



**PLAN DE *MARKETING* INTERNACIONAL
PARA EL JUGO DE MANGO DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO**

AUTORES:

MARÍA PAULA MERCHÁN GÓMEZ

LAURA VALENTINA ESCARRIA BERMÚDEZ

DIRECTOR DE PROYECTO:

FABIÁN ANDRÉS MEJÍA ESPINAL

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2020

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a Fabián Andrés Mejía Espinal Magister en logística integral, quien con sus conocimientos y apoyo nos guío en cada etapa de este proyecto para alcanzar con éxito los resultados deseados. De igual modo, un profundo agradecimiento a cada uno de nuestros maestros, quienes nos ayudaron a crecer continuamente y e hicieron de nuestra formación profesional una experiencia enriquecedora.

También, queremos agradecer a la Universidad Icesi por brindarnos todos los recursos y herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de investigación. Adicionalmente, queremos resaltar el apoyo brindado por el Consultorio de Comercio Exterior (ICECOMEX) de la universidad Icesi, quienes nos facilitaron información de gran importancia de manera oportuna y pertinente.

Por último, queremos agradecer a nuestros padres y amigos, quienes siempre nos motivaron a seguir adelante y nos brindaron el apoyo necesario para poder superar dificultades, retos y momentos de desaliento. No hubiéramos podido cumplir con nuestros objetivos sin su incondicional apoyo.

Contenido

Resumen	1
Introducción	4
Antecedentes	5
Planteamiento del problema	8
Justificación del problema	9
Objetivos	10
General.....	10
Específicos.....	10
Marcos de referencia	11
Marco teórico.....	11
Teoría mercantilista.....	11
Ventaja absoluta.....	11
Ventaja comparativa.....	12
Teoría de la dotación de los factores.....	12
Teoría de rendimientos crecientes a escala.....	13
Teoría de demandas conscientes.....	13
Negocios internacionales.....	13
La globalización.....	14
Marketing Internacional.....	16
Producto.....	16
Precio.....	17

Plaza.....	18
Promoción.....	18
Marco conceptual.....	19
Marco contextual.....	21
Marco legal.....	22
Metodología de la investigación.....	24
Identificación y diagnóstico del sector de jugos a base de fruta y del entorno de la empresa caso de estudio.....	25
Descripción de la empresa.....	25
Misión:.....	25
Visión:.....	25
Análisis FODA.....	26
Portafolio de productos.....	27
Disponibilidad de materias primas en la elaboración del jugo de mango.....	28
Épocas de disponibilidad del producto.....	29
Identificar los clientes nacionales.....	30
Normas técnicas y ambientales para el néctar de mango.....	32
Criterios generales.....	32
Requisitos fisicoquímicos.....	32
Requisitos microbiológicos.....	33
Identificación de la subpartida arancelaria.....	33
Descripciones mínimas.....	34
Vistos buenos y permisos.....	34

Oferta exportable.....	35
Selección y descripción del mercado objetivo.....	36
Matriz de selección de mercado objetivo.....	36
Competencia nacional.....	37
Competencia internacional.....	38
Descripción y análisis del entorno del país objetivo.....	38
Información política, económica y social del mercado objetivo.....	38
Zonas geográficas del mercado.....	40
Benchmarking y paralelos según precios del mercado	41
Competencia directa	41
Competencia indirecta	45
Productos similares y sustitutos.....	46
Canales de comercialización que normalmente se utilizan	47
Estrategias de promoción que normalmente se utilizan	48
Clientes potenciales.....	48
Condiciones de acceso al mercado.....	49
Tratamiento arancelario con el mercado objetivo	49
Requisitos técnicos exigidos por el mercado objetivo	49
Requisitos generales	49
Requisitos específicos para ciertos alimentos	51
Claridad en las condiciones de acceso	51
Impuestos internos.....	51
Documentos	52

Vistos buenos	53
Condiciones logísticas	54
Mejor opción de transporte	54
Rutas de transportes.....	55
Puertos, aeropuertos o carreteras principales.....	56
Condiciones logísticas del producto	56
Empaques y embalajes.....	56
Etiquetados según la norma técnica	57
Estrategias de mercado	58
Segmento de mercado internacional	58
Ventajas competitivas del producto	59
Estrategia de promoción.....	60
Estrategia de canal de comercialización.....	61
Empaque, logo e imagen del producto.....	62
Aspectos a tener en cuenta para ingresar el producto al mercado	64
Conclusiones	65
Referencias	¡Error! Marcador no definido.

Lista de tablas

Tabla 1 Análisis FODA.....	26
Tabla 2 Productos de la empresa caso de estudio	27
Tabla 3. Disponibilidad nacional de mango	29
Tabla 4. Disponibilidad internacional de mango	30
Tabla 5. Porcentaje mínimo de mango en el néctar	32
Tabla 6.Requisitos fisicoquímicos para los néctares de fruta	32
Tabla 7. Requisitos microbiológicos de los néctares de fruta	33
Tabla 8. <i>Matriz de selección de mercado resumida</i>	37
Tabla 9. <i>Principales proveedores de Colombia</i>	37
Tabla 10. <i>Principales exportadores del producto</i>	38
Tabla 11. Benchmarking y paralelos de precios en el mercado objetivo.....	41
Tabla 12. Competencia directa del producto en el país objetivo	45
Tabla 13. Rutas marítimas entre Puerto de Buenaventura (Colombia) y EE. UU.....	55

Lista de imágenes

Imagen 1. <i>Impuestos internos</i>	52
Imagen 2. <i>Canal de distribución</i>	61
Imagen 3. <i>Imagen del producto</i>	63

Lista de gráficas

Grafica 1. <i>Mercados importadores para el producto 200989 exportado por Colombia.....</i>	35
---	----

Resumen

Según la gran encuesta pyme publicada por el Centro de Estudios Económicos de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF, (2019), existe una baja vocación exportadora en las pymes colombianas. La justificación de los empresarios para no exportar radica principalmente en que consideran que su negocio no tiene productos o servicios exportables y que no cuentan con información sobre potenciales mercados objetivo. Lo anterior es consistente con la ausencia de planes de internacionalización en la mayor parte de la muestra encuestada, donde solo el 10 % de las pymes industriales y el 28 % de las de servicios han considerado implementarlos.

Dada la necesidad de la empresa caso de estudio por internacionalizarse a través de su jugo de mango y las oportunidades que actualmente existen en el mercado para productos naturales y saludables, el presente proyecto de grado pretende desarrollar el plan de *marketing* internacional que permitirá a las empresas superar los retos que supone exportar y beneficiarse de las oportunidades que existen en un nuevo mercado.

Este se llevará a cabo en tres fases: la primera presenta el contexto en el que se desarrolla la investigación. Así pues, se exponen los antecedentes del proyecto, es decir, estudios que tuvieron objetivos similares o que desarrollaron temas relacionados a la exportación de productos derivados del agro. Esta fase también incluye el planteamiento del problema y los marcos de referencia. Por otro lado, en la segunda fase se plantean todos los aspectos de la situación interna de la empresa, del producto y de las variables económicas, políticas, sociales, comerciales y logísticas del mercado objetivo que afectan las decisiones estratégicas. Finalmente, la tercera etapa consiste en la creación de la estrategia de *marketing* internacional que permitirá penetrar el mercado y llegar satisfactoriamente al cliente.

Palabras claves: mercado objetivo, internacionalización, benchmarking, estrategias, *marketing* internacional.

Abstract

According to the SME survey published in 2019 by the Center of Economic Studies ANIF, there is a low export vocation among Colombian SMEs. The reasons given by managers for not to export lies mainly in the fact that they consider that their business does not have exportable products or services and that they do not have information on potential target markets. This is consistent with the absence of internationalization plans in most of the sample surveyed, where only 10 % of industrial SMEs and 28 % of service companies have considered implementing them.

Due to the need of the company in study to internationalize through its mango juice, and the opportunities that currently exist in the market for natural and healthy products, this Degree Project aims to develop the international *marketing* plan that will allow the company to overcome the challenges of exporting and taking advantages from the opportunities that exist in a new market.

This will be carried out in 3 phases; the first one presents the context in which the research is developed. Thus, the background of the project is presented, that is, studies that had similar objectives or that developed topics related to the export of agricultural products. This phase also includes the approach of the problem and the reference frameworks. On the other hand, in the second phase all the aspects of the internal situation of the company, the product and the economic, political, social, commercial and logistic variables of the target market that affect the strategic decisions are raised. Finally, the third stage consists of creating the international *marketing* strategy that will allow the company to penetrate the market and successfully reach the customer.

Keywords: target market, internationalization, benchmarking, strategies, international *marketing*.

Introducción

Actualmente, se puede identificar un panorama mundial positivo para el mercado de productos derivados de frutas en razón a que los factores demográficos y la proliferación de tendencias de consumo de productos naturales, saludables o funcionales, demandan una coyuntura viable para el aumento de la demanda de jugos. Por otro lado, dado que las características de la tierra y de la mano de obra son propicias para el cultivo y la transformación de la fruta, Colombia posee un gran potencial como despensa agrícola de la región.

Igualmente, la alta aceptación de las frutas colombianas en los 41 mercados de Europa, América y Asia, y la facilidad que existe para el intercambio comercial, permiten que existan grandes oportunidades para la exportación.

Con la finalidad de aprovechar el escenario optimista en el que se encuentra el proceso de internacionalización, se desarrolló un plan de *marketing* internacional para el jugo de mango de la empresa caso de estudio.

Antecedentes

Con el fin de construir un marco de información que guíe la presente investigación, es necesario identificar referencias teóricas que permitan obtener datos y hallazgos verídicos y relevantes con relación al estado del sector agrícola, así como también, a las estrategias de mercadeo y a los modelos de negocio que se han planteado para internacionalizar productos hortofrutícolas.

El primer referente es el reporte *Agriculture sector 2019/2020* realizado por Education Management Information System (EMIS), el cual expone que el sector agropecuario (siendo el 69.2 % agricultura) corresponde al 6.3 % del PIB nacional y al 12.4 % del valor total de las exportaciones (EMIS, 2019).

Para aportar una perspectiva más específica, el segundo referente es el *Balance del sector hortifruticultura en 2018* de la Asociación Hortofrutícola de Colombia, en el cual se presenta la dinámica de crecimiento de algunos productos a nivel nacional e internacional. Así mismo, se destaca al sector frutícola como uno de los más relevantes en el desarrollo del agro colombiano, pues tiene una participación de 26 % en el total del sector agrícola de 2018.

Se presenta como tercer referente el reporte *Panorama del sector frutas y sus derivados en Colombia* realizado por la entidad gubernamental Colombia productiva, el cual indica que el 64.9 % de las frutas exportadas tuvieron una tasa de crecimiento anual superior al 5.6 % en los últimos 10 años. Además, se catalogan al banano, el aguacate, la uchuva, la gulupa y la lima tahití, como principales frutas exportadas a países destino como Estados Unidos y Europa Occidental. El reporte destaca que el 89.9 % de las empresas que se dedican a la producción, procesamiento y comercialización de productos agrícolas y hortofrutícolas, son microempresas (Colombia productiva, 2019).

Como cuarto referente, se aborda el trabajo investigativo de Méndez y Durán (2008), el cual corresponde a un Plan de negocios para la exportación de maracuyá y cholupa con destino a Canadá. Como paso inicial realizaron una investigación de mercados para delimitar el mercado objetivo y plantear las estrategias de penetración. Luego, se establecieron las gestiones logísticas y operacionales necesarias para la exportación de producto en cuestión. Finalmente, realizaron un análisis coyuntural de la economía basado en variables que afectan el mercado local para evaluar la viabilidad del proyecto.

El estudio realizado por Álvarez y Villamizar (2017) que corresponde a un Plan de *marketing* internacional para un producto potencial colombiano, evaluado desde factores macroeconómicos y econométricos, brinda inicialmente un recorrido histórico del sector agrícola para evaluar qué productos han dinamizado las exportaciones del país. Posteriormente, se realiza un plan de *marketing* internacional en donde se especifican los procesos logísticos y de comercio exterior necesarios para entrar a diferentes países.

Para analizar las estrategias de *marketing* que se han realizado sobre el tema en cuestión, se toma como referente el trabajo investigativo de Díaz (2015), quien propone un Plan de *marketing* para la inserción de una bebida natural a base de yacón con piña, en el mercado de Lima, Perú. Este contiene tres partes: la estrategia, que orienta los objetivos de la empresa, la táctica, que lleva a poner en marcha las herramientas del *marketing* mix y la operativa la cual planifica, ejecuta y controla las acciones de *marketing*. El estudio concluye que la introducción de un producto novedoso al mercado de bebidas no alcohólicas podría dar paso a la creación de una nueva categoría de productos *premium* naturales y funcionales.

