352	3.022	28,5	4
Bogotá	4.524.648	2.065.597	-54,3	1,4	1.608	1.056	-34,3	1,4
Tolima	248.704	706.772	184,2	0,5	141	464	229,6	0,6
Magdalena	60.816	224.923	269,8	0,2	56	331	495	0,4
Santander	194.296	156.800	-19,3	0,1	150	95	-36,8	0,1
Sucre	100.500	12.522	-87,5	0	79	8	-89,4	0
Atlántico	102.373	1.124	-98,9	0	54	1	-98,9	0
Bolívar	143.373	78	-99,9	0	58	0,02	-100	0
Huila		70	**	0		0,02	**	0
Meta	294.106		**	0	112		-100	
San Andrés	51.055		-100	0	24		-100	

Fuente: ANALDEX (Datos de Legiscomex)

8. Marco conceptual

Plaza: Según el ministerio de industrias en su boletín de agricultura, hace referencia a una extensión de terreno de 6.400 metros cuadrados, un término comúnmente usado en Colombia.

Hectárea: Una hectárea corresponde a un terreno de 10.000 metros cuadrados, un término usado comúnmente en Colombia.

Rentabilidad: La rentabilidad hace referencia a las ganancias obtenidas de una inversión, después de los costos asociados a la misma.

Incoterms: Los incoterms son un conjunto de reglas que establecen las condiciones de compraventa internacional, también explican hasta donde llega la responsabilidad del vendedor y comprador sobre una mercancía.

Plaga: Según la FAO, define plaga como cualquier especie, raza o biotipo vegetal o animal, o agente patógeno dañino para las plantas o productos vegetales.

9. Marco Legal

La ley 1014 de 2006 rige la creación de empresas en Colombia, por lo general esta ley es conocida como Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento. Con esta ley se establecen los cimientos para la generación y el fortalecimiento de empresas en el país, con el fin de fomentar el progreso económico y social. Esta ley dispone que cualquier persona tiene la posibilidad de crear una empresa, sin importar el nivel educativo o de su experiencia personal, esta norma ofrece incentivos para los emprendedores que se basan en la posibilidad de lograr el financiamiento por medio de entidades públicas o privadas, exenciones tributarias, y así mismo otros beneficios. Para iniciar con el proceso de creación, se necesita mantener y lograr algunos pasos al igual que acatar algunas exigencias. En primer lugar, se debe definir el tipo de sociedad

que se creará y, en segundo lugar, se debe iniciar con los trámites necesarios ante la Cámara de Comercio del lugar donde se registrará la empresa identificándose con un número de identificación tributaria.

Para la creación de empresas en el sector agrícola y que se dedique a exportar sus productos, se debe basar desde la normativa establecida por parte del gobierno o de las entidades que regulen el comercio al igual que la producción agroindustrial en el país, dadas las óptimas condiciones y las oportunidades del agro que ofrece el país se logra obtener una rentabilidad sostenible en el tiempo. Para ello, se deben obtener los permisos y las licencias necesarias con el fin de ejecutar las labores en el sector agroindustrial, se debe realizar el debido registro ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entre otros requisitos. Se debe tener en cuenta que tanto la producción como la exportación de productos del agro colombiano se rigen por normas técnicas y sanitarias que son fijadas por entidades u organismos de control y supervisión como lo son el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), entre otras, por lo anterior, la empresa se debe ajustar a las normas de calidad y seguridad y así asegurar el éxito y sostenibilidad de negocio en el largo plazo.

Por otro lado, cabe recalcar que en Colombia se expidió el Decreto 1165 de 2019, por el cual se consolidan las leyes y normas vigentes hasta el momento en cuanto a comercio exterior se trata, tal como lo expresa la Dian “El Decreto 1165 ofrece seguridad jurídica para los usuarios aduaneros en tanto que consolida y armoniza las diferentes normas que estaban vigentes, así mismo simplifica puntos que ayudan a mejorar la logística o a reducir los trámites exigidos para las operaciones de comercio exterior.”

10. Metodología

Tipo de estudio

Con el fin de terminar este proyecto sobre el plan de marketing internacional para el aguacate Hass, se optó por una investigación mixta, es decir cualitativa y cuantitativa. Además, se recolectó información de fuentes primarias y secundarias con el objetivo de recuperar resultados relevantes y precisos.

Diseño metodológico

Para el proyecto se tuvo en cuenta tanto información primaria como secundaria, para la primaria se comprenden artículos científicos, investigaciones referentes al agro, estadísticas de exportaciones, etc. Para la información secundaria se encierran todos los datos ya analizados, que generalmente se basan en información primaria, en ella están las características del contexto colombiano actual, auge agrícola, tendencia de consumo, situación económica, entre otros. Además, se optó por la investigación cuantitativa para el análisis de datos numéricos como exportaciones, precios nacionales e internacionales, costos logísticos y capitales; mientras que para la obtención de datos más específicos del aguacate Hass como la geografía óptima, tipo de plagas, embalaje adecuado, normas de exportación y creación de empresas se usó la investigación cualitativa

Para finalizar, se buscó obtener un panorama más completo y con mayor detalle del mercado a trabajar. Lo anterior, con apoyo de libros, gráficas y publicaciones científicas como fuentes primarias; Así mismo, con revisión de catálogos y sitios web como fuentes secundarias

para el desarrollo del plan de marketing internacional efectivo para el producto potencial (aguacate Hass) de Colombia.

FASE 1

Planteamiento del problema

Para el planteamiento del problema se buscaron datos pertenecientes al tema de exportaciones del aguacate Hass colombiano, demostrando que Colombia posee una tasa de crecimiento importante en exportaciones del mismo, una ubicación geográfica apta y una ventaja competitiva en el mercado internacional, es por ello que se planteó ¿Cómo desarrollar un plan de marketing internacional para el aguacate Hass en un mercado alternativo en el desarrollo de un emprendimiento?

FASE 2

Objetivos

En los objetivos se determinó que el tema principal es el diseño del plan de mercadeo internacional para el aguacate Hass, así mismo, para lograr dicho objetivo se tuvo que plantear una serie de objetivos específicos como determinar el abastecimiento, seleccionar el mercado alternativo, establecer las estrategias para el emprendimiento y finalmente evaluar la viabilidad y rentabilidad del plan.

FASE 3

Justificación

Cuando se realizó la justificación, se tuvieron en cuenta valores FOB en las exportaciones mundiales del aguacate Hass dando como resultado que, a pesar de que Colombia no es el exportador número uno, su producto es mucho más llamativo en el mercado internacional.

FASE 4

Marcos de referencia

En el marco teórico se estudiaron las teorías clásicas de comercio internacional, posterior a ello la globalización, la internacionalización y el mercadeo internacional, finalmente se habló de los modos de penetración de mercado. Para el marco legal se investigó toda la fundamentación legal en Colombia desde la creación de empresas hasta el marco legal de exportaciones. Posteriormente, en el marco contextual se expuso el ambiente en el que se estaría desarrollando el proyecto, asimismo se habló de las regiones productoras y de los valores FOB que representan las exportaciones de cada departamento productor.

FASE 5

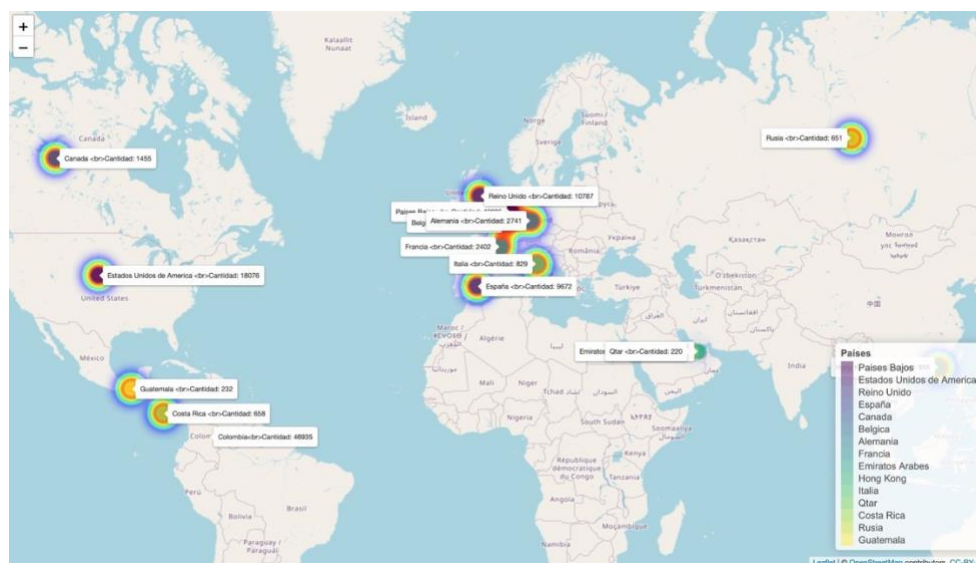
Metodología

En la metodología se determinó que la investigación debía ser mixta, así mismo, el uso de datos primarios y secundarios era necesaria puesto que se trabajaron documentos, investigaciones como antecedentes, artículos, gráficas e información recolectada en campo. Finalmente, se desarrollaron todos los objetivos con el fin de llegar a la fase de conclusiones.

11. Objetivo 1

En los últimos años Colombia ha presentado un remarcable desarrollo en su participación a nivel mundial en la exportación de aguacates. Lo anterior es debido a las óptimas condiciones climáticas y prácticas agrícolas modernas, el país ha aumentado tanto la cantidad como la calidad de sus cosechas, atrayendo la atención de compradores internacionales.

Figura 2: Toneladas exportadas de aguacate de origen colombiano 2022

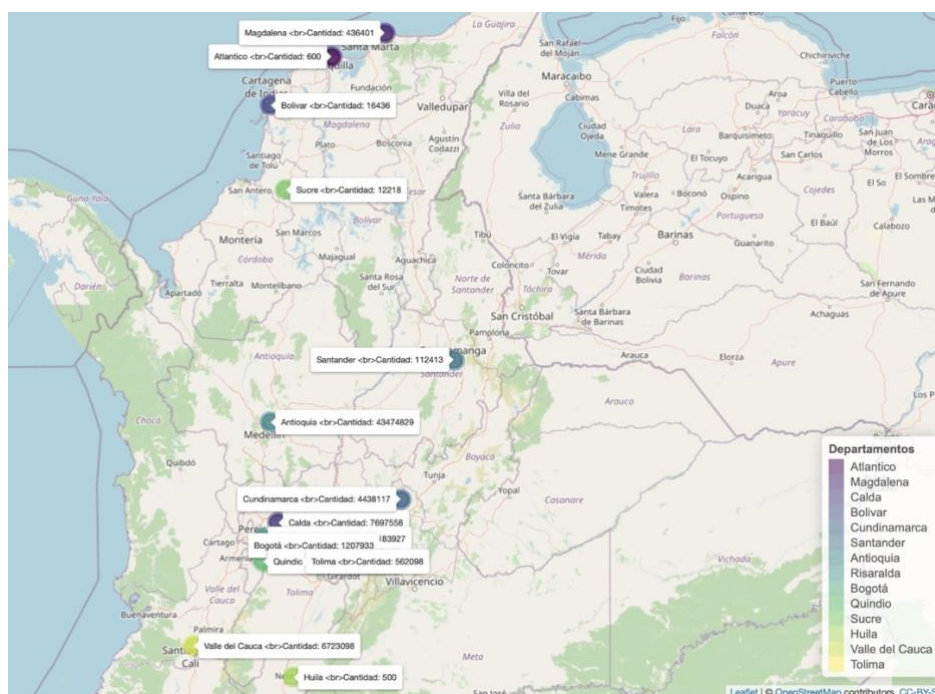


Fuente: Elaboración propia con datos de trademap

Entre los principales clientes de los aguacates colombianos se destacan varios países europeos, Estados Unidos y algunos países asiáticos, tal como se puede observar en la figura 2. Según la anterior figura, Países Bajos es el país destino con mayores cantidades exportadas en el continente europeo, posteriormente Estados Unidos es uno de los mayores consumidores debido a la proximidad geográfica y la creciente demanda. Asimismo, países asiáticos como China y Japón presentan oportunidades de crecimiento para los productores colombianos. Es importante mencionar que, aunque Colombia ha fortalecido su posición en el mercado global, México sigue siendo el mayor exportador de aguacates a nivel mundial debido a su capacidad para producir grandes volúmenes durante todo el año y su proximidad a mercados clave como Estados Unidos. Sin embargo, Colombia continúa trabajando para consolidarse como un actor relevante en la industria y expandir su participación en el comercio internacional de esta valiosa fruta.

Con respecto a lo antes mencionado, en Colombia existen varias regiones con condiciones óptimas para la producción y abastecimiento del aguacate Hass, la segmentación se realiza por departamentos de acuerdo a su rendimiento por toneladas exportadas con origen en los mismos. Es importante tener en cuenta la procedencia de la fruta, para evaluar la competencia interna, y de igual forma identificar las tierras con mayor eficiencia y calidad para realizar la exportación e identificar una posible oportunidad de negocio.

Figura 3: Origen de toneladas exportadas de aguacate Hass por departamento colombiano 2022



Fuente: elaboración propia con datos de trademap

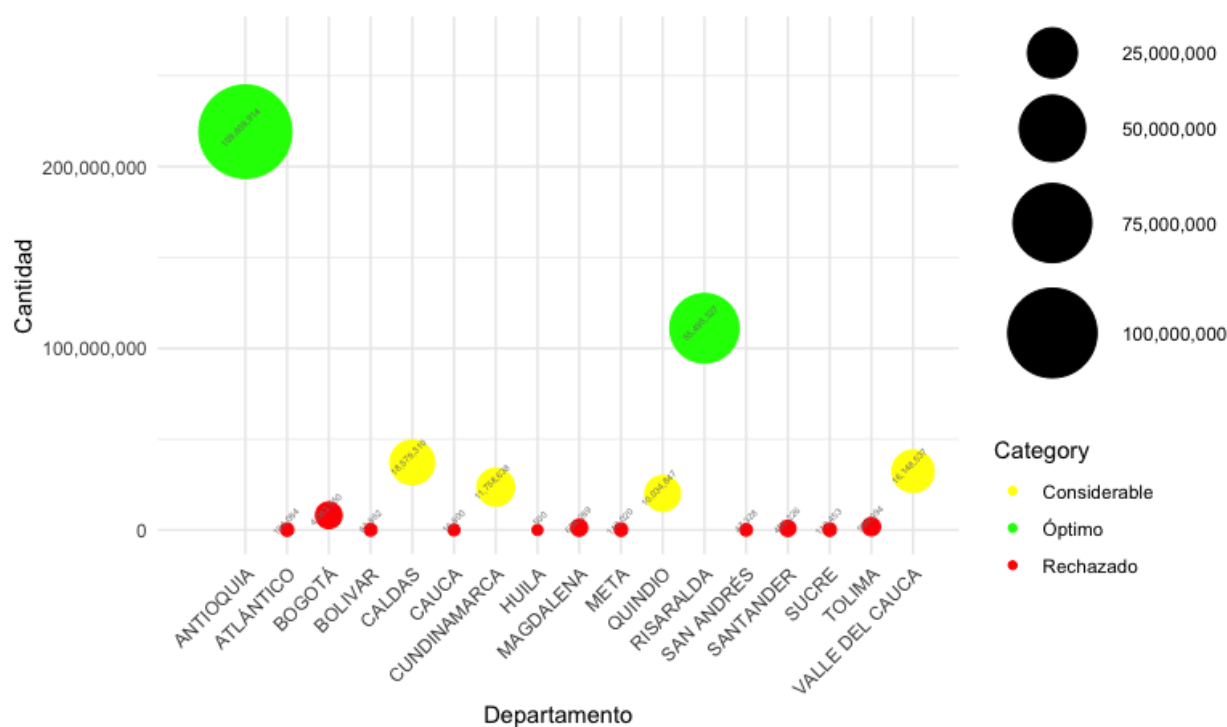
Según la figura 3 y observando datos en la tabla 2, se puede identificar la cantidad exportada por cada departamento en toneladas, así mismo, se evidencia que en departamentos como Antioquia, Cundinamarca, Caldas y Valle del Cauca que tienen una participación notable en la producción de aguacate Hass apto para exportación, por lo cual se puede concluir que la zona sur-centro del país es la que produce mayores cantidades del producto agrícola para comercio internacional, siendo el departamento de Antioquia el de mayor rendimiento.