Como séptimo referente se presenta la investigación de Fandiño y Pérez (2017) titulada: “Análisis del potencial de productos colombianos agroindustriales en el mercado japonés dentro

del marco del Acuerdo de Asociación Económica (EPA)”. Esta da cuenta del potencial exportador que puede existir entre Colombia y países que tienen acuerdos comerciales. Su idea principal es analizar oportunidades de comercio con Japón a partir de productos que sean identificados como los más demandados por dicho país.

Planteamiento del problema

Históricamente ha existido un intercambio desigual entre Colombia y los países desarrollados (destino habitual de las exportaciones hortofrutícolas). Ello ha promovido a que el sector agrícola colombiano busque cada día más estrategias que le lleven a ser más competitivo. Es un reto que tanto las entidades gubernamentales como la industria hortofrutícola y, en particular las empresas que la conforman han venido asumiendo actualmente,

La empresa caso de estudio, la cual tiene como actividad la elaboración de jugos, mermeladas, almíbares y pulpas de fruta 100 % naturales, requiere en su marco estratégico definido abrirse al mercado internacional. Así pues, requiere de un plan de internacionalización que le permita afrontar correctamente los riesgos y desafíos que esto conlleva.

Justificación del problema

Desde inicios del siglo XXI, la reprimarización de la economía colombiana como modelo de desarrollo ha generado rezago en el sector agrícola, que hasta el momento había sido el principal motor económico. El auge de los productos minero-energéticos provocó una transformación de la canasta exportadora a tal punto que, según el boletín técnico del DANE, para el 2019, las exportaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas tuvieron una participación de más del 60 % del valor FOB total.

Es fundamental señalar que el modelo de desarrollo extractivista genera costos sociales que eventualmente superarán los beneficios económicos, así como también, existe una dependencia directa a los recursos no renovables. Lo anterior conlleva a que el modelo sea insostenible en el largo plazo, esto se puede traducir en una problemática o en una gran oportunidad para el renacer del sector agrícola colombiano.

Objetivos

General

Diseñar un plan de *marketing* internacional para productos hortofrutícolas colombianos, específicamente para el jugo de mango.

Específicos

- Identificar y diagnosticar el sector de los jugos a base de frutas y el entorno de la empresa caso de estudio.
- Seleccionar y describir el mercado objetivo identificando las variables del macro y microentorno.
- Diseñar estrategias para la empresa caso de estudio, el producto y el mercado en el país objetivo.

Marcos de referencia

Marco teórico

El presente proyecto investigativo está soportado por las teorías del comercio, los negocios y el *marketing* en el contexto internacional, las cuales permiten sentar las bases necesarias para desarrollar estrategias y planes de internacionalización efectivos.

Teoría mercantilista

La teoría se basa en la hipótesis de que una balanza comercial positiva permitiría generar riqueza, es decir, acumular metales preciosos, principalmente oro. Así pues, el comercio internacional debía ser efectuado de tal manera que el valor de las exportaciones excediera al de las importaciones. Para lograrlo, los mercantilistas promovieron la intervención estatal a través de barreras arancelarias. La finalidad era desincentivar las importaciones y proteger la posición comercial de la nación. Según este enfoque teórico, la riqueza del mundo era fija, por tanto, sólo uno de los socios comerciales podría obtener beneficios del comercio internacional.

Ventaja absoluta

Según la teoría de la economía internacional, una nación gozará de ventaja absoluta cuando utilice una menor proporción de recursos o factores en la producción de un bien. Bajo este enfoque teórico se promueve la especialización de los países. Para que el mundo se beneficie de esta, cada nación debe tener un producto en el que sea absolutamente más eficiente en su producción. Entonces, un país importará los productos en los que tenga una desventaja de costo absoluta y exportará en los que tenga una ventaja.

Esta teoría se deriva del principio comercial de la ventaja absoluta de Adam Smith, el cual afirma que, en un mundo de dos naciones y dos productos, la especialización internacional y el

comercio serían benéficos cuando se tenga una ventaja de costo absoluta en un producto y la otra nación tenga en el otro producto. Así, se propenderá por el adecuado uso sus recursos de forma más eficiente, y como resultado habrá un aumento en la producción mundial.

Ventaja comparativa

Este enfoque teórico surge gracias a David Ricardo, quien encuentra la teoría de la ventaja absoluta insuficiente para demostrar qué sucede si una nación es más eficiente en todos los productos. Lo que él propone es que aún cuando una nación tiene una desventaja en cuanto a eficiencia, todavía puede existir escenarios de comercio de mutuo beneficio. Esto se debe a que existen diferencias en el costo de oportunidad de los productos. Por lo cual, las decisiones sobre la preferencia de producir, exportar o importar, estarán basadas en los mayores o menores sacrificios que el país deba realizar para producir un bien y no otro. En otras palabras, el principio de la ventaja comparativa de Ricardo sostiene que lo que permite el surgimiento del comercio internacional son las diferencias en la productividad del trabajo, por lo que los países tenderán a exportar aquellos bienes en los que esta sea relativamente alta.

Teoría de la dotación de los factores

Esta teoría sostiene que la tecnología, la dotación de recursos y la demanda, es lo que determina la existencia de la ventaja comparativa. Sin embargo, la ventaja comparativa será el resultado de las diferencias relativas en la dotación de factores. Pues, la tecnología y la demanda convergen a un mismo nivel entre los países.

“Una nación exportará el producto para el que utiliza una gran cantidad del factor relativamente abundante. Importará el producto en cuya producción utilice el factor relativamente escaso”. (Carbaugh, 2017).

Teoría de rendimientos crecientes a escala

Esta teoría se basa en el hecho de que las economías de escala pueden ser una fuente de ventaja comparativa. Esto debido a que una expansión en la capacidad productiva de una empresa puede generar que los costos totales se incrementen menos, en proporción con la producción, disminuyendo así los costos promedio a largo plazo. Entonces, una nación puede desarrollar una industria que tenga economías de escala, fabricar el producto en una cantidad grande a un costo unitarios promedio bajo, y luego comerciar los productos de bajo costo con otras naciones. Al realizar lo mismo para otros productos de rendimientos crecientes, todos los socios comerciales pueden tomar ventaja de las economías de escala a través de la especialización y el intercambio.

Teoría de demandas conscientes

De acuerdo con esta teoría, el ingreso per cápita genera patrones de demanda en los consumidores de un determinado país. Por tanto, las naciones que devengan un nivel de ingreso per cápita mayor, tenderán a demandar bienes manufacturados de alta calidad. En caso contrario, la demanda de un país con un nivel de ingreso per cápita menor estará conformada principalmente por bienes necesarios. Además, la teoría sostiene que es probable que países con estructuras similares de demanda comercien entre sí, es decir, los mayores flujos comerciales se darán entre países con un ingreso per cápita similar.

Negocios internacionales

Los negocios internacionales es el proceso mediante el cual se crean conexiones de carácter comercial o económico entre dos o más países. Tras el proceso de globalización, su estudio adquiere gran relevancia. Pues, estos representan cada vez un porcentaje mayor de los negocios totales efectuados en el mundo implicando que haya una creciente necesidad y/o interés en las empresas por internacionalizarse. Por tanto, es fundamental evaluar el contexto internacional,

identificando factores de riesgo en los diversos eventos globales, con el objetivo de implementar estrategias que permitan aumentar la competitividad de sus productos en el extranjero.

Históricamente se ha reconocido que la exportación y la importación son las formas más comunes de los negocios internacionales, además de ser unas de las actividades económicas con mayor crecimiento en el mundo.

“Su creciente popularidad se debe a sus ventajas fundamentales. Ambas actividades constituyen medios directos, de bajo costo y rápidos para participar en mercados extranjeros. Ambas plantean mínimos riesgos de negocios y demandan relativamente pocos recursos” (Daniels, 2018).

Los procesos de importación y exportación están sumamente formalizados y regulados. Por tanto, aquella empresa que tome la decisión de internacionalizarse por estos medios debe percatarse de la normatividad y términos de negociación que son establecidos por diferentes instituciones a nivel nacional e internacional. De manera específica, la Cámara de Comercio Internacional estableció los Incoterms con la finalidad de universalizar los derechos y obligaciones que tienen las empresas cuando asumen un rol de importador o exportador.

La globalización

La globalización es un proceso histórico de integración mundial en el que factores políticos, tecnológicos, culturales y económicos se vuelven interdependientes entre los países y sus ciudadanos, volviendo el mundo un lugar cada vez más interconectado. Esto ha generado la disolución progresiva de fronteras económicas y comunicacionales llevando a una mayor integración de mercados de productos y servicios entre las naciones por medio del comercio, la migración y la inversión extranjera.

Dicho lo anterior, es fundamental resaltar que, dado el papel fundamental de la globalización en la actualidad, existen diversas explicaciones y controversias sobre estas. La concepción más popular afirma que la globalización es "la ampliación, profundización y aceleración de la interconexión mundial en todos los aspectos de la vida social contemporánea" (Held et al. 1999). Sin embargo, existen 3 perspectivas de este proceso.

La primera perspectiva ve la globalización como la realización de los principios económicos liberales. Esto significa que, a partir sus beneficios, los mercados globales han brindado crecimiento y prosperidad a ciertos países (a los más integrados al mercado global, no a todos). Este proceso económico ha hecho obsoletos los estados tradicionales como unidades económicas. Además, se señala que los valores de los ciudadanos en las democracias liberales se están convirtiendo en valores globales.

Una segunda perspectiva señala que las principales economías del mundo se encuentran hoy en día menos integradas de lo que se encontraban antes de la Primera Guerra mundial. Así mismo, que las distinciones regionales y geográficas están desapareciendo en favor de un mercado global único. Además, resaltan que la integración económica de los Estados puede estar conduciendo no a una sola zona de libre comercio mundial, sino a bloques regionales distintos.

Finalmente, una tercera escuela de pensamiento se encuentra en el medio de las dos perspectivas expuestas anteriormente, pues considera que la globalización es más profunda de lo que creen los escépticos, pero más incierta que la visión de la economía liberal. Esta expone que el poder del Estado no se ve tan fortalecido o debilitado por la globalización, sino que se transforma para operar en nuevos contextos con nuevas herramientas.

Marketing Internacional

Las empresas que optan por la internacionalización deben enfrentarse a factores macroambientales que en muchas ocasiones suponen restricciones, dificultades o conflictos. Por tanto, se hace necesario implementar estrategias de *marketing* internacional que permita superar con éxito las diferencias económicas, sociales, ambientales y legales existentes entre los países.

“El marketing internacional consiste en la actividad, las instituciones y los procesos más allá de las fronteras nacionales que crean, comunican, entregan e intercambian ofertas que tienen un valor para los grupos de interés y la sociedad” (Czinkota, 2019).

La estrategia de *marketing* Internacional se elabora alrededor de las cuatro variables tradicionales del mercadeo: el producto, el precio, la plaza y la promoción. Sin embargo, la diferencia fundamental entre el *marketing* “regular” y el internacional recae en el alcance de las actividades. Este último, requiere una comprensión del potencial, las amenazas y las oportunidades de los mercados extranjeros. Keegan & Green (2009), en su libro *Marketing Internacional*, señala los siguientes aspectos relevantes o claves sobre cada variable de la mezcla de mercadeo:

Producto

El producto es el elemento central de la estrategia y es la variable que le entrega valor a los clientes de la manera más directa. Por tanto, es fundamental desarrollar políticas y estrategias de producto y marca que respondan a las necesidades de mercado, la competencia, así como a las ambiciones y los recursos de la empresa a escala global.

La internacionalización de un producto puede ejecutarse con tres estrategias: la extensión, la adaptación y la invención de nuevos productos. La primera consiste en ofrecer en el mercado extranjero prácticamente el mismo producto (con mínimas variaciones) que se ofrece en el mercado local. Por otro lado, la segunda implica modificar elementos como el diseño, la función

o el empaque en respuesta a la diferencia en las necesidades o preferencias que pueden existir entre el mercado local y el mercado extranjero. Por último, la tercera consiste en el desarrollo “desde cero” de un producto pensando en el mercado mundial.

La selección de una estrategia u otra, o incluso una combinación de estas, dependerá de tres factores decisivos: 1) el producto mismo, definido en términos de la función que realiza o la necesidad que satisface; 2) el mercado, en referencia a las condiciones de uso del producto, las preferencias de posibles clientes y la habilidad y disposición de comprar, y 3) los costos de adaptación y manufactura para la empresa, considerando estas estrategias de producto y comunicación.

Precio

El precio es una variable que maniobran las compañías con la finalidad de lograr objetivos financieros o estratégicos específicos. Influye directamente y en gran medida en el retorno de la inversión, el aumento de las utilidades y la participación de mercado y el posicionamiento del producto. Por tanto, el precio no se puede establecer deliberadamente, sino adoptando una política y estrategia que se ajuste a los requerimientos de la compañía y el mercado.

Las principales estrategias de precios son: desceme, penetración y basados en costos. La estrategia de desceme consiste en establecer un precio alto para limitar la demanda a aquellos que tienen una mayor disposición a pagar. Adoptarla es recomendable en la etapa de introducción del producto a un nuevo mercado, si la capacidad de producción y la competencia son limitadas. Por el contrario, la estrategia de penetración consiste en fijar precios bajos con el objetivo de aumentar o mantener la participación en el mercado u otros objetivos basados en ventas. Esta es adecuada cuando una empresa posee liderazgo en costos en su industria y tiene la capacidad de operar un

lapso de tiempo bajo pérdidas. Finalmente, los precios basados en costos consisten en sumarle un margen de utilidad deseado al costo unitario del producto.

Ahora bien, el precio es una variable altamente vulnerable a factores ambientales como las fluctuaciones monetarias, la inflación, los controles y subsidios gubernamentales y el comportamiento competitivo. Por tanto, la estrategia de precios para un producto específico puede variar de un país a otro.

Plaza

La plaza desempeña un papel central en la cadena de valor de las empresas globales, pues estas aseguran que los productos estén disponibles en el lugar y momento adecuado. Existen tres tipos de utilidad que se pueden crear para el cliente; la de lugar, que se refiere a la disponibilidad de un producto o servicio en un sitio conveniente para un cliente potencial, la de tiempo que implica que el producto o servicio esté disponible cuando el cliente lo desea y la de información, que se refiere a posibilidad de brindar respuestas y comunicaciones generales sobre las características y los beneficios de los productos.

Promoción

Las comunicaciones de *marketing* incluyen la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y la venta personal. El *marketing* global usa todos estos elementos de manera individual o en diversas combinaciones. Esto depende de cómo cada empresa desarrolla e implementa su estrategia de promoción. El reto radica en que logren tener una fuerte presencia en las mentes de los consumidores de todo el mundo, al mismo tiempo que comuniquen un mensaje claro en cada país.

La publicidad global se define como los mensajes cuyo arte, texto, encabezados, fotografías, lemas publicitarios y otros elementos se desarrollan expresamente para adaptarlos a nivel mundial

(Keegan & Green, 2009). Esta brinda valor psicológico a un producto o marca, por lo que desempeña un papel de comunicación más significativo en el *marketing* de bienes de consumo que en el sector industrial. Por otro lado, las relaciones públicas permiten una publicidad favorable y el manejo de la opinión pública y las actitudes hacia la organización, sus productos o marcas.

La promoción de ventas se refiere a cualquier programa de comunicación a corto plazo, pagado, que agrega valor tangible a un producto o marca (Keegan & Green, 2009). Existen 2 tipos de promociones de ventas: la dirigida a consumidores y las comerciales. Por último, la venta personal también es una herramienta de promoción. Esta consiste en la comunicación directa entre el representante de una empresa y un posible comprador.

Marco conceptual

A continuación, se presentan los conceptos relevantes para la correcta comprensión del proyecto investigativo. Las definiciones corresponden a las otorgadas en el Diccionario de Economía y Finanzas de Carlos Sabino (Sabino, 1991) con excepción de la del concepto Incoterms, el cual concierne a la Cámara de Comercio de Bogotá (CCC, 2008)

- **Aduana:** Oficina pública establecida en las fronteras de un Estado para registrar las mercancías que pasan por ella -ya sean exportadas o importadas- y cobrar los derechos y aranceles correspondientes.
- **Balanza comercial:** Parte de la cuenta corriente de la balanza de pagos que refleja la diferencia entre las exportaciones y las importaciones.
- **Barreras de entrada:** Factores que producen un aumento en los costos de las nuevas firmas con respecto a las ya establecidas en un mercado. Las mismas pueden ser económicas o no económicas.

- **Comercio internacional:** Intercambio de bienes o servicios entre personas de distintos países.
- **Competitividad:** Capacidad de ser competitivo. Se dice que una empresa o industria tiene competitividad cuando es capaz de competir adecuadamente en el mercado.
- **Costo de oportunidad:** Este puede ser definido, más exactamente, diciendo que el costo de oportunidad de producir algo es igual al valor de las producciones alternativas a las que se renuncia para obtenerlo.
- **Economía liberal:** Llamada también economía de libre mercado -o, simplemente, economía libre- es la que se desenvuelve a través de empresas privadas sin el control directo de parte del gobierno. En ella los principales procesos y operaciones económicas son llevados a cabo por particulares, ya sean estos consumidores o empresas, y la interferencia gubernamental es mínima o -al menos- está claramente delimitada a través del marco jurídico vigente.
- **Exportación:** Venta de bienes y servicios de un país al extranjero.
- **Factores de producción:** Son los recursos escasos que contribuyen a la creación de un producto.
- **FOB:** Término que describe la forma de tasar un bien cuando en el precio del mismo no se incluyen los costos de exportación asociados a su traslado, como seguros y fletes.
- **Importaciones:** Dícese de los bienes y servicios introducidos a un país mediante el comercio internacional.
- **Términos de negociación internacional (Incoterms):** Son un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de las condiciones y responsabilidades en que se vende o se compra a un cliente o proveedor extranjero. Los Incoterms describen principalmente tres aspectos:
 1. Obligaciones: determina quién hace qué entre el comprador y el vendedor.

2. **Riesgo:** Dónde y cuándo el vendedor "entrega" la mercancía. En otras palabras, el momento en el que el vendedor le transfiere el riesgo al comprador.

3. **Costo:** determina qué parte es responsable de qué costos.

- **Integración económica:** Proceso mediante el cual diversas economías nacionales incrementan su complementación, buscando aumentar sus mutuos beneficios. La integración abarca, en cuanto al comercio internacional, la disminución de los aranceles y de las barreras no arancelarias, acuerdos bilaterales o multilaterales sobre comercio, transporte y financiamiento, así como otros compromisos relativos al marco jurídico en el que se desenvuelven tales intercambios.

Marco contextual

El presente proyecto investigativo se desarrollará en el contexto colombiano, específicamente en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca.

Colombia es un país ubicado en el extremo noroccidental de América del Sur. Debido a su ubicación geográfica, cuenta con particularidades ambientales únicas; acceso a los océanos Atlántico y Pacífico y una gran diversidad de climas, fauna y flora. Además, el territorio colombiano se caracteriza por ser pluriétnico y multicultural, contando con comunidades indígenas, rom, raizales, palenqueras, afro y mulatas.

Respecto al contexto económico, Colombia goza de una economía relativamente estable y una estructura productiva que cuenta con un potencial de desarrollo. Además, the Observatory of Economic Complexity, indica que el país es la 55° economía de exportación más grande del mundo y tiene un índice de complejidad económica del 0,14. Referente al comercio exterior, en los últimos años el país ha presentado una balanza comercial negativa; según el DANE, para el primer trimestre del año 2020 se registró un déficit de US\$2.538,3 millones FOB. Adicionalmente las

principales exportaciones de Colombia son bienes del sector primario, específicamente del sector minero-energético, a excepción del café. Y las principales importaciones son bienes industriales. Es fundamental tener en cuenta que sus mayores socios comerciales son: Estados Unidos, la Unión Europea, la Comunidad Andina (CAN) y Mercosur, en su respectivo orden.

Por otro lado, el departamento del Valle del Cauca se reconoce como la tercera economía más grande de Colombia, aportando el 9,7 % del PIB y el 17 % de la industria nacional (Semana, 2019). Se localiza en el suroeste del país, haciendo parte tanto de la región Pacífica como de la Andina. Esta ubicación geográfica le permite disponer del puerto de Buenaventura, de unas tierras productivas y de diversos climas que impulsan su crecimiento económico.

Además, las exportaciones representan un gran motor económico del departamento, pues permiten la consolidación del tejido empresarial. Esto ha impulsado la creación de clústeres económicos que fomentan la búsqueda de mercados extranjeros para mejorar la economía local, y así la competitividad de las empresas de la región en un ámbito internacional.

Marco legal

Todo proceso de internacionalización en Colombia está sujeto al régimen de aduanas colombiano el cual se define como “la compilación de las normas, Conceptos y Sentencias que rigen las relaciones jurídicas entre la administración aduanera y los diferentes actores que participan en los procesos de importación, exportación y tránsito” (Legiscomex, 2019)

Así pues, la empresa caso de estudio debe acogerse a la normativa y aplicar todas las regulaciones y reglamentación que conciernen al proceso de exportación y al tipo de producto que se exportará (jugo de mango).

El Decreto 1165 de 2019 consta de 22 títulos y 775 artículos en 383 páginas y su descripción es: Se aplica en totalidad del Territorio Aduanero Nacional y regula las relaciones jurídicas que se establecen entre la administración aduanera y quienes intervienen en el ingreso, permanencia, traslado y salida de mercancías, hacia y desde Territorio Aduanero Nacional, con sujeción a la constitución y a la ley.

El decreto incluye los procedimientos aduaneros (procesos de importación y exportación) solicitados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, necesarios para dar operatividad a los instrumentos de promoción al comercio exterior. De igual modo, establece las modalidades aplicables, del no pago de los gravámenes arancelarios o del IVA en la importación que harán que se materialicen los beneficios para el Plan Vallejo y las comercializadoras internacionales, y que facilitaran los procesos de exportación. También, en cuanto a zonas francas el decreto contiene todas las operaciones de comercio exterior de bienes: importación, exportación, tránsito aduanero, operaciones costa afuera y procesos de traslado de bienes entre los usuarios de las zonas francas. Adicional a lo anterior, el decreto viabiliza el cabotaje para algunos procesos de exportación desde las zonas francas cuando su salida se produzca por vía marítima o aérea. Esto acogándose a lo solicitado por la Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex).

Metodología de la investigación

Para llevar a cabo el presente proyecto investigativo se recurrió a una investigación cualitativa de tipo documental que permitió obtener, interpretar y analizar información sobre la empresa, el producto y el mercado. También se utilizó el tipo de estudio descriptivo que dio paso a la identificación y el análisis de las características de los diferentes mercados para finalmente determinar cual era el más adecuado para que la empresa caso de estudio inicie su proceso de internacionalización.

La información fue tomada de fuentes primarias y secundarias, las cuales se consultaron en materiales impresos, electrónicos y gráficos. Los datos primarios se obtuvieron principalmente de la empresa caso de estudio. Por otro lado, los datos secundarios se extraen de plataformas como TradeMap, Legiscomex, ProColombia, Euromonitor, Santander trade, Datosmacro, entre otras, las cuales cuentan con datos tanto del mercado nacional como internacional, así como con investigaciones sobre tendencias de consumo a nivel mundial y artículos sobre preferencias y comportamientos de los consumidores. En conjunto, toda la información recolectada y analizada permitió medir la viabilidad de exportar refrescos como un producto con valor agregado del sector hortofrutícola colombiano.

Identificación y diagnóstico del sector de jugos a base de fruta y del entorno de la empresa caso de estudio

Descripción de la empresa

La empresa caso de estudio es una asociación de mujeres y familias comprometidas con el desarrollo social, económico y productivo de la región de Trujillo-Valle, la cual, de la mano de productores locales y mediante la transformación de productos naturales, logra cumplir con el propósito de generar procesos de alta calidad industrial de frutas y hortalizas para toda la comunidad.

Su estrategia es seleccionar las mejores frutas y verduras de los cultivos colombianos, para lograr aprovechar sus beneficios y tener como resultado, productos transformados que generen valor agregado al consumidor.

A continuación, se presenta la misión y la visión de la empresa caso de estudio, las cuales fueron tomadas de su página web:

Misión:

Somos una empresa comunitaria en asociación de Trujillo - Valle, que busca generar una experiencia al consumidor a través de productos derivados de las mejores frutas y hortalizas, retribuyendo a su vez un beneficio a los asociados, proveedores y sociedad en general.

Visión:

Ser reconocida para el 2022 como la empresa industrial líder de la región, que en conjunto con sus aliados estratégicos promueve la innovación en el sector hortofrutícola del país en el mercado nacional e internacional, mejorando la calidad de vida de asociados, empleados y comunidad en general.

A partir de la información suministrada por la empresa caso de estudio se pudo identificar un marco de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que determinan las acciones a adelantar en sus procesos de mejoramiento continuo.