Tabla 2: Departamento de origen y puerto de salida

DEPTO ORIGEN	CALI	BARRANQUILLA	BOGOTÁ	BUENAVENTURA	CARTAGENA	MEDELLÍN	NIVEL CENTRAL	SANTA MARTA	TURBO	Total general
ANTIOQUIA	14.400	24.387	101.371	1.568.733	64.190.731	2.808	2.150	40.094.128	3.610.207	109.608.914
RISARALDA		86.917	93.629	135.808	42.813.043			12.317.930	48.000	55.495.327
CALDAS			410	39.520	11.811.514			6.686.266	41.600	18.579.310
VALLE DEL CAUCA			4.300	2.503.116	8.857.179			4.783.942		16.148.537
CUNDINAMARCA			163.894	177.139	4.213.457			7.204.148		11.758.638
QUIINDIO			390	66.160	5.009.925			4.958.372		10.034.847
BOGOTÁ		321	115.512		3.934.454			3.264		4.053.550
TOLIMA			13.658		159.702			733.634		906.994
MAGDALENA		789	317		22.272			610.911		634.289
SANTANDER		24.353			354.035			76.838		455.226
SUCRE					113.453					113.453
META			276		111.744					112.020
ATLÁNTICO		15.499			88.585					104.084
BOLIVAR			20		61.842					61.862
SAN ANDRÉS					47.328					47.328
CAUCA								16.800		16.800
HUILA			500							500
Total general	14.400	152.265	494.275	4.490.476	141.789.265	2.808	2.150	77.486.232	3.699.807	228.131.678

Fuente: Elaboración propia con datos de trademap

Figura 4: Viabilidad entre departamentos y puertos de salida



Fuente: Elaboración propia con datos de legiscomex

De acuerdo con la tabla 2 de relación entre puertos y departamentos de origen y a la figura 4 donde se discrimina por departamentos, se realiza una combinación de factores tales como el departamento de origen del Aguacate Hass (departamento de producción) y el puerto de salida.

Se elaboró un cruce de variables en la tabla 2, en la cual se puede evidenciar la relación entre el departamento de origen del aguacate Hass y los principales puertos de salida, con la finalidad de encontrar la región con mejor rendimiento teniendo en cuenta las cantidades producidas y sus salidas por los puertos.

Para facilitar la identificación, se utilizó el método del “semáforo” el cual clasifica los datos de acuerdo con su rendimiento con los colores verde, amarillo y rojo. Se debe tener en cuenta en este punto que, la figura 4 evalúa la eficacia dependiendo de las cantidades que provienen de cada departamento y la cercanía a los puertos, es decir, el verde refleja que ambas variables son viables tanto por su producción como por su relativamente corta distancia y facilidad de conexión; por otro lado, el amarillo quiere decir que alguna de las dos variables es poco o medianamente viable y por último el rojo refleja una carencia de eficacia en ambas variables.

Continuando con lo anterior, en la figura 4 se evidencia que el departamento en relación con los principales puertos con mejor rendimiento es Antioquia con una amplia diferencia del segundo que es Risaralda. Como se puede evidenciar en la gráfica, también existen algunos departamentos que se pueden tener en cuenta como: Caldas, Cundinamarca, Quindío y Valle del Cauca. El resto de las opciones se descartan por tener poca eficiencia a la hora de producir y enviar a los puertos, lo cual las hace complejas de emplear en un ejercicio real de empresa.

12. Objetivo 2

Selección del mercado alternativo para el aguacate Hass, describiendo las variables del macroentorno y condiciones de acceso al mercado. (Ver tabla 2)

Tabla 3: Matriz de mercados

	Estados Unidos	P	C	R	Países Bajos	P	C	R	Reino Unido	P	C	R	España	P	C	R	Francia	P	C	R	
Importaciones del producto 2022 (miles USD)	3.380.386	5,88%	5	0,29	912.397	5,88%	4	0,24	260.960	5,88%	1	0,06	410.416	5,88%	2	0,12	532.654	5,88%	3	0,18	
Crecimiento de las importaciones en cantidad 2021-2022 (%)	-7%	5,88%	2	0,12	-8%	5,88%	1	0,06	2%	5,88%	4	0,24	-6%	5,88%	3	0,18	10%	5,88%	5	0,29	
Crecimiento de las importaciones en valor 2021-2022 (%)	8%	5,88%	5	0,29	-11%	5,88%	3	0,18	-16%	5,88%	1	0,06	-16%	5,88%	2	0,12	-1%	5,88%	4	0,24	
Participación en las importaciones mundiales	42,8%	5,88%	5	0,29	11,6%	5,88%	4	0,24	3,3%	5,88%	1	0,06	5,2%	5,88%	2	0,12	6,7%	5,88%	3	0,18	
Concentración de las importaciones del producto 2022 ppa proveedor (%)	México, 87%	5,88%	1	0,06	Perú, 35,6%	5,88%	3	0,18	Perú, 32,5%	5,88%	4	0,24	Perú, 59,6%	5,88%	2	0,12	Perú, 26,1%	5,88%	5	0,29	
Importaciones procedentes de Colombia del producto 2022 (miles USD)	51.466	5,88%	4	0,24	93.300	5,88%	5	0,29	22.465	5,88%	3	0,18	15.386	5,88%	2	0,12	11.734	5,88%	1	0,06	
Participación en valor de las exportaciones colombianas del producto 2022 (%)	1,5%	5,88%	1	0,06	10,2%	5,88%	5	0,29	8,6%	5,88%	4	0,24	3,7%	5,88%	3	0,18	2,2%	5,88%	2	0,12	
Crecimiento reportado desde Colombia en valor unitario entre 2021-2022, %	4%	5,88%	5	0,29	-4%	5,88%	4	0,24	-13,0%	5,88%	1	0,06	-12%	5,88%	2	0,12	-12,0%	5,88%	2	0,12	
Arancel preferencial	0%	5,88%	5	0,29	0%	5,88%	5	0,29	0,0%	5,88%	5	0,29	0%	5,88%	5	0,29	0,0%	5,88%	5	0,29	
Arancel General	11,2 centavos por kilo	5,88%	5	0,29	4%	5,88%	4	0,24	4%	5,88%	4	0,24	4%	5,88%	4	0,24	4%	5,88%	4	0,24	
Requisitos de importación	65	5,88%	4	0,24	39	5,88%	5	0,29	-	5,88%	5	0,29	39	5,88%	5	0,29	39	5,88%	5	0,29	
Requisitos de exportación	1	5,88%	5	0,29	1	5,88%	5	0,29	1	5,88%	5	0,29	1	5,88%	5	0,29	1	5,88%	5	0,29	
PIB 2022 (Millones USD)	25.462.700	5,88%	5	0,29	993.681,0	5,88%	1	0,06	3.070.600	5,88%	4	0,24	1.400.520	5,88%	2	0,12	2.782.905	5,88%	3	0,18	
PIB per capita 2022 (USD)	76.000	5,88%	5	0,29	56.489	5,88%	4	0,24	45.775	5,88%	3	0,18	29.139	5,88%	1	0,06	40.883	5,88%	2	0,12	
Inflación (2022)	8,5%	5,88%	3	0,18	9,6%	5,88%	2	0,12	10,5%	5,88%	1	0,06	5,7%	5,88%	5	0,29	5,9%	5,88%	4	0,24	
Costo de tener un millón de dólares	2800 US	5,88%	5	0,29	3500 US	5,88%	4	0,24	3500 US	5,88%	4	0,24	4360 US	5,88%	3	0,18	3500 US	5,88%	4	0,24	
Tiempo de transporte desde CTG	7 DIAS DIRECTO (MIAMI)	5,88%	5	0,29	13 DIAS DIRECTO (ROTTERDAM)	5,88%	4	0,24	15 DIAS DIRECTO (LONDRES)	5,88%	5	0,29	14 DIAS DIRECTO (VALENCIA)	5,88%	4	0,24	23 DIAS DIRECTO (LE HAVRE)	5,88%	3	0,18	1
TOTAL		100%		3,82		100%		3,47		100%		2,94		100%		2,82		100%		3,35	

Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de Trademap

El siguiente paso fue realizar una matriz de mercados que determina los países en las mejores condiciones para exportar desde Colombia según las variables que se encuentran en los procesos de internacionalización. Para esta matriz, se tomaron los países con mayor protagonismo en importaciones de aguacate Hass, los cuales fueron: Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, España y Francia. En este orden de ideas se evaluaron los países teniendo en cuenta sus características en el mercado del aguacate Hass.

El ejercicio arrojó como resultado que los países óptimos para realizar la operación de comercio internacional son Estados Unidos y Países Bajos. Este resultado es fruto de una rigurosa investigación y recopilación de datos por medio de las plataformas Legiscomex y Trademap en las que se encontraron datos de exportación recientes (entre 2021 y 2022) y se extrajeron las

variables más importantes para tener en cuenta como son: importaciones en miles USD por países, cantidades, principal proveedor, concentración de las exportaciones, costo de fletes, aranceles, tiempo de transporte, entre otros.

12.1 Descripción y análisis del entorno del país objetivo

12.1.1 Caracterización del país

(Ver tabla 4).

Tabla 4: Caracterización del país

PAISES BAJOS	
POLITICA	
El sistema de gobierno está conformado por una monarquía parlamentaria constitucional, en donde está el primer ministro Mark Rutte y el monarca Guillermo Alejandro De Los Países Bajos. Así mismo, el gobierno también consta de 2 cámaras de los estados generales y el gobierno.	
ECONOMIA	
PIB 2022 (Millones US) \$ 1.013.000	Economía basada en servicios, el sector terciario representa el 70% del PIB y ocupa al 80% de la población, mientras que el
PIB per capita 2022 (US) \$ 56.489	sector primario representa únicamente el 1.5% del PIB y ocupa al 2% de la población. Por otra parte, según el Banco Mundial es la quinta potencia económica de la Unión Europea. Por otra parte, tiene un índice de Gini de 28, marcando una baja desigualdad
Inflación 2022 9,60%	
SOCIEDAD	
El idioma oficial de Países Bajos es el neerlandés, su moneda es el euro y su capital es Ámsterdam. Cuenta con una población de 17.6 millones de personas. Cuenta con una población muy variada, donde habitan alemanes, turcos, indonesios, marroquíes etc. Uno de sus snacks comunes son los poffertjes o los rookworst.	

Fuente: elaboración propia con datos de datosmacro

12.1.2 Descripción geográfica

Para continuar, se procede a describir geográficamente al país, el cual limita al norte y al oeste con el Mar del Norte, al este con Alemania y al sur con Bélgica. De la misma forma, Países Bajos se compone de 12 provincias de las cuales dos se encuentran en el Caribe y son conocidas como municipios especiales: Bonaire, San Eustaquio y Saba, las diez restantes están ubicadas en Europa y forman una región contigua.

Figura 5: Mapa de Países Bajos



Fuente: Datosmacro

12.1.3 Paralelo de precios

Asimismo, al realizar la caracterización del mercado se deben tener en cuenta los precios del aguacate en el mismo, es por ello que, en la tabla 5 se recopilan los precios a los que las 25 mayores importadoras compran este producto proveniente de Colombia. Así pues, se concluye que el precio promedio unitario del aguacate Hass es de 1,75 dólares.

(Ver tabla 5)






Tabla 5: Paralelo de mercados

IMPORTADORAS	Promedio de Valor FOB (USD)	Promedio de Precio Unitario FOB (USD)	Cantidad
QPI B.V.	\$ 34.034	\$	1,58
CARTAMA EUROPE BV	\$ 38.365	\$	1,63
BAKKER CENTRALE INKOOOP	\$ 45.500	\$	2,10
VDH COMPANY FORWARDING & WAREHOUSING	\$ 43.653	\$	1,79
NATURE'S PRIDE BV	\$ 36.453	\$	1,53
TOTAL EXOTICS B.V	\$ 41.736	\$	1,80
WESTFALIA MARKETING BV	\$ 41.678	\$	1,87
NATURES PRIDE BV	\$ 38.038	\$	1,59
FAIR CONNECTION B.V.	\$ 35.585	\$	1,63
MISSION PRODUCE EUROPE B.V FE	\$ 43.877	\$	1,90
NATURE'S PRIDE BV	\$ 43.982	\$	1,83
DE GROOT INTERNATIONAL BV	\$ 34.730	\$	1,55
CAMPOSOL FRESH BV	\$ 26.325	\$	1,17
TF International B.V.	\$ 43.834	\$	1,83
NATURE S PRIDE BV	\$ 33.696	\$	1,43
SPECIAL FRUIT	\$ 35.273	\$	1,51
ROVEG FRUITS B.V.	\$ 37.571	\$	1,67
HL HALLS INTERNATIONAL LTD	\$ 34.251	\$	1,57
VDH FORWARDING & WAREHOUSING B.V.	\$ 43.695	\$	1,80
COBANA GMBH & CO. KG	\$ 41.549	\$	1,73
AVOR B.V.	\$ 37.309	\$	1,64
TOTAL EXOTIC BV	\$ 36.931	\$	4,07
LBP ROTTERDAM	\$ 46.247	\$	2,01
AVOR BV	\$ 41.226	\$	1,76
AFRIKANISCHE FRUCHT COMPAGNIE GMBH	\$ 15.797	\$	0,72

Fuente: elaboración propia con datos de legiscomex

12.1.4 Benchmarking del aguacate Hass en el mercado objetivo.

Tabla 6: Benchmarking del aguacate Hass en Países Bajos


Descripción del producto	SUPERMERCADOS			
	Albert Heijn	Jumbo	Ekoplaza	Dirk van den Broek
 <p>Malla Puede conservarse durante al menos 6 días</p>	Malla (650g) \$ 2,83 US	Malla (750g) \$ 3,27 US	No se vende	Malla (650g) \$ 2,62 US
 <p>Por unidad Vida útil de al menos 7 días</p>	Unidad \$ 0,94 US	Unidad \$ 1,25 US	No se vende	Unidad \$ 0,94 US
 <p>Organico bandeja Se puede conservar durante al menos 3 días</p>	2 piezas \$ 2,83 US	2 piezas \$ 3,05 US	No se vende	No se vende
 <p>Listo para comer Se puede conservar durante al menos 2 días</p>	2 piezas \$ 3,15 US	2 piezas \$ 3,05 US	2 piezas \$ 3,15 US	No se vende
 <p>Referencia baby lista para comer Vida útil de al menos 5 días</p>	4 piezas \$ 2,73 US	4 piezas \$ 2,73 US	Bandeja (350g) \$ 3,15 US	No se vende