Tabla 1 Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de productos elaborados a base de frutas y verduras seleccionadas de la mejor calidad. • Cada producto tiene variedad de sabores. • Se tiene RSE, pues cuenta con procesos amigables con el medio ambiente y compromiso con la comunidad. • Se cuenta con certificaciones y entidades que respaldan los procesos productivos. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay desconocimiento de la marca en el mercado regional y nacional. • Falta de estructuración organizacional. • Falta de estrategias de mercadeo para el fortalecimiento de la marca. • No se cuenta con una estructura ni cultura organizacional. • No se tiene establecido el proceso productivo del producto. • La empresa no es líder en el sector.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las tendencias de consumo favorecen a los jugos a base de fruta natural. • Los consumidores tienen preferencias hacia el consumo de productos de origen local o regional. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto no es de primera necesidad, por lo que, en épocas de recesión económica su demanda puede disminuir. • La disponibilidad del mango, la principal materia prima, puede ser

<ul style="list-style-type: none"> • Varios de los canales de distribución de los jugos en Colombia están en crecimiento. 	<p>afectada por la estacionalidad en la cosecha.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay alta competitividad en el mercado. • Las marcas líderes tienen una gran participación en el mercado, lo que dificulta el posicionamiento de marcas nuevas.
--	--

Fuente: elaboración propia

Portafolio de productos

La empresa caso de estudio cuenta con un amplio portafolio de productos que se caracterizan por ser el resultado de la transformación de productos agrícolas. Incluye mermeladas, almíbares, jugos, pulpas de fruta y demás productos, elaborados con alimentos 100 % naturales y sin adición de colorantes ni saborizantes artificiales. Cabe resaltar que todos los productos son elaborados mediante procesos artesanales que conservan las propiedades de las frutas y potencian su valor nutricional. A continuación, se presenta cada producto que la empresa caso de estudio ofrece:

Tabla 2 Productos de la empresa caso de estudio

Producto	Sabor	Presentación
Jugos y pulpas de fruta	Mora, lulo, guayaba, guanábana, piña, tomate de árbol, mango, maracuyá, papaya y uva.	Desde 50 hasta 500 gramos

Mermeladas y almibares	Mora, lulo, guayaba, guanábana, piña, tomate de árbol, pitahaya, uchuva, limón y naranja	Desde 50 hasta 500 gramos
------------------------	---	---------------------------

Fuente: página web de la empresa caso de estudio.

Disponibilidad de materias primas en la elaboración del jugo de mango

Mango: es una de las 10 frutas más producidas en el mundo. Sin embargo, su producción está altamente concentrada en pocos países. El 72 % corresponde a países asiáticos, destacándose como mayores productores India, China, Tailandia e Indonesia. Sólo un 10 % de se atribuye a Latinoamérica, siendo México y Brasil los principales productores de la región.

En Colombia, el mango se cultiva en 17 de los 32 departamentos. Según estadísticas de Agronet para el año 2018, la producción del fruto en el país fue de aproximadamente 321,083 toneladas. Siendo Cundinamarca y Tolima los mayores productores, ambos representan el 51 % de la producción total de mango del país.

Azúcar: Asocaña, para el año 2019, en su *Balance sector azucarero colombiano 2000 - 2020*, expone que la producción total de azúcar fue de 2,203,982 toneladas y que las ventas de ingenios al mercado nacional corresponden al 69 %. Además, el 85 % del total de las hectáreas de cultivo de caña sembradas en Colombia concierne a los departamentos de Cauca y Valle del Cauca (Asocaña, 2018).

Ahora bien, Colombia es el 13° productor mundial de azúcar en un ranking de 91 países productores. Cabe resaltar que los cinco principales países concentran alrededor del 60 % de la producción mundial, estos son: Brasil, India, Unión Europea, China y Tailandia, en su respectivo orden, (Asocaña, 2020).

Aditivos: los aditivos son productos que tienen un mercado reducido en Colombia. Por ende, la disponibilidad nacional de espesantes, acidulantes y conservantes (familia a los cuales pertenece el C.M.C, el ácido cítrico y el benzoato, respectivamente) es limitada. Los principales mercados se encuentran en China, Brasil, México y Estados Unidos, lo que hace necesaria la importación para satisfacer la demanda nacional.

Épocas de disponibilidad del producto

Las fluctuaciones climáticas provocan variaciones sensibles en la producción de mango. Algunos meses de lluvia o de sequía pueden causar perturbaciones en el ciclo vegetativo del árbol. Así pues, la estacionalidad ocasiona que sea necesario recurrir a diferentes proveedores para tener una oferta estable y continua del producto.

En Colombia, el año se divide en cuatro periodos con variaciones climáticas marcadas: dos de invierno y dos de verano. Por tanto, es común que en unos meses exista escasez de fruta y en otros haya oferta suficiente para poder suplir el mercado, y por ende a la agroindustria procesadora, a la cual pertenece la empresa caso de estudio. A continuación, se presenta los meses de disponibilidad de mango en las diferentes regiones del país y en otros países.

Tabla 3. Disponibilidad nacional de mango

Región	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Costa Atlántica												
Antioquia												
Tolima												
Cundinamarca												
Suroccidente												

Fuente: Asohofrucol, 2012.

Tabla 4. Disponibilidad internacional de mango

País	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Sudáfrica												
Ecuador												
Perú												
Brasil												
Guatemala												
Honduras												
Costa Rica												
México												
Filipinas												
Pakistán												
India												
Israel												

Fuente: Asohofrucol, 2012.

Identificar los clientes nacionales

Los refrescos, incluyendo los jugos, pueden ser clasificados como productos de consumo masivo en razón a que el perfil demográfico, sociológico y psicológico del consumidor objetivo es muy amplio. Por lo cual, la demanda final del producto está compuesta por personas de diferentes edades, sexo, ocupación, estilo de vida y personalidad. Es decir, se incluye a una gran proporción de la población total. Sin embargo, se puede destacar como uno de los principales

segmentos a aquellas personas que tengan preferencias hacia los productos con alto valor nutricional y fáciles de comprar y consumir.

Cabe resaltar que los consumidores nacionales de jugos guían su compra principalmente por tres factores, los cuales influyen y determinan sus preferencias, estos son: el precio, el tamaño del envase y los sabores (Romero y otros, 2012 citado por Rojas,2017). Además, las tendencias del mercado indican que cada vez más los consumidores se inclinan hacia productos no alcohólicos, naturales, saludables, con aromas y sabores innovadores, favoreciendo ampliamente el crecimiento del mercado de bebidas a base de frutas, tanto en países en vía de desarrollado como en los desarrollados (Alvarado, 2010, citado por Zapata & Hernández, 2016).

Debemos tener presente que la empresa caso de estudio no venderá directamente el refresco de jugo de mango, por tanto, el producto llegará al consumidor final a través de los canales de distribución. En Colombia, los canales de distribución de jugo son principalmente: 1) las tiendas minoristas tradicionales (representa el 83.8 % del volumen de la distribución) y 2) las tiendas minoristas modernas (representa el 16 % del volumen de la distribución). Dentro de la primera categoría se destacan las pequeñas tiendas independientes, por lo que estas son clientes clave de la empresa caso de estudio. Además, se destaca un subgrupo con gran atraktividad, las tiendas especializadas en la venta de productos naturales y saludables.

Respecto al segundo canal, los hipermercados y supermercados suman el 80 % del volumen de distribución de las tiendas minoristas modernas. Por lo cual, se identifican como clientes nacionales a los principales hipermercados (Éxito, Alkosto, Olímpica, Metro, Jumbo, La 14) y supermercados (Olímpica, Carulla, Éxito y Supermercados Colsubsidio).

Normas técnicas y ambientales para el néctar de mango

El reglamento técnico mediante el cual se señalan los requisitos sanitarios que debe cumplir el producto es establecido por la resolución número 003929 de 2013. Señala enfáticamente que las actividades de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte y comercialización deben dar cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura (BPM). La resolución da cuenta de los criterios generales, los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos.

Criterios generales

Se establece que los néctares de frutas deben tener color, aroma y sabor característicos del zumo o pulpa de fruta. Además, se otorga la condicionalidad a la cual está sujeta el uso de endulzantes y aromatizantes en el producto, así como en el uso de Dióxido de Carbono CO₂ en el proceso productivo.

Requisitos fisicoquímicos

Tabla 5. Porcentaje mínimo de mango en el néctar

Fruta	Sólidos solubles aportados por la fruta %	Pulpa o jugo de fruta % m/m
Mango	2,25	18

Tabla 6. Requisitos fisicoquímicos para los néctares de fruta

Requisitos	Parámetros	
	Mínimo	Máximo
Sólidos solubles por lectura refractométrica a 20°C (Brix)	10	-
pH a 20°C	2,5	4,6
Acidez titulable expresada como ácido cítrico en %	0,2	-

Requisitos microbiológicos

Tabla 7. Requisitos microbiológicos de los néctares de fruta

Producto	Requisitos	Parámetro			
		n	m	M	c
Néctares de futa pasteurizados	Recuento de microorganismos mesófilos ufc/g o ml	5	500	800	1
	Recuento E coli ufc/g o ml	5	< 10	-	0
	Recuento de mohos y levaduras ufc/g o ml	5	100	200	1
Néctares de futa sometidos a proceso de esterilidad comercial	Microorganismos aerobios y anaerobios	5	Prueba de esterilidad comercial: no debe presentar crecimiento bacteriano		

Nota: n (número de unidades a examinar); m (índice máximo permisible para identificar nivel de buena calidad; M (Índice máximo permisible para identificar nivel aceptable de calidad; c (Número máximo de muestras permisibles con su resultado entre m y M; < (léase menor que).

Identificación de la subpartida arancelaria

- Subpartida arancelaria: 2009.89.40.00
- Producto: jugo de mango
- Sección: IV productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco, elaborados.
- Subcapítulo: no aplica

- Partida: 20.09 jugos de frutas u otros frutos (incluidos el mosto de uva) o de hortalizas, sin fermentar y sin adición de alcohol, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.

Descripciones mínimas

Mediante la resolución No. 057 de 2015 del Ministerios de Comercio, Industria y Turismo, se señalan las descripciones mínimas de la mercancía objeto de exportación. Dichas descripciones corresponden a: tipo de producto, composición expresada como porcentaje, tipo de empaque (indicando su contenido en peso o volumen) y marca.

Vistos buenos y permisos

- Por medio del Decreto número 2478 de 2018 del Ministerio de Salud y Protección Social, se establecen los procedimientos sanitarios para la importación y exportación de alimentos, materias primas e ingredientes secundarios para alimentos destinados al consumo humano, para la certificación y habilitación de fábricas de alimentos ubicadas en el exterior o del sistema de inspección, vigilancia y control del país exportador. El artículo 8º indica como requisito el Certificado de Inspección Sanitaria -CIS- para exportación, el cual es expedido por el Invima. Dicha entidad también realizará la respectiva inspección física de dichos productos, toma de muestras o análisis de laboratorio, según sea el caso, cuando lo exija el país de destino.

- Por medio de la Resolución número 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social, se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Dicho decreto establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso o registro sanitario. El Invima como autoridad sanitaria del orden nacional, será la entidad responsable de expedir los registros, permisos o notificaciones sanitarias.

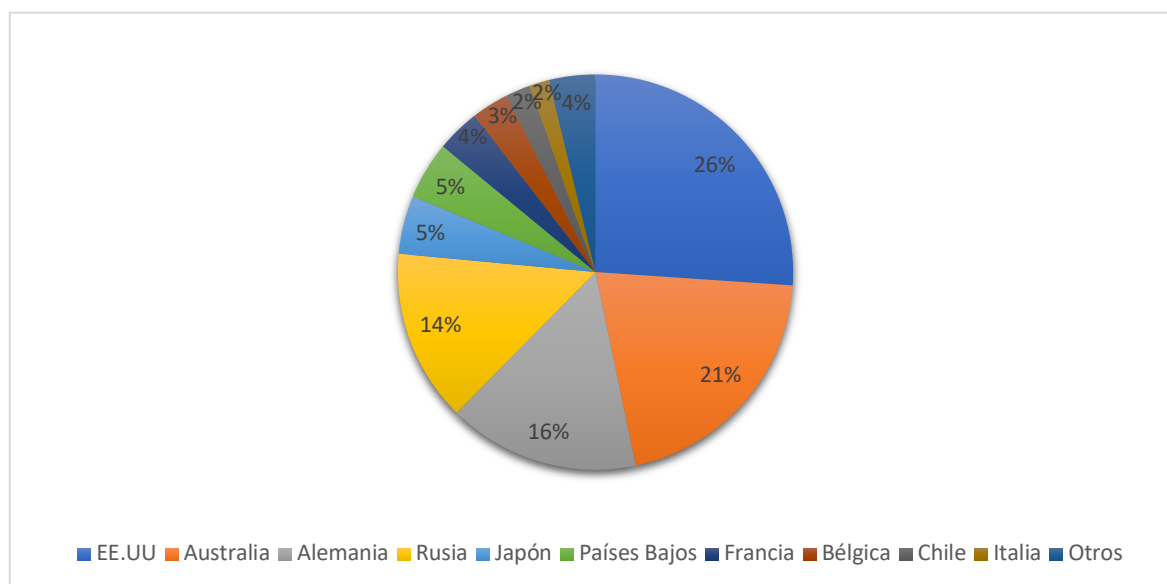
- Por medio de la Resolución número 2016028087 de 2016, el Invima establece los lineamientos para la autorización de agotamiento de existencias de etiquetas y uso de adhesivos en alimentos.

Oferta exportable

Además de evaluar los requerimientos técnicos exigidos en Colombia para poder exportar jugo de mango, también es necesario tener en cuenta los mercados a los que actualmente el país exporta el producto, para así entender cuales son los posibles importadores del jugo de mango de la empresa caso de estudio.

Gráfica 1.

Mercados importadores para el producto 200989 exportado por Colombia



Fuente: TradeMap

Selección y descripción del mercado objetivo

Con la finalidad de seleccionar el mercado óptimo para internacionalizar el jugo de mango de la empresa caso de estudio, se realizó un análisis de mercados por medio de una matriz de selección de mercado objetivo. Para elegir los países potenciales se utilizó la herramienta de comercio internacional, TradeMap. Inicialmente, se evaluaron los importadores de jugo de mango a nivel mundial. Luego, se hizo énfasis en los países que tienen como uno de sus principales proveedores a Colombia. Como resultado se obtuvo que Estados Unidos, Países Bajos, España, Francia, Alemania y China eran los destinos más adecuados para la exportación del producto en estudio

Matriz de selección de mercado objetivo

La tabla 1 es un resumen de la matriz utilizada para realizar la selección del mercado objetivo. Esta evalúa diversas variables que miden la favorabilidad de cada país en cuando al aspecto comercial, arancelario, logístico, económico y político. Además, se incluyeron variables que permiten identificar si las preferencias de consumo en un mercado se ajustan al producto.

Las variables comerciales evalúan principalmente aspectos referentes a la participación del producto en las importaciones de cada país, su crecimiento y la relevancia de Colombia como su proveedor. En cuanto a las variables arancelarias, estas permiten identificar qué países cuentan con barreras que puedan dificultar el proceso de exportación. Por otro lado, la variable logística indica el nivel en el que la infraestructura facilita la accesibilidad al mercado. Respecto a las variables económicas y políticas, estas otorgan una visión del macroentorno y del riesgo que tiene el país. Por último, las variables de preferencias tienen el objetivo de establecer si el perfil del consumidor se alinea al producto. Como resultado de la evaluación de dichos factores mediante la matriz, se

obtuvo que el mayor puntaje lo tiene Estados Unidos, lo cual indica que es el destino más adecuado para la exportación de jugo de mango.

Tabla 8.

Matriz de selección de mercado resumida

VARIABLE	EE.UU		PAISES BAJOS		FRANCIA		ESPAÑA		CHINA		ALEMANIA	
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
Variables comerciales	35,29%	1,29	35,29%	0,88	35,29%	0,71	35,29%	0,47	35,29%	0,65	35,29%	1,18
Variables arancelarias	17,65%	0,82	17,65%	0,71	17,65%	0,71	17,65%	0,71	17,65%	0,53	17,65%	0,71
Variable logística	5,88%	0,24	5,88%	0,25	5,88%	0,24	5,88%	0,22	5,88%	0,22	5,88%	0,25
Variables económicas	23,53%	1,00	23,53%	0,65	23,53%	0,76	23,53%	0,59	23,53%	0,65	23,53%	0,82
Variable política	5,88%	0,24	5,88%	0,29	5,88%	0,18	5,88%	0,18	5,88%	0,12	5,88%	0,29
Variables de preferencias	11,76%	0,41	11,76%	0,41	11,76%	0,41	11,76%	0,47	11,76%	0,47	11,76%	0,41
TOTAL	100%	7,41	100%	5,73	100%	5,59	100%	4,15	100%	4,20	100%	6,21

Competencia nacional

Tabla 9.

Principales proveedores de Colombia

Países exportadores del producto a Colombia	Valor importado en 2018 (miles de dólares)	Valor importado en 2019 (miles de dólares)
Tailandia	\$ 785,00	\$ 686,00
Perú	\$ 2,00	\$ 117,00
México	\$ 92,00	\$ 91,00
Estados Unidos de América	\$ 72,00	\$ 69,00
Brasil	\$ 62,00	\$ 55,00
Francia	\$ 1,00	\$ 11,00
Indonesia	\$ -	\$ 5,00
España	\$ -	\$ 3,00
Austria	\$ 4,00	\$ 2,00
Taipéi Chino	\$ 12,00	\$ 2,00

Fuente: TradeMap.

Competencia internacional

Tabla 10.
Principales exportadores del producto

Países exportadores del producto	Valor importado en 2018 (miles de dólares)	Valor importado en 2019 (miles de dólares)
Tailandia	\$ 335.009	\$ 330.069
Países Bajos	\$ 194.598	\$ 182.568
Alemania	\$ 173.496	\$ 172.098
Polonia	\$ 190.501	\$ 166.014
Estados Unidos de América	\$ 149.670	\$ 150.334
Brasil	\$ 136.266	\$ 131.637
Vietnam	\$ 71.319	\$ 131.410
Turquía	\$ 113.271	\$ 110.586
Austria	\$ 110.545	\$ 97.267
China	\$ 100.467	\$ 88.635

Fuente: TradeMap.

Descripción y análisis del entorno del país objetivo

Información política, económica y social del mercado objetivo

Perfil político: Estados Unidos es una república federal basada en la democracia representativa con la separación de poderes entre las ramas del gobierno. El país se compone de 50 estados semi-soberanos que disfrutaban de una gran autonomía. La política interna de EE. UU. está altamente polarizada. Pues, posee esencialmente un sistema bipartidista, conformado por el partido Demócrata y el partido Republicano.

Es de destacar que Estados Unidos es el principal protagonista de la política internacional pues participa en unas de las tensiones bilaterales con mayor relevancia mundial, su guerra comercial con China y su conflicto con Irán. Además, es país miembro del G20, G8 y de las más importantes organizaciones tanto regionales como internacionales, tales como: ONU, OEA, OTAN, OMC y OCDE. Por ende, tiene un gran poder de influencia sobre el status quo internacional.

Perfil económico: Estados Unidos es considerada la principal economía del mundo, en el año 2019 generó un PIB corriente de US\$21,4 billones y un PIB per cápita de USD 65.111,6. Pese a que el conflicto comercial con China sumado a un contexto de bajo crecimiento mundial, generó que 2019 fuese un periodo de desaceleración para la economía estadounidense, en general, el clima económico del país ha sido históricamente estable y con buenos resultados macroeconómicos. En los últimos años, el país tuvo tendencias crecientes en cuanto al PIB y decrecientes respecto al desempleo. Además, la tasa de inflación correspondió en promedio al 2 % durante el período 2015-2019, un valor muy cercano al promedio mundial.

Respecto a los sectores de la economía: el primario representó el 2,3 % del PIB. A pesar de su baja participación, el sector agrícola estadounidense es uno de los más grandes del mundo, y, además, es altamente tecnificado y productivo. Referente al secundario, este participó con el 15,4 % del PIB, unas de sus características más destacables son su alta tecnología y competitividad industrial. Por último, el sector terciario tiene la mayor el peso en el PIB (82,3 %) y emplea a más de 79.40 % de la fuerza laboral del país.

Por otro lado, Estados Unidos tiene un rol fundamental en el comercio exterior. Fue el segundo país exportador y primer importador de bienes en 2019. Sin embargo, mantiene un alto déficit comercial.

Perfil social: La población estadounidense es alrededor de 330 millones de habitantes, de los cuales el 82.5 % se ubica en la zona urbana y el 17.5 % en la rural. Respecto a la división por sexos, el 49.2 % son hombres y el 50.5 % son mujeres. Ahora bien, la población es diversa; existe un alto porcentaje de habitantes de origen europeo o del Medio Oriente, así como de hispanos o latinos y afroamericanos. Por otro lado, la población está concentrada entre los 25-69 años y la edad media es de 37,8 años.

Respecto a los hogares, hay un total de 116,7 millones, estos tienen un tamaño promedio de 2,6 personas. Su gasto en consumo aumentó de 2016 a 2018, con un crecimiento anual promedio de 2.8 %. El gasto de los estadounidenses se concentra principalmente en salud (21,8 %), vivienda, agua y combustibles (19 %) y bienes y servicios varios (14.1 %). Mientras que, en lo que menos gastan es en educación (2.2 %), comunicación (2.1 %) y bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos (1.8 %). Se prevé que los grupos *baby boomers* y *millennials* son quienes marcarán la pauta de consumo en los próximos años, aumentando el gasto en el segmento de alimentos, específicamente en productos *premium* que mejoren su calidad de vida y cumplan sus expectativas de consumo.

Zonas geográficas del mercado

El mercado estadounidense se divide en cinco grandes zonas geográficas, las cuales tienen su propio circuito de distribución.

- El corredor noreste, que comprende Nueva York, Boston, Washington y Filadelfia: es una zona geográfica que se caracteriza por tener la mayor cantidad de habitantes del país y por ser un centro de comunicaciones, comercio y servicios; tanto de educación, sanidad, empresarial y de tecnología. Adicionalmente, Washington se distingue como centro político y se destacan los sectores de bienes de consumo y moda que han tenido un auge en los últimos años.

- La Esquina Sudeste de los Estados Sureños que comprende Miami, Nueva Orleans y Atlanta: Esta zona geográfica se distingue por la gran cantidad de habitantes hispanos. También se reconoce por ser uno de los centros financieros más importantes del país y por ser un nuevo centro industrial y de servicios.


- El Medio Oeste comprende Chicago, Detroit y Cleveland: se caracteriza por cubrir gran parte de la actividad comercializadora y transformadora agraria, siendo también un importante centro financiero del comercio de commodities.
- El Estado de Texas, Houston y Dallas: Es la zona que concentra la mayor parte de la industria petrolera y petroquímica norteamericana.
- El Oeste en general y California, en particular Los Ángeles y San Francisco: En esta zona se ubica el centro de las nuevas tecnologías (Silicon Valley) y la mayor producción vinícola de Estados Unidos.


Benchmarking y paralelos según precios del mercado



En el cuadro 7 se presenta la información de algunos productos vendidos en el mercado estadounidense que representan una competencia directa e indirecta para el jugo de mango.