Fuente: elaboración propia con datos externos

Por otro lado, al recopilar los datos presentados en la tabla 6 se pueden evidenciar distintas presentaciones y precios en diferentes supermercados reconocidos en Países Bajos. También, la vida útil comestible del aguacate Hass no supera los 7 días en todas sus presentaciones. Por otro lado, se evidencia que el consumidor de este país valora los productos orgánicos y con una presentación eco amigable. Asimismo, se determinó con la tabla 7 que uno de los productos más utilizados derivados del aguacate es el aceite del mismo, ampliamente encontrado en los supermercados de cadena más grandes de Países Bajos como Albert Heijn

12.1.5 Identificación de productos similares y sustitutos

Tabla 7: Comparativo de los productos sustitutos y similares en Países Bajos

Productos similares y sustitutos			
Acidos grasos monoinsaturados	Fibra	Acompañantes de comida	Productos derivados del aguacate
<p>El aguacate es una fruta rica en acidos grasos monoinsaturados. Las siguientes son alternativas cercanas a sus beneficios de "grasas saludables"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Almendras - Aceite de Oliva - Nueces - Maní - Pistachos 	<p>El aguacate es una buena fuente de fibra. Sustitutos cercanos que ofrecen esta fibra son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manzana - Espinaca - Brócoli - Kiwi - Avena 	<p>En Países Bajos, el aguacate Hass es uno de los acompañantes más populares. Sin embargo, hay otros acompañantes sustitutos que se utilizan en la cocina holandesa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manzanas - Fresas - Zanahoria - Lechuga - Quesos - Encurtidos 	<p>Se encuentran en los supermercados productos derivados del aguacate como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aguacate congelado - Crema de aguacate - Batido de aguacate - Aceite de aguacate - Aguacate hummus 

Fuente: elaboración propia con datos externos

12.1.6 Canales de distribución

(Ver figura 6).

Figura 6: *Canales de distribución*



Fuente: *elaboración propia*

Existen un número importante de grandes mayoristas distribuidores especializados en aguacates. Estos distribuidores tienen una amplia red de cámaras frigoríficas y centros de distribución, lo que les permite entregar los aguacates de forma rápida y eficiente a minoristas de todo el país.

Los siguientes mayoristas distribuidores están activos en el mercado holandés de aguacates: Greenyard Fresh, Dole, Del Monte, Peelpack, Total Produce. Se transportan a los Países Bajos en avión, barco o camión dependiendo del país de origen. En los Países Bajos, los aguacates suelen venderse en cajas de 12 o 24 unidades. Las cajas llevan una etiqueta con información sobre el origen, la variedad y el grado de maduración de los aguacates. El mayor mayorista distribuidor de aguacates Hass en los Países Bajos es Greenyard Fresh. Además, los aguacates Hass se venden en los Países Bajos durante todo el año, pero la temporada alta es de noviembre a marzo y su precio varía según la temporada, la variedad y el grado de maduración.

12.1.7 Estrategias de promoción

(Ver tabla 8)

Tabla 8: Estrategias

Estrategia de promoción	Descripción
E-commerce	En Países Bajos es común encontrar frutos frescos en internet, el e-commerce es bastante común y en la actualidad, gracias al confinamiento del 2020, plataformas como Picnic, Crisp y VanGelder aumentaron considerablemente la cuota de mercado que utilizaba su canal de ventas. Una de ellas, VanGelder, es una plataforma que promociona sus productos en cantidades más grandes, su público suele ser revendedores o negocios más pequeños, por lo que venden el aguacate Hass en cantidades desde las 4 piezas hasta las 24 o desde los 4 hasta los 10 kilos.
Blog	Existe un blog muy conocido de recetas con aguacate que se llama "Youravojoy" que está enfocado en la promoción directa del aguacate.
Restaurante	El único restaurante que contribuyen directamente a la promoción de aguacate Hass es "The Avocado Show", en donde todos sus platos tienen aguacate o algo hecho a base de aguacate. Estos últimos están ubicados en Amsterdam y otras grandes ciudades de otros países europeos.
Supermercados	Las grandes superficies están distribuidas por todo el país, entre las más importantes se encuentran: Albert Heijn, Jumbo, Aldi, Spar y Ekoplaza. Los supermercados pertenecen al nivel de canal más importante para la venta al consumidor final.

Fuente: elaboración propia con datos externos

12.1.8 Clientes potenciales

(Ver tabla 9)

Tabla 9: Principales importadoras

IMPORTADORAS-DIRECCION	CANTIDADES
QPI B.V.	7.551.296
CARTAMA EUROPE BV	5.116.306
BAKKER CENTRALE INKOOP	3.585.040
VDH COMPANY FORWARDING & WAREHOUSING	2.756.822
NATURE'S PRIDE BV	2.458.984
TOTAL EXOTICS B.V	1.629.612
WESTFALIA MARKETING BV	1.100.640
NATURES PRIDE BV	1.077.600
FAIR CONNECTION B.V.	1.051.822
MISSION PRODUCE EUROPE B.V FE	811.929
NATURE'S PRIDE BV	791.600
DE GROOT INTERNATIONAL BV	784.782
CAMPOSOL FRESH BV	779.004
TF International B.V.	720.000
NATURE S PRIDE BV	709.360
SPECIAL FRUIT	633.504
ROVEG FRUITS B.V.	585.136
HL HALLS INTERNATIONAL LTD	568.272
VDH FORWARDING & WAREHOUSING B.V.	535.008
COBANA GMBH & CO. KG	480.000
AVOR B.V.	478.304
TOTAL EXOTIC BV	462.144
LBP ROTTERDAM	438.432
AVOR BV	420.912
AFRIKANISCHE FRUCHT COMPAGNIE GMBH	418.112
AZ FRANCE	396.578
DOLE EXOTICS B.V	379.488
MEHADRIIN TNUPORT EXPORT	364.160
LOGISTIC BUSINESS PARTNERS ROTTERDAM B.V.	349.728
Bratzler & Co. GmbH	327.168

Fuente: elaboración propia con datos de legiscomex

Finalmente, para evaluar el macroentorno del mercado se realizó una búsqueda de los potenciales clientes según la cantidad importada de aguacate Hass de origen colombiano. Para ello se tomó la base de datos proporcionada por legiscomex ilustrados en la tabla 9, según la cantidad importada en todo el año 2022, donde se evidencian 30 importadoras con gran presencia en todo el país destino, pues tienen diferentes centros de acopio y atención a clientes.

12.2 Identificación de condiciones de acceso al mercado

Para continuar con la otra parte del objetivo, se procede a identificar las condiciones de acceso al mercado neerlandés, en donde se encontraron ciertas restricciones en la tabla 10, aplicadas al aguacate Hass de origen colombiano

(Ver tabla 10)