Competencia directa

Tabla 11. Benchmarking y paralelos de precios en el mercado objetivo

Marca	Descripción del producto	Empaque	Calidad	Imagen	Precio (\$USD)	Origen
	Batido de jugo de mango sin azúcar añadido, sin conservantes, sin gluten y vegano.	Botella de plástico transparente para artículo individual o multiservicio, o,	Cuenta con certificaciones que avalan ser un producto libre de	Etiqueta color blanco en la cual destacan la marca y una imagen del fruto.	- \$2.79 - \$5.99 - \$7.99	Hecho en EE. UU o importado.

		disponible en presentaciones de: - 15.2 oz - 46 oz - 64 oz	gluten y elaborado sin ingredientes genéticamente modificados.	Tiene los sellos de las certificaciones.		
Simply Balanced 	Jugo orgánico de mango con sabor a fruta de la pasión.	Botella de plástico transparente multiservicio con presentación de 64 oz.	Cuenta con certificación que avala ser un producto orgánico.	Etiqueta color azul. Se resalta el nombre de la marca y algunas especificaciones del producto. Tiene el sello de la certificación	\$3.49	Hecho en EE. UU
V8 Splash	Jugo de mango y	Botella de plástico	Cuenta con	Etiqueta multicolor	\$1.99	Ensamblado en EE. UU




	<p>durazno con vitaminas C y D, libre de gluten y sin sabores artificiales.</p>	<p>transparente multiservicio con presentación de 64 oz.</p>	<p>certificación que avala ser un producto libre de gluten.</p>	<p>en la que se destaca el nombre de la marca, una imagen del fruto y especificaciones del producto.</p>		<p>con partes extranjeras y domésticas.</p>
<p>Simply Orange</p> 	<p>Jugo de naranja mezclado con jugo de mango, 100% de mezcla de jugo y pasteurizado, Totalmente natural, sin OGM y sin pulpa.</p>	<p>Botella de plástico transparente multiservicio con presentación de 52 oz.</p>	<p>Cuenta con certificación que avala ser un producto elaborado sin ingredientes genéticamente</p>	<p>Etiqueta color blanco en la que se destaca el nombre de la marca y una imagen de los frutos de los cuales está hecha la bebida.</p>	<p>\$3.69</p>	<p>Hecho en EE. UU o importado.</p>

			modifica dos.			
Tropicana 	Bebida de piña y mango con otros sabores naturales sin edulcorantes o sabores artificiales.	Botella de plástico transparente multiservicio con presentación de 52 oz.	No cuenta con certificaciones que avalen alguna de sus características.	Etiqueta amarilla similar al color de la bebida, se destaca el nombre de la marca y la imagen de algunos frutos.	\$2.29	Hecho en EE. UU

Fuente: www.target.com

Competencia indirecta

Tabla 12. Competencia directa del producto en el país objetivo

Marca	Descripción del producto	Empaque	Calidad	Imagen	Precio (\$USD)	Origen
 <p>Nestlé Pure Life</p>	Agua purificada, sin calorías ni edulcorantes.	Botella plástica de fácil agarre y resellable. Disponible en paquetes de 28 botellas, cada una de 0.5 litros.	se somete a un riguroso proceso de calidad de 12 pasos para ofrecer constantemente agua limpia y fresca.	Etiqueta de fondo blanca con una figura azul en la cual destaca el nombre de la marca.	\$3.99	Hecho en EE. UU
 <p>Coca Cola</p>	Bebida gaseosa	Botella plástica transparente. Disponible en paquetes de 6 botellas, cada una de 16.9 oz.	N/A	Etiqueta color rojo en el que destaca el nombre de la marca.	\$3.59	Hecho en EE. UU o importado.
 <p>Gatorade</p>	Bebida deportiva sabor “Glacier Freeze” hecho para	Botella plástica transparente, artículo individual o multiservicio, con	Todos los productos están formulados y probados en el Instituto de Ciencias del	Etiqueta color gris en la que destaca el logo y el nombre	\$0.99	Hecho en EE. UU o importado.

	mantener la hidratación.	presentación de 32 oz.	Deporte de Gatorade.	del producto.		
Snapple 	Té de durazno, Hecho de hojas de té verde y negro, té RTD	Botella plástica transparente, artículo individual o multiservicio, con presentación de 64 oz.	Cuenta con certificación que avala ser un producto libre de gluten.	Etiqueta de un color en la misma gana del color de la bebida, se destaca el nombre de la marca y una imagen del fruto.	\$2.19	Hecho en EE. UU o importado.

Fuente: www.target.com

Productos similares y sustitutos

Los productos similares y sustitutos del jugo de mango son aquellos que pertenecen al segmento de bebidas sin alcohol o Soft Drinks. Está conformado por: el agua embotellada, soda o gaseosa, concentrados, jugos, Café RTD, Té RTD, bebidas energizantes y bebidas deportivas.

Para 2019, en Estados Unidos, las ventas totales de bebidas sin alcohol sumaron más de 90.5 millones de litros. El mayor porcentaje correspondió a agua embotellada (41.7%), seguido de soda

o refresco (35.2 %) y jugos (11.7 %). Por tanto, es probable que los estadounidenses sustituyan el jugo de mango por agua, gaseosa o jugos de otro tipo de fruta.

Ahora bien, las marcas con mayor participación en el mercado estadounidense de bebidas sin alcohol, específicamente en las categorías de agua embotellada, gaseosas y jugos son: Nestlé Pure Life, Aquafina y Dasani; Coca-Cola, Pepsi y Mountain Dew; y Simply.

Canales de comercialización que normalmente se utilizan

En la distribución de alimentos en Estados Unidos se pueden distinguir dos grandes segmentos: la minorista (retail), la cual se divide en:

- La gran distribución: supermercados e hipermercados.
- Supermercados étnicos
- Tiendas de conveniencia
- Tiendas de productos gourmet o ecológicos

Y la distribución para el canal Horeca o Food Service, el cual se conforma por hoteles, restaurantes y empresas de *catering*. Este canal también cubre ventas en línea y ventas por fuera de tiendas.

Cabe resaltar que según datos de Euromonitor (2019), históricamente el principal canal de comercialización para los alimentos ha sido los supermercados, abarcando en el 2019 un 16 % de las ventas minoristas. Sin embargo, las ventas del canal *e-commerce* han aumentado con el paso de los años. Durante el 2019 representaron un 15.19 % de las ventas minoristas y se proyecta que para el 2024 alcance un porcentaje mayor de las ventas que los supermercados.

Estrategias de promoción que normalmente se utilizan

En Estados Unidos, las empresas comúnmente realizan grandes inversiones en estrategias de promoción con la finalidad de dar a conocer el producto, crear la necesidad de ellos en el mercado y conseguir un buen posicionamiento de la marca. Los medios publicitarios más usados son: la televisión, la prensa, el correo, la radio y la web. Sin embargo, la publicidad televisiva, en prensa y radio han estado en declive o se han ralentizado a causa del auge de los medios digitales. Estados Unidos dispone del mayor mercado mundial de publicidad en línea, con un crecimiento sostenido que se espera continúe.

Dado que uno de los factores más influyentes para determinar dónde compran los estadounidenses son las ofertas de descuento, son comunes las promociones. Por otro lado, las ferias comerciales son efectivas para lanzar nuevos productos al mercado, pues le permiten al exportador estudiar a la competencia y desarrollar redes de contactos.

Clientes potenciales

La empresa caso de estudio puede vender sus productos principalmente a dos eslabones del canal de distribución: las empresas mayoristas y minoristas.

- Minoristas: Empresa comercial que vende los productos al consumidor final. En Estados Unidos, los minoristas con mayor valor de ventas al público (que venden productos alimenticios) son: Walmart supercenter, Walgreens, Costco, Amazon y Target.

- Mayoristas: Empresa comercial que vende los productos a tiendas minoristas, industrias, comercios, instituciones, entre otros. En Estados Unidos se destaca en la categoría de mayoristas (que venden productos alimenticios) a SYSCO Corp y Costco Wholesale Corp.

Condiciones de acceso al mercado

Tratamiento arancelario con el mercado objetivo

El tratamiento arancelario para los productos clasificados con la subpartida 2009897070 del arancel de aduanas estadounidense es: derecho de aduanas sobre las importaciones de 0.5 centavos/litro y un arancel *ad valorem* de 0.28 %. Sin embargo, dado que Colombia y Estados Unidos tienen un acuerdo comercial bilateral vigente (TLC), para aquellos productos de la subpartida 2009897070 que tengan certificado de origen, el arancel preferencial es de 0 %.

Requisitos técnicos exigidos por el mercado objetivo

Requisitos generales

- Requisitos de instalaciones alimentarias: para ingresar alimentos a Estados Unidos, la empresa debe inscribirse en el registro de establecimientos de la Food and Drug Administration (FDA). Todas las instalaciones que manufacturen, procesen, empaquen, distribuyan y reciban o mantengan alimentos deben estar registradas en la FDA. Esto implica entonces que deben registrarse los fabricantes o procesadores, los empacadores y quienes realicen operaciones de almacenamiento. El requisito aplica a todas y cada una de las instalaciones, no a firmas o compañías en conjunto.
- Notificación previa de los alimentos importados: el “*prior notice*” es la comunicación a Aduanas de Estados Unidos de que va a llegar un producto. Todas las entradas que incluyan alimentos o suplementos dietéticos, incluyendo muestras y entradas a la Zona Franca o en ruta a otro país, necesitan un aviso previo.

- Establecimiento y mantenimiento de registros: es necesario generar y mantener los registros que determine la FDA como necesarios para identificar la fuente de origen del producto y el destinatario inmediato de los alimentos.
- Sistema de gestión de inocuidad de alimentos: para ingresar alimentos a Estados Unidos se deben contar con un sistema completo y efectivo que permitan asegurar la inocuidad de los alimentos que se fabrican, almacenan o manipulan. La empresa debe contar con un sistema implementado (BPM y HACCP) al igual que sus proveedores.
- Colorantes y aditivos permitidos: cada ingrediente, aditivo o colorante que contengan los productos deben estar aprobados por la FDA para su uso en alimentos.
- Etiquetado de los alimentos: los alimentos que ingresen a Estados Unidos deben cumplir con las normas de etiquetado establecidas por la Federal Food, Drugs and Cosmetic Act, la cual establece los requisitos para los alimentos preparados y envasados para la venta al público. Se debe tener en cuenta las especificaciones tanto de la etiqueta frontal como la trasera y las excepciones derivadas de los distintos tamaños de los envases y exigencias de los textos. En general la etiqueta debe seguir los siguientes lineamientos:
 - La etiqueta debe estar en inglés o puede ser bilingüe si toda la información está en ambos idiomas.
 - Las medidas deben seguir el sistema métrico estadounidense, y la información nutricional debe estar en el formato «nutritional facts».
 - Los ingredientes y colores deben aparecer con su nombre usual ya aprobado. Además, la información obligatoria que debe llevar todo producto en sus etiquetas es: identidad del alimento, listado de ingredientes, nombre y dirección de la empresa/negocio, información nutricional, contenido neto, información de alérgenos e información relevante.

Requisitos específicos para ciertos alimentos

- BPA Guía
- 21 CFR 110 – Buenas Prácticas para Manufacturar, Empacar y Almacenar Alimentos
- 21 CFR 111- Buenas Prácticas para Manufacturar, Empacar y Almacenar Suplementos

Dietéticos

- 21 CFR 113 Alimentos Empacados de Baja Acidez
- 21 CFR 114 Alimentos Acidificados
- 21 CFR 120 HACCP para Jugos y Pulpas
- 21 CFR 123 HACCP para Pescados y Mariscos
- 21 CFR 130-169 Alimentos Estandarizados
- 21 CFR 1240 Mariscos

Claridad en las condiciones de acceso***Impuestos internos***

Estados Unidos impone impuestos internos sobre la venta de productos y servicios. La tasa puede variar según el condado. A continuación, se muestra una tabla donde se especifica la tasa de impuesto para cada estado. La información rige a partir del 1 de enero del 2020 y los datos son suministrados por la FTA (Federation of Tax Administrators).

Imagen 1. Impuestos internos

**STATE SALES TAX RATES
AND FOOD & DRUG EXEMPTIONS**

(As of January 1, 2020)

STATE	Tax Rate (percentage)	EXEMPTIONS		
		Food (1)	Prescription Drugs	Nonprescription Drugs
ALABAMA	4		*	
ALASKA	none	--	--	--
ARIZONA	5.6	*	*	
ARKANSAS	6.5	0.125% (4)	*	
CALIFORNIA (3)	7.25	*	*	
COLORADO	2.9	*	*	
CONNECTICUT	6.35	*	*	
DELAWARE	none	--	--	--
FLORIDA	6	*	*	*
GEORGIA	4	* (4)	*	
HAWAII	4		*	
IDAHO	6		*	
ILLINOIS	6.25	1%	1%	1%
INDIANA	7	*	*	
IOWA	6	*	*	
KANSAS	6.5		*	
KENTUCKY	6	*	*	
LOUISIANA	4.45	* (4)	*	
MAINE	5.5	*	*	
MARYLAND	6	*	*	*
MASSACHUSETTS	6.25	*	*	
MICHIGAN	6	*	*	
MINNESOTA	6.875	*	*	*
MISSISSIPPI	7		*	
MISSOURI	4.225	1.225%	*	
MONTANA	none	--	--	--
NEBRASKA	5.5	*	*	
NEVADA	6.85	*	*	
NEW HAMPSHIRE	none	--	--	--
NEW JERSEY	6.625	*	*	*
NEW MEXICO	5.125	*	*	
NEW YORK	4	*	*	*
NORTH CAROLINA	4.75	* (4)	*	
NORTH DAKOTA	5	*	*	
OHIO	5.75	*	*	
OKLAHOMA	4.5		*	
OREGON	none	--	--	--
PENNSYLVANIA	6	*	*	*
RHODE ISLAND	7	*	*	
SOUTH CAROLINA	6	*	*	
SOUTH DAKOTA	4.5		*	
TENNESSEE	7	4% (4)	*	
TEXAS	6.25	*	*	*
UTAH	6.1 (5)	3.0% (5)	*	
VERMONT	6	*	*	*
VIRGINIA	5.3 (2)	2.5% (2)	*	*
WASHINGTON	6.5	*	*	
WEST VIRGINIA	6	*	*	
WISCONSIN	5	*	*	
WYOMING	4	*	*	
DIST. OF COLUMBIA	6	*	*	*

Fuente: Federation of Tax Administrators

Documentos

Los documentos necesarios para ingresar mercancía a Estados Unidos son:

- Manifiesto de entrada (formulario CBP 7533) o solicitud y permiso especial para entrega inmediata (formulario CBP 3461) u otra forma de mercancía liberación requerida por el director del puerto

- Evidencia de derecho a ingresar
- Factura comercial o una factura proforma cuando la factura comercial no se puede producir
- Listas de empaque, si corresponde
- Otros documentos necesarios para determinar la admisibilidad de la mercancía, que incluyen:

- Certificado del transportista
- Poder o autorización legal de representación
- Certificación individual o de asociados
- Poder o autorización legal para compañías
- Bono de garantía de aduanas
- Resumen suma total de la entrada

Vistos buenos

En Estados Unidos la Food Drug Administration (FDA) es la entidad encargada de hacer cumplir la ley federal de alimentos, drogas y cosméticos (FD&C Act) y otras leyes, que pretenden proteger la salud y seguridad de los consumidores. Estas se aplican tanto a productos domésticos como importados.

En cuanto a los alimentos, la FDA realiza un control sanitario examinando la presencia de residuos de plaguicidas, contaminantes, metales pesados y la calidad microbiológica, entre otros controles. Los productos importados no pueden contener ingredientes prohibidos y la información y empaque deben ser confiables y siguiendo las normas de la FDA. En resumen, para cumplir

con las reglas del FDCA y poder exportar productos alimenticios a Estados Unidos, la FDA estableció los siguientes vistos buenos:

- Cumplir con las buenas prácticas de manufactura (BPM).
- Análisis de riesgo y control de puntos críticos (Hazard Analysis and Critical Control Point HACCP)).
- Cumplir con las reglas para el uso de aditivos en los productos y en el embalaje.
- Cumplir con las reglas especiales para los productos de baja acidez y acidificados.
- Cumplir con la guía de etiquetado para los productos procesados

Condiciones logísticas

Según el Logistics Performance Index (LPI) publicado por el Banco Mundial en 2018, Estados Unidos ocupa el puesto número 14 en el mundo en cuanto al desempeño logístico con un puntaje de 3.89 sobre 5. El país se destaca en su capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos, puntualidad en el transporte de carga y calidad de la infraestructura. Por otro lado, el aspecto en el que EE. UU obtuvo la menor calificación fue en competitividad de transporte internacional de carga (Banco mundial, 2018).

Mejor opción de transporte

Para identificar el medio de transporte adecuado para exportar jugo de mango a Estados Unidos es necesario considerar el costo, el riesgo y la naturaleza de la mercancía. Dado que es un producto alimenticio, el transporte utilizado debe permitir que la exportación se realice de la manera más efectiva en cuanto a rapidez. Además, es se requiere que el transporte sea seguro y su coste no muy elevado.

En cuanto a rapidez y seguridad, el transporte aéreo es el ideal. Pues, es el más rápido, y en general, los aviones cuentan con las condiciones óptimas de refrigeración para conservar

adecuadamente el producto, además, es el medio de transporte con menor siniestralidad. Sin embargo, también es el más costoso. Respecto al transporte marítimo, hay buques cuyo equipamiento está adaptado para transportar de manera óptima productos perecederos. Es el transporte con mayor capacidad de carga, el de menor costo para distancias largas y con una seguridad elevada.

Teniendo en cuenta lo anterior, la mejor opción para la exportación de jugo de mango a EE. UU es el transporte marítimo. Pues, permite que la mercancía llegue al país destino en condiciones idóneas, en un lapso de tiempo admisible y a un costo favorable.

Rutas de transportes

Existen diferentes rutas de transporte marítimo para exportar la mercancía a Estados Unidos. Sin embargo, la mejor opción es que el puerto de embarque sea el de Buenaventura. Por tanto, en el cuadro 10 se presenta las posibles rutas marítimas entre Cobun y los correspondientes puertos de desembarque en EE. UU. Se debe tener en cuenta que el costo presentado es únicamente de referencia, pues este es válido hasta una fecha específica (31/10/2020) y se calculó basándose en un contenedor estándar. Es de esperar que el costo real varíe en función del tipo de contenedor elegido y la fecha en la que se realiza la negociación.

Tabla 13. Rutas marítimas entre Puerto de Buenaventura (Colombia) y EE. UU.

Puerto de Embarque	Puerto de desembarque	Tiempo de tránsito (días)	Tipo de contenedor	Costo (\$USD)
Buenaventura	New York	15	20 estándar	\$ 1.479
Buenaventura	Charlestone	18	20 estándar	\$ 1.469
Buenaventura	Houston	13	20 estándar	\$ 1.184
Buenaventura	Port Everglades	14	20 estándar	\$ 1.398

Buenaventura	Baltimore	19	20 estándar	\$ 1.663
Buenaventura	Los Angeles	14	20 estándar	\$ 1.347

Fuente: Sea rates y Procolombia.

Puertos, aeropuertos o carreteras principales

En cuanto a puertos, Estados Unidos posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y sub-puertos. Estos están localizados estratégicamente en los Océanos Pacífico y Atlántico. Para la Costa Este se destacan con servicio directo y regular los puertos de: Houston, Nueva York, Baltimore, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Charlestown. Para la costa Oeste se maneja la oferta de servicios desde Colombia, en su mayoría hacia los puertos de Los Ángeles y Long Beach (Procolombia, 2017).

Por el lado de los servicios aéreos, Estados Unidos tiene 13.513 pistas aéreas, de las cuales muchas se destacan por ser las más grandes y de mayor movimiento del mundo. La oferta de servicios directos desde Colombia se concentra en los Aeropuertos de John F. Kennedy International (Nueva York), Los Ángeles International, George Bush International (Houston), Memphis International Airport, Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport y Miami International Airport (Procolombia, 2017).

Condiciones logísticas del producto

Empaques y embalajes

El producto debe ser envasado en condiciones higiénicas tales que impidan su contaminación. Además, los materiales utilizados en el interior del envase deben ser nuevos y cumplir con las características requeridas. Se permite el uso de materiales como papel o sellos con indicaciones comerciales, siempre que estén impresos y etiquetados con tinta o pegamento no tóxico. También,

el empaque debe contar con un código de barras que presente información específica del productor y del producto. Asimismo, el marcado de origen “hecho en” es obligatorio.

Respecto al embalaje se debe:

- Realizar en contenedores fuertes y que absorban la humedad.
- Distribuir uniformemente el peso.
- Utilizar protección adecuada y un anclaje dentro del contenedor.
- Utilizar contenedores trasatlánticos o paletas para el embalaje.
- Utilizar unidades de medida autorizadas (unidades métricas de medida y peso)

Además, cuando se utilice embalaje de madera, se debe contar con un sello que certifique que esta ha recibido tratamiento térmico o de fumigación contra plagas mediante Bromuro de Metilo. Este sello es otorgado en Colombia por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) en base al cumplimiento de las Normas Internacionales de Medidas Fitosanitarias.

Por último, el idioma obligatorio para el embalaje y el empaque es el inglés, otros idiomas son optativos.

Etiquetados según la norma técnica

Todo producto alimenticio que se comercialice en los EE.UU. debe llevar un rótulo que cumpla la normativa que se encuentran en el Código de Regulaciones Federales, Título 21, Parte 101 “Food Labeling” (21 CFR 101). Además, la etiqueta requiere ser indeleble y mencionar el país de origen. Los productos alimentarios deben nombrar todos los ingredientes que contienen en el orden siguiente: de mayor a menor prevalencia. Y, se debe listar toda la información nutricional del producto.

Estrategias de mercado

Segmento de mercado internacional

La elección del segmento del mercado se hizo con base en el perfil demográfico y psicográfico del consumidor objetivo. Pues, se considera que son las características más influyentes en la compra de un jugo de mango con las particularidades del producido por la empresa caso de estudio. Esto se concluyó a partir del análisis del perfil social de Estados Unidos en el cual se evidenció que la población está concentrada entre los 25 y 69 años, y que son el grupo que marca las tendencias de consumo en el país. Sin embargo, dada la naturalidad del producto, su demanda probablemente sea heterogénea, incluyendo a diversas poblaciones. Por otro lado, dado que el jugo es natural, se encuentra importante que el consumidor tenga un estilo de vida, intereses y gustos afines a la categoría de productos saludables. Por último, es indispensable que este pueda ser conmovido a través de la estrategia de promoción, la cual apela a los sentimientos para influir en la decisión de compra.

Segmentación demográfica:

- Edad: de 20 a 65 años principalmente, sin excluir a los otros grupos de edad.
- Sexo: indistinto
- Tamaño de familia: 2 - 5 personas
- Ocupación: Estudiantes y profesionales
- Nacionalidad: indistinta
- Raza: indistinta

Segmentación psicográfica:

- Estilo de vida: activo, saludable y socialmente consciente.

- Personalidad: arriesgada, mente abierta, creativa, empática y emocional.
- Intereses: deporte, todo lo relacionado con mantenerse saludable y proyectos sociales.
- Gustos: Productos naturales y derivados de frutas.

Así pues, el segmento puede resumirse como: Hombres y mujeres entre 20 y 65 años, residentes de Estados Unidos y ubicados en las principales ciudades del país, que consuman periódicamente productos saludables, naturales y orgánicos, especialmente si estos incluyen o se derivan de fruta. Asimismo, que se inclinen por marcas y/o empresas que contribuyan a una causa social.

Ventajas competitivas del producto

- La ventaja competitiva del producto radica en el logro de un jugo de exquisito sabor, mediante una elevada exigencia y rigurosidad en el proceso de selección de la fruta. Los costos de estas actividades son relativamente bajos en comparación con los de otros productos lo que permite ofrecer un producto de excelente calidad a precios de mercado muy competitivos.
- El jugo de mango aporta diferentes beneficios a quien lo consume, lo cual es una ventaja competitiva frente a otras bebidas sin contenido nutricional, las cuales son bienes sustitutos indirectos.
- Los compuestos fenólicos presentes en el jugo del mango llevan a cabo una actividad antioxidativa en el cuerpo humano, lo cual ayuda a reducir las posibilidades de desarrollar cáncer.
- El mango tiene un alto contenido en vitamina A, lo que genera una acción beneficiosa en la piel, la vista, el cabello, las mucosas, los huesos y el sistema inmunológico.
- Por su contenido en vitamina C, el mango fomenta la absorción de hierro, la formación de glóbulos rojos, colágeno, dientes y huesos.

- En Estados Unidos, el 87 % de los consumidores expresan que comprarían un producto que aboga por una causa que les importa, el 92 % tiene una imagen más positiva de una compañía cuando contribuye a la solución de problemáticas de carácter social y ambiental, y el 66 % pagaría extra por productos y servicios de empresas comprometidas con generar un impacto positivo (Wellness Corporate Magazine, 2020). Por tanto, el jugo de mango de la empresa caso de estudio posee una ventaja competitiva, pues cuenta con responsabilidad social empresarial al tener un alto grado de compromiso con el medio ambiente y la comunidad avalado por un sello que se incluye en la etiqueta del producto.

Estrategia de promoción

La estrategia de promoción está conformada por dos pilares. El primero tendrá la función de informar las características del producto, principalmente las que hacen referencia a su valor nutricional y a la calidad de la fruta y del proceso de producción. El segundo busca comunicar y transmitir la historia de la empresa, enfatizando en las nuevas oportunidades económicas y sociales que ha creado para las víctimas del conflicto en Colombia, generando una percepción en el consumidor de no estar comprando un bien, sino una causa. La estrategia pretende entonces diferenciar el jugo de mango, presentándolo como un producto integral, el cual suple la necesidad de consumo de las personas al tiempo que realizan una contribución social.