Tabla 10: Condiciones de acceso al mercado

	Requisitos de Importación	Inspección
A130	Enfoque de sistemas	Un enfoque que combina dos o más medidas sanitarias y fitosanitarias independientes para el mismo producto.
A140	Requisito de autorización por razones de SPS para la importación de ciertos productos	Requisito de que la autorización, permiso, aprobación o licencia relacionada con un envío se reciba de una agencia gubernamental pertinente por razones sanitarias y fitosanitarias, antes de que se pueda llevar a cabo la importación.
A150	Requisito de autorización para los importadores por razones de SPS	Requisito de que los importadores (empresa importadora) estén autorizados, registrados y reciban un permiso, licencia o cualquier otro tipo de aprobación para participar en el negocio de la importación de ciertos productos. Para obtener dicha aprobación, los importadores pueden tener que cumplir con ciertos requisitos, documentación y tarifas de registro.
A210	Límites de tolerancia para residuos o contaminación por ciertas sustancias (no microbiológicas)	Una medida que establece un límite máximo de residuos o límite de tolerancia de sustancias como fertilizantes, pesticidas y ciertos productos químicos y metales en alimentos y piensos que se utilizan durante su proceso de producción, pero que no son sus ingredientes previstos.
A310	Requisitos de etiquetado	Medidas que definen la información directamente relacionada con la seguridad alimentaria, que debe proporcionarse al consumidor. El etiquetado es cualquier comunicación escrita, electrónica o gráfica en el embalaje del consumidor o en una etiqueta separada pero asociada.
A330	Requisitos de embalaje	Medidas que regulan el modo en que los productos deben o no deben ser embalados o definen los materiales de embalaje que se van a utilizar, que están directamente relacionados con la seguridad alimentaria.
A410	Criterios microbiológicos del producto final	microorganismos de preocupación y/o sus toxinas/metabolitos y la razón de esa preocupación, los métodos analíticos para su detección y/o cuantificación en el producto final.
A420	Prácticas higiénicas durante la producción relacionadas con las condiciones de SPS	Requisitos de que los establecimientos y equipos utilizados durante las etapas de fabricación y procesamiento de los productos deben estar limpios y cumplir con las condiciones sanitarias. Esta medida también incluye buenas prácticas de higiene para el personal que participa en cualquier etapa de la fabricación.
A830	Requisito de certificación	Certificación de conformidad con una regulación determinada que es requerida por el país importador, pero que puede ser emitida en el país exportador o importador.
A840	Requisito de inspección	La inspección del producto requerida por el país importador; puede ser realizada por entidades públicas o privadas; no incluye el análisis de laboratorio.
A850	Requisitos de trazabilidad	Requisitos de divulgación de información que permiten rastrear un producto a través de las etapas de producción, procesamiento y distribución. Esta medida incluye los requisitos de mantenimiento de registros.
A851	Origen de los materiales y piezas	Requisitos relacionados con la divulgación de información sobre el origen de los materiales y piezas utilizados en el producto final. Esta medida incluye los requisitos de mantenimiento de registros.
A852	Historial de procesamiento	Requisitos relacionados con la divulgación de información durante todas las etapas de producción. Esta medida incluye el mantenimiento de registros. La información requerida puede incluir la ubicación, los métodos de procesamiento y/o el equipo y los materiales utilizados.
A853	Distribución y ubicación de los productos después de la entrega	Requisitos relacionados con la divulgación de información sobre cuándo y cómo se han distribuido los bienes desde el momento de su entrega a los distribuidores hasta que llegan al consumidor final. Esta medida incluye los requisitos de mantenimiento de registros.
B140	Requisito de autorización para la importación de ciertos productos	Según estos requisitos, las autorizaciones, los permisos, las aprobaciones o las licencias relacionadas con un envío deben recibirse de una agencia gubernamental pertinente antes de que la importación pueda tener lugar con el fin de cumplir con las regulaciones técnicas pertinentes o los procedimientos de evaluación de la conformidad.
B310	Requisitos de etiquetado	Medidas que regulan el tipo, el color y el tamaño de la impresión en los envases y etiquetas y definen la información que debe proporcionarse al consumidor. El etiquetado es cualquier comunicación escrita, electrónica o gráfica en el embalaje o en una etiqueta separada pero asociada, o en el propio producto. Puede incluir requisitos relativos al idioma oficial que se va a utilizar, así como información técnica sobre el producto, como voltaje, componentes, instrucciones de uso y consejos de seguridad.
B320	Requisitos de marcado	Medidas que definen la información para el transporte y la aduana que debe llevar el embalaje de transporte o distribución de mercancías.
B700	Calidad del producto, seguridad o requisito de rendimiento	Requisitos finales del producto en relación con la seguridad, el rendimiento, la calidad u otras razones relacionadas con las barreras técnicas al comercio no cubiertas por otras medidas.
E125	Licencias para la protección de la salud pública	Control de las importaciones por razones de salud pública.

Fuente: Elaboración propia con datos de MarketAccess

12.2.1 Descripción del tratamiento arancelario con el mercado objetivo

El tratado arancelario entre Colombia y Países Bajos está enmarcado en el acuerdo comercial con la Unión Europea vigente desde el 2013 en el gobierno de Santos, este le permite comercializar diferentes bienes, entre ellos, las frutas y hortalizas dentro de las cuales se encuentra el aguacate Hass. Así pues, este último tiene una tarifa preferencial del 0% en su arancel, algo positivo y diferenciador para el comercio del mismo, puesto que la tarifa aplicada al resto de países es del 4% según datos de Market Access Map (2022).

12.2.2 Requisitos técnicos

En cuanto a requisitos técnicos por Países Bajos se determinó que se requiere que la mercancía pase por una norma de etiquetado, la cual consta de una etiqueta que demuestre el país de origen, nombre y dirección del empacador o despachador o número de brecha global (GGN)

12.2.3 Impuestos internos

Para el tema de impuestos se identifica que en Países Bajos se maneja un IVA, el cual corresponde al 21% a productos generales. No obstante, como el producto de interés es el aguacate Hass, este maneja un tipo reducido que corresponde a un 9%.

12.2.4 Documentación

En cuanto a los documentos requeridos, se determinó que para el ingreso del aguacate Hass se requiere: documento de transporte, lista de embarque, seguro de transporte, certificado fitosanitario, certificado de origen, certificado de inspección fitosanitaria, licencias de importación para alimentos y factura comercial.

Con la declaración de origen se busca determinar que la mercancía ha sido producida en el país local, en este caso Colombia. Con este se busca acogerse al tratado de libre comercio para beneficio de las partes. Para su solicitud y expedición se requieren ciertos documentos explicados en el portal ProColombia, donde se explica a detalle para obtenerlo. Finalmente, la notificación y expedición del mismo se da de manera virtual o presencial con tiempo de entrega

de 1 día hábil. Los requisitos y exigencias para entrar al mercado neerlandés constan de 6 normas, las cuales no solo son del mercado objetivo sino también de la Unión europea. Los requisitos son: seguridad alimentaria, higiene alimentaria, trazabilidad, control de contaminantes y límite de residuos, sanidad vegetal y las normas de comercialización

12.3 Condiciones logísticas

12.3.1 Transporte

El acceso a Países Bajos desde Colombia se puede implementar en transporte marítimo o aéreo. Así pues, el transporte aéreo en términos de tiempo es mucho más rápido, pero no garantiza un despacho de grandes cantidades o volúmenes que requiera la empresa importadora, por lo cual, se considera al tránsito aéreo como un medio de prioridad, casos de seguridad, rapidez o urgencia. Teniendo en cuenta lo anterior, el traslado marítimo es la siguiente y mejor opción para cargas de cantidades de hasta 24 toneladas (en contenedor refrigerado).

Por otro lado, evaluando los puertos marítimos y aéreos más importantes, se encontró que la zona portuaria de Rotterdam que a su vez incluye los puertos de Moerdijk, Dordrecht y Vlaardingen es el puerto marítimo más grande de los Países Bajos. Este último también es el puerto más grande de Europa. Por otra parte, Países Bajos cuenta con 27 aeropuertos, de los cuales destacan: el Aeropuerto Internacional de Ámsterdam, el Aeropuerto Internacional de Rotterdam y el Aeropuerto Internacional de Maastricht Aachen.

12.3.2 Rutas de transporte

(Ver tabla 11)

Tabla 11: Rutas de transporte

Naviera	Puerto de Origen	Puerto Destino	Conexiones	Tiempo de tránsito (Días)
Cma Cgm	Cartagena	Róterdam	Directo	12
Hapag-Lloyd			Directo	12
Cosco Shipping			Directo	12
Maersk			Directo	14
One Line			Directo	18
Hamburg Sud			Manzanillo - Panamá	21
Yang Ming Marine			Directo	24
Mediterranean Shipping			Rodman - Panamá	20
Cma Cgm	Buenaventura		Cartagena - Colombia	21
Hamburg Sud			Balboa - Panamá	21
Hapag-Lloyd			Cartagena - Colombia	22
Maersk			Balboa - Panamá*, Manzanillo - Panamá	24
One Line			Rodman - Panamá	25
Cosco Shipping			Directo	36
Hapag-Lloyd			Cartagena	
Maersk	Róterdam - Países Bajos	17		
Cma Cgm	London Gateway - Reino Unido, Róterdam - Países Bajos	18		
One Line	Róterdam - Países Bajos	20		
Hamburg Sud	Manzanillo - Panamá, Róterdam - Países Bajos	23		
Hamburg Sud	Buenaventura	Ámsterdam	Balboa - Panamá*, Manzanillo - Panamá, Amberes - Bélgica*	21
Hapag-Lloyd			Cartagena - Colombia, Róterdam - Países Bajos	25
Maersk			Balboa - Panamá*, Manzanillo - Panamá, Róterdam - Países Bajos	27
One Line			Rodman - Panamá, Hamburgo - Alemania*	28

Fuente: Tomado de procolombia

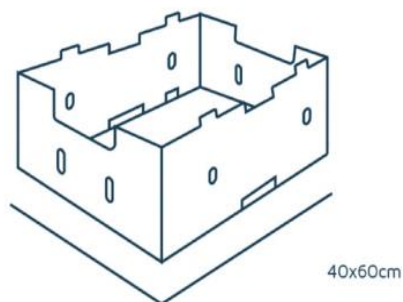
12.3.3 Condiciones logísticas del producto

Para este tipo de transporte es necesario tener claridad en que “la carga debe mantenerse en un ambiente recomendado de 5°C, 5% de dióxido de carbono, 5% de oxígeno y el restante en nitrógeno”. (EP Ocean20 agosto, 2020) Varía dependiendo del tipo de Atmosfera Controlada (CA) y de la cantidad de materia seca del producto.

12.3.4 Empaques y embalajes

Como primera información es importante conocer que los aguacates deben ser empacados en un plazo de 24 horas después de su cosecha, utilizando una empacadora con sistemas rigurosos para la protección de insectos y plagas.

Para transportar alimentos o frutas como el aguacate se emplean algunos tipos de empaque, entre ellos está la caja de cartón corrugada se disponen de laminadas corrugadas dobles o triples donde la capa exterior se dispone para impresión publicitarias mientras que el interior se adecua para que tolere la humedad del producto. El diseño incluye una tapa que cubre la abertura superior de la caja; con unas dimensiones de 60 cm de largo por 40 cm de ancho y una altura de 16 cm, dimensiones que fueron establecidas por las normas ISO3394 y/o NTC 5422.



La siguiente opción se basa en canastillas de plástico siendo este un material resistente que en el momento de ser apiladas no producirá efectos de aplastamiento en el producto.



Por último, el producto empacado debe estar encima de Pallet o estibas de madera permitiendo la transportación de la fruta por medio de camiones, montacargas o paleteros. Con dimensiones de 100cm por 120cm medida apta para exportar.



12.3.5 Etiquetados según la norma técnica

Según los estándares internacionales del Codex alimentarius y nacionales de la NTC 5422 los empaques y embalajes deben contar con la siguiente información:

- Identificación: Nombre y dirección del exportador o comercializador
- Naturaleza del producto

- País de origen del producto
- Especificaciones comerciales (Categorías, calibres, peso neto facultativo, código de calibre)
- Códigos correspondientes a las certificaciones tanto nacionales como internacionales, algunos de estos son:
 - Código Global GAP Coc GGN
 - Código ICA predio exportador
 - Código de barras o radiofrecuencia EAN.UCC

En el etiquetado se debe cumplir ciertos requisitos establecidos en la norma NTC 5422, de empaque y embalaje de frutas, hortalizas y tubérculos frescos, algunos de estos son:

- Los empaques deben tener impresos o incorporados los símbolos que permitan identificar el material de fabricación que son aptos para el manejo de alimentos y que son reciclables, de acuerdo con lo indicado en las Normas NTC- ISO 14021
- El adhesivo empleado para el rotulado de los empaques y embalajes debe ser resistente a condiciones tales como bajas temperaturas y ambientes húmedos.
- En el caso de no estar impreso en el empaque, se puede emplear una etiqueta adhesiva (sticker) o una etiqueta no adhesiva con las especificaciones comerciales del producto, siempre y cuando se utilicen tintas y pegantes no tóxicos. Para el caso del empaque de cartón, deben emplearse únicamente tintas de origen orgánico.

13. Estrategias de mercado

Tabla 12: Estrategias de mercado

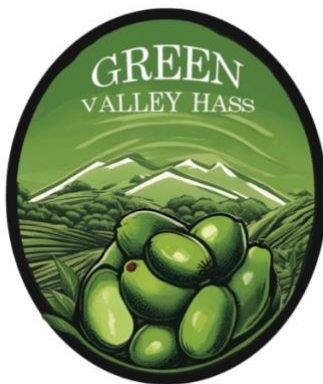
Estrategias de mercado	
Estrategias y mejora para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> * Mantener una red amplia de contactos, utilizando redes sociales como LinkedIn * Implementar una página web para el acceso y reconocimiento del público * Obtener una base de datos con clientes y proveedores para garantizar la continuidad comercial de la empresa * Realizar evaluaciones de riesgo, sanitarias y financieras para garantizar el buen funcionamiento * Mantener las certificaciones de calidad como Global Gap, BASC, APHIS, entre otras para brindar confianza al público
Segmento del mercado internacional	* Se busca principalmente las empresas importadoras y comercializadoras de Países Bajos.
Región seleccionada	* Se selecciona Róterdam como ciudad principal, ubicada en la región de Holanda Meridional. Lo anterior debido a la extensa lista de empresas comercializadoras del producto ubicadas en esta ciudad, siendo esta la que tiene uno de los puertos más grandes de Europa.
Ventajas competitivas	<p>En las principales ventajas competitivas se encuentran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Época: A diferencia del resto de países exportadores del Hass, Colombia maneja una época especial de cosecha en la que el resto de países se queda muy corto * Genética y cosecha: La genética del Hass junto con su producción en Colombia lo hace un producto más orgánico, algo llamativo y en tendencia en el mercado Neerlandés. * TLC: El tratado comercial, junto con las numerosas exportaciones realizadas desde Colombia hacia Países Bajos desde hace muchos años, hace que las negociaciones sean más factibles
Promoción del producto	* Según el mercado objetivo, se debe optar por una promoción dirigida a las comercializadoras del Hass en Países Bajos, por ende se debe utilizar redes sociales como LinkedIn y pautar en ella. También, se debe invertir en reconocimiento de la empresa, creando una página web con un catálogo detallado del producto, mostrando todo el proceso de producción, cosecha, embalaje y envío del mismo. Por otro lado, también se debe asistir a diferentes congresos relacionados con el agro para dar a conocer la empresa.

Fuente: Elaboración propia con datos de Legiscomex

Diseño y logo del producto

Se toma el siguiente logo como presentación del producto, junto a su empaque para la exportación:

Logo:



Empaque:



14. Viabilidad y rentabilidad del plan de marketing internacional para el mercado alterno

(Ver tabla 13)

con la exportadora “HassDiamond”, donde se determinó un costo de manipulación de 650 pesos colombianos por kilo y un costo por canastilla de 3450 pesos colombianos por 10 kilos.

14.1 Rentabilidad segun TRM

Para la rentabilidad, se utilizó diferentes escenarios, donde se encuentra un escenario neutral, optimista y pesimista. A continuacion se evidencian los tres escenarios en las tablas 14, 15 y 16.

Tabla 14: Rentabilidad TRM pesimista

ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	%
PRECIO HASS	\$ 4.000	\$ 96.000.000	61%
COST EXP	\$ 2.506	\$ 60.145.136	39%
Subtotal	\$ 6.506	\$ 156.145.136	100%
PRECIO VENTA	\$ 7.030,00	\$ 168.720.000,00	
RENTABILIDAD	\$ 523,95	\$ 12.574.864,00	7%

Tabla 15: Rentabilidad TRM neutral

ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	%
PRECIO HASS	\$ 4.000	\$ 96.000.000	61%
COST EXP	\$ 2.545	\$ 61.080.880	39%
Subtotal	\$ 6.545	\$ 157.080.880	100%
PRECIO VENTA	\$ 7.400,00	\$ 177.600.000,00	
RENTABILIDAD	\$ 854,96	\$ 20.519.120,00	12%

Tabla 16: Rentabilidad TRM optimista

ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	%
PRECIO HASS	\$ 4.000	\$ 96.000.000	61%
COST EXP	\$ 2.604	\$ 62.484.496	39%
Subtotal	\$ 6.604	\$ 158.484.496	100%
PRECIO VENTA	\$ 7.955,00	\$ 190.920.000,00	
RENTABILIDAD	\$ 1.351,48	\$ 32.435.504,00	17%

Se puede evidenciar que, las rentabilidades van desde el 7% hasta el 17%, utilizando una TRM pesimista de 3800 pesos por dólar en la tabla 14, seguido de una TRM de 4000 en la tabla 15 y una TRM de 4200 en la tabla 16. Teniendo en cuenta lo anterior, se debe evaluar la viabilidad del proyecto, puesto que las rentabilidades en este tipo de exportaciones van desde el 15% hasta el 30% aproximadamente. Además, cabe recalcar que el proyecto en curso es tipo emprendimiento, y la inversión para iniciar es menor a la de una empresa que probablemente maneja su propia fábrica y tierra de abastecimiento.

15. Conclusiones

Luego de realizar una adecuada investigación acerca de la situación actual en factores económicos, sociales y políticos que atraviesa Colombia, se identifica que no solo el país, sino gran parte del mundo, están en una carrera por enfrentar a las problemáticas ambientales que se han presentado en las últimas décadas. Colombia, de mano de sus propuestas políticas y económicas, incentiva a que el mercado agroindustrial se expanda hacia los demás continentes y se logre el mayor provecho de las tierras del territorio colombiano, lo que permite la viabilidad política del proyecto en curso.

Por otro lado, teniendo en cuenta una de las justificaciones a lo largo del plan de mercadeo desarrollado, se recolecta información que muestra a Colombia como un gran competidor en el mercado, debido a que posee gran porcentaje de fertilidad en sus terrenos y su temporada de cosecha es distintiva de los demás países, por lo que en los primeros 3 meses del año Colombia destaca en sus cantidades exportadas, ya que permite cubrir parte de la demanda que otros países exportadores del mismo no pueden suplir durante esa temporada. Además, se identificó que las conexiones corporativas como las asociaciones son fundamentales para iniciar en el proceso de exportación, puesto que son fuente de múltiples contactos que posiblemente puedan ser de utilidad en un momento dado. También, hay que realizar un trabajo exhaustivo en estrategias de comunicación para dar a conocer la empresa y sus productos en el mercado internacional, de esta última depende el comienzo de nexos comerciales de la empresa.

Por último y no menos importante, con apoyo de cotizaciones suministradas por empresas legalmente constituidas y la recolección de datos, se establece que, si bien las utilidades del proyecto van desde el 7% hasta un 17% en un escenario optimista, se debe evaluar los costos del agenciamiento aduanero, puesto que representa un alto porcentaje dentro del costo operativo, lo

que afecta la rentabilidad. Así mismo, se debe tener en cuenta que el precio del aguacate Hass varía según la temporada, por lo cual estos porcentajes de rentabilidad pueden variar positivamente, ya que el valor tomado es correspondiente a una temporada alta.

16. Recomendaciones

Para las recomendaciones, se debe evaluar los costos suministrados por otras empresas de agenciamiento aduanero para tomar una decisión viable en cuanto a costos, ya que los utilizados en este plan de mercadeo fueron aproximados en un escenario pesimista, elevando los costos y reduciendo la rentabilidad. Por otro lado, se recomienda gestionar una cadena de suministro amplia y segura, que permita continuar con la operación comercial sin problemas de abastecimiento y que maneje un rango de costos más flexible, lo cual permitiría aumentar las rentabilidades.

Además, a mediano plazo se debería pensar en expandir los nexos comerciales, con el fin de poder abaratar los costos de manipulación en fábrica, ya que si se utilizara con mayor frecuencia los servicios de la misma, los costos bajarían y le darían mayor rentabilidad al proyecto. Finalmente, se debe pensar en implementar productos con valor añadido, como aceites en diferentes presentaciones, con la idea de poder ampliar el portafolio de productos y obtener mejores números en ventas.

Bibliografía

Barrios, R. &. (2020). *INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO*.

Obtenido de

<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2944/Grupo%206.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Diaz, V. &. (2019). *Publicaciones*. Obtenido de Eafit:

<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/view/5826/4568>

Garzon. (2020). Obtenido de Universidad San Mateo:

<https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/rcca/article/view/164/145>

Esmeral, A. &. (2018). *Estudio de mercado para mejorar las exportaciones de aguacate Hass colombiano hacia Estados Unidos*. Obtenido de CESA:

<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2076/ADM2018-00863.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Salamanca, B. &. (2019). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE AGUACATE HASS A PAÍSES BAJOS* . Obtenido de Universidad Piloto De Colombia:

<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6784/Plan%20de%20negocio%20para%20la%20exportación%20de%20aguacate%20Hass%20a%20Países%20Bajos.pdf?sequence=1&isAllowed=n>

Cruz, L. (2018). *DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN,*

DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AGUACATE HASS A ESTADOS

UNIDOS. Obtenido de UNIVERSIDAD DE AMERICA:

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6887/1/5131543-2018-II-GE.pdf>

Mondragon. (2018). *PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA AGUAHASS, PARA EXPORTAR AGUACATE HASS DE COLOMBIA A BARCELONA*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE

AMÉRICA: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6944/1/4131611-2018-II-NIIE.pdf>

Peláez Peinado V., & N. (2020). *Publicaciones eafit*. Obtenido de Eafit:

<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/view/6793>

Correa, G. (2021). *El mercado del aguacate Hass en Japón: Retos para los exportadores colombianos*. Obtenido de Publicaciones Eafit:

<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/view/7038/5209>

AMCHAM COLOMBIA. (19 de Octubre de 2022). Obtenido de Colombia cuenta con oportunidades de mercado en su objetivo de convertirse una despensa alimentaria en el mundo: <https://amchamcolombia.co/es/noticias-colombia/colombia-cuenta-con-oportunidades-de-mercado-en-su-objetivo-de-convertirse-una-despensa-alimentaria-en-el-mundo/>

Elcolombiano. (10 de ENERO de 2023). Obtenido de ANALDEX:

<https://www.analdex.org/2023/01/10/sector-agropecuario-tiene-14-nuevas-oportunidades-para-exportar/>

Dirección de Asuntos Económicos. (2022). Obtenido de ANALDEX:

<https://www.analdex.org/2022/12/13/informe-exportaciones-de-aguacate-hass-septiembre-2022/>

Arias, F. (2018). *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CBsQw7AJahcKEwjA2I6nrP6AAxUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Frevista-virtual.ucn.edu.co%2Findex.php%2FRevistaUCN%2Farticle%2Fdownload%2F994%2F1442%2F4232&psig=AOvVaw3NBo7FPq6uhuBGqrhfQDU-&>

Smith, A. (2005). *La Riqueza De Las Naciones*. Madrid: Alianza.

Keegan, W. (2013). *Global Marketing Management*. Pearson Education.

José Pla Barber, F. L. (2016). *Direccion de empresas internacionales*. McGraw.