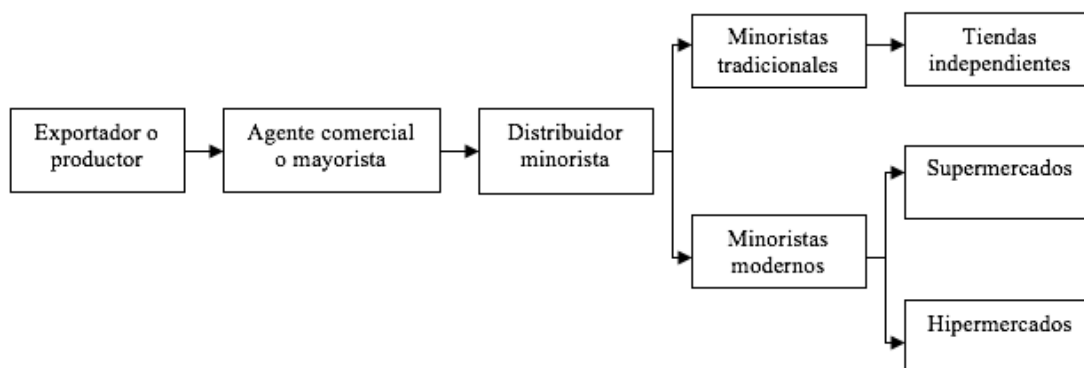
Dadas las tendencias en las estrategias promocionales que utilizan las empresas para introducir o posicionar un producto en Estados Unidos, se identifica que la manera más efectiva para promocionar el jugo de mango es por medio de publicidad en medios digitales, principalmente en redes sociales y en las plataformas más visitadas por los estadounidenses. El contenido promocionado será esencialmente gráfico, pues lo que se pretende es causar una recordación visual

del producto. También, se propone enviar material publicitario por medio del correo y el uso de góndolas publicitarias; la primera, tiene el objetivo de profundizar en aspectos que generen un interés en los compradores y la segunda, captar la atención de las personas en el momento de la compra.

Estrategia de canal de distribución y comercialización

Para la estrategia del canal se deben tener en cuenta dos aspectos; la longitud del canal y la estrategia de distribución. En cuanto al primero, lo más adecuado es implementar un canal largo en donde existan dos o más intermediarios (al menos un mayorista y un minorista). Debido a que la empresa caso de estudio no realizará venta directa a sus consumidores finales. En lo referente al segundo aspecto, la estrategia de distribución más apropiada es la intensiva, usando una gran cantidad de intermediarios para llegar al mayor número de personas posibles del público objetivo de la empresa. A continuación, se muestra el esquema del canal de distribución que se ajusta a las necesidades de la empresa.

Imagen 2. Canal de distribución



Fuente: elaboración propia

Dado que los minoristas son el eslabón que tiene el contacto directo con el cliente, estos son actores claves de la estrategia en razón a que crean valor a través de su servicio, colocando el producto a

disposición del comprador en el lugar y el momento que este lo requiera. Según el “8th Annual Consumer Value Study Food & Beverages (Consumables)”, para el año 2019 los minoristas más frecuentados por los estadounidenses fueron: Las pequeñas tiendas independientes y supermercados e hipermercados como Walmart, Target, CVS, Wallgreens y Cotsco. Por tanto, es viable que el jugo de mango se comercialice en este tipo de establecimientos.

Empaque, logo e imagen del producto

- La elección del nombre de la marca se realizó con la intención de expresar implícitamente la historia de la empresa caso de estudio. Se eligió un termino en inglés para mayor aceptación en el mercado y facilidad de recordación de la marca.
- A partir del *benchmarking* se concluyó que lo más indicado era elegir una estrategia de adaptación del producto, modificando el material del empaque, su diseño y presentación. Así pues, New Dawn debe ser comercializado en envases de plástico de tres diferentes presentaciones (12oz, 64 oz y six pack x 12 oz). Además, su etiqueta debe ser llamativa, contrastar con el color del jugo e incluir elementos gráficos que hagan referencia al fruto.
- Como elementos de diferenciación se incluye en la etiqueta el sello que certifica las buenas prácticas sociales de la empresa caso de estudio y el término *made in Colombia*, que pese a ser obligatorio, representa un elemento clave para la comprensión de la estrategia de promoción.

Imagen 3. Imagen del producto



Fuente: elaboración propia

Aspectos a tener en cuenta para ingresar el producto al mercado

- Para que la mercancía llegue en condiciones óptimas al mercado estadounidense se debe garantizar que el embalaje, el tipo de transporte y sus características, permitan que el producto se conserve en excelente estado.
- Para su oportuna liberación en aduanas, la mercancía debe cumplir estrictamente con los requisitos que imponen las autoridades del país.
- Se debe identificar estratégicamente los clientes (mayoristas y minoristas).
- La empresa debe realizar una amplia y detallada investigación de mercados que le permita conocer principalmente al consumidor y a la competencia. Esto con la finalidad de desarrollar un *marketing* mix efectivo.
- Utilizar el benchmarking como referencia en cuanto a calidad, precio e imagen, para así tener seguridad de que el producto es competitivo en dichos aspectos.
- Debido a que Estados Unidos es un país Federado, en el que cada estado tiene distintas regulaciones, se debe realizar un estudio que permita identificar las ciudades más indicadas para introducir el producto.
- Diligenciar oportunamente el Certificado de Origen con el fin de beneficiarse del tratamiento arancelario preferencial otorgado por Estados Unidos en el producto.

Conclusiones

- Existe un amplio repertorio de fuentes secundarias que le permiten a la empresa caso de estudio contar con la información necesaria del producto y del mercado para guiar su proceso de internacionalización.
- Colombia cuenta con condiciones propicias para la producción y exportación de jugo de mango.
- Estados Unidos fue el país elegido como mercado objetivo para la exportación de jugo de mango principalmente por la favorabilidad de su macroentorno y el tratamiento arancelario preferencial que le otorga a Colombia en el producto.
- El jugo de mango es un producto con gran atraktividad en el mercado estadounidense en razón a que los *baby boomers* y *millenials*, grupos que marcan la pauta de consumo, se interesan cada vez más por productos de la categoría saludable.
- Estados Unidos es un mercado que cuenta con una amplia oferta de soft drinks, por lo que existe una alta competencia y es necesario adoptar una estrategia de diferenciación.

Referencias

Agronet. (2018). *Área, producción y rendimiento nacional por cultivo*.

<https://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=1>

Alvarado, J. (2012). *Situación actual y perspectivas de la cadena productiva del mango en Colombia*. Asohofrucol.

http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_217_Situaci%C3%B3n%20actual%20y%20perspectivas%20de%20la%20cadena%20Productiva%20del%20Mango%20en%20Colombia.pdf

Alvarado, S. (2010). *Creación de una empresa dedicada a comercializar jugos naturales con suplementos y granizados de pulpa de fruta natural en la ciudad de Bogotá*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá].

<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9690/1/T07358.pdf>

Álvarez, J. y Villamizar, D. (2017). *Plan de marketing internacional para un producto potencial colombiano, evaluado desde factores macroeconómicos y econométricos*. [Tesis de Pregrado, Universidad Icesi, Cali]. Repositorio institucional

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83725/1/alvarez_plan_marketing_2017.pdf

ANIF (2019). *La gran encuesta pyme. Lectura nacional*.

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/24065/Anif-GEP-Nacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asercomex Logistics (2020). *Conoce cuál es el mejor medio de transporte según tus mercancías*.

<https://www.asercomex.es/medio-transporte-para-tus-mercancias/>

- Asocaña (2018). *Aspectos generales del sector agroindustrial de la caña 2017-2018. Informe anual*. <https://www.asocana.org/modules/documentos/vistadocumento.aspx?id=15248>
- Asocaña (2020). *Balance azucarero colombiano Asocaña 2000-2020*.
<https://www.asocana.org/modules/documentos/5528.aspx>
- Asociación Hortofrutícola de Colombia (2019). *Balance del sector hortifruticultura en 2018*.
http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE_DEL_SECTOR_HORTIFRUTICULTURA_2018.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá (2008). *Los Incoterms y su uso en el comercio internacional*.
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/3138>
- Carbaugh, R. (2017). *Economía internacional*. Cengage.
<http://nebulosa.icesi.edu.co:2070/?il=3820>
- Cardona, L., & Maestre, M. (2014). *Estrategia de comunicación publicitaria para vincular clientes potenciales a Frutihelen S.A.S., en el segundo semestre del 2013 en la ciudad de Cali – Colombia* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente, Cali].
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6960/1/T05065.pdf>
- Colombia Productiva (2019). *Panorama del sector frutas y sus derivados en Colombia*.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2015). *Guía de requisitos de acceso de alimentos a los Estados Unidos*.
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>
- Consejería Agroindustrial en los Estados Unidos Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. *Requisitos generales de inocuidad de alimentos Food and Drug Administration*.
<http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Requisitos%20FDA.pdf>

- Coorporate Wellness Magazine *How Corporate Social Responsibility Connects Us to Consumers*. <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/corporate-social-responsibility-connects-us-consumers>
- Czinkota, M. (2019). *Marketing internacional*. Cengage Learning. Biblioteca virtual de la Universidad Icesi.
- Daniels, J., Mues Zepeda, A., Sullivan, D., Radebaugh, L., Michalska Haduch, A., & Madrigal Muñiz, O. (2013). *Negocios internacionales*. Pearson Educación.
<http://nebulosa.icesi.edu.co:2070/stage.aspx>
- Daniels, J. (2018). *Negocios internacionales, ambientes y operaciones*.
<http://nebulosa.icesi.edu.co:2070/?il=7340>
- Diario del Exportador (2020). *Exportar alimentos a Estados Unidos ¿Qué es la FDA? ¿Cuáles son los requisitos?* <https://www.diariodelexportador.com/2016/10/exportar-alimentos-estados-unidos-que.html>
- Díaz, L. (2015). *Plan de marketing para la inserción de una bebida natural a base de yacón con piña, en el mercado de Lima, Perú* [Tesis de posgrado, Universidad de Buenos Aires].
<http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/especializacion/2015diazmanosalvalili.pdf>
- Durán, J. & Méndez, G. (2008). *Plan de negocios para exportar maracuyá y cholupa como fruta fresca y/o en pulpa hacia Canadá* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá]. Repositorio institucional. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/7233>
- Education Management Information System- EMIS (2019). *Agriculture sector*.
[https://nebulosa.icesi.edu.co:2113/php/search/pdf2html?pc=CO&doc_id=665762859&ty
pe=1](https://nebulosa.icesi.edu.co:2113/php/search/pdf2html?pc=CO&doc_id=665762859&type=1)

Euromonitor. (2019). *Juice in Colombia Country Report*.

<https://nebulosa.icesi.edu.co:3174/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (2019). *Soft Drinks in the US Country Report*.

<https://nebulosa.icesi.edu.co:3174/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (2020). *Retailing in Colombia Country Report*.

<https://nebulosa.icesi.edu.co:3174/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (2020). *Retailing in the US Country Report*.

<https://nebulosa.icesi.edu.co:3174/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (2020). *Wholesale in all countries*.

<https://nebulosa.icesi.edu.co:3174/portal/StatisticsEvolution/index>

Exportar en Aragón (2014). *Guía básica para exportar alimentos y bebidas a Estados Unidos -*

Exportar en Aragón. <http://exportarenaragon.es/guia-basica-para-exportar-alimentos-y-bebidas-a-estados-unidos/>

Fandiño, S., & Pérez, J. (2017). *Análisis del potencial de productos colombianos*

agroindustriales en el mercado japonés dentro del marco del Acuerdo de Asociación Económica (EPA). [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá].

Repositorio institucional <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/36342>

Gobierno de Colombia (2018). *Análisis de situación de población*. ASP Colombia.

<https://www.refworld.org/es/pdfid/5c1972884.pdf>

Goldstein, J. (2014). *International relations*. Pearson Educación.

<http://nebulosa.icesi.edu.co:2070/?il=5432>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las*

rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. <http://nebulosa.icesi.edu.co:2070/?il=6443>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (2016, 31 de julio). *Resolución 2016028087 de 2016*. <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/col157902.pdf>

International Chamber of Commerce (2020). *Introduction to incoterms 2020*.

International Trade Administration (2020). *Foreign regulation*. <https://www.trade.gov/foreign-regulations>

Keegan, W. & Green, M. (2009). *Marketing internacional*.

<http://nebulosa.icesi.edu.co:2070/stage.aspx>

Legiscomex (2020). *Perfil del consumidor estadounidense*.

<https://www.legiscomex.com/Documentos/perfil-consumidor-eeuu-legiscomex-2013>

Mastercard (2020). *¿Cómo exportar alimentos saludables a Estados Unidos?*

<https://www.mastercardbiz.com/caribbean/es/2020/02/14/como-exportar-alimentos-saludables-a-estados-unidos/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2015, 13 de abril). *Resolución No. 057*. Dirección de impuestos y aduanas nacionales.

<http://proyectos.andi.com.co/cse/Documents/Res.%20057%20de%202015%20-%20descripciones%20minimas.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020). Oficina de Estudios Económicos. *Estados Unidos*. <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=504145cb-c956-4a83-99d0-abbe53b1c457#:~:text=Este%20pa%C3%ADs%20tiene%20u%20alto,es%20altamente%20tecnificado%20y%20productivo.>

Ministerio de Salud y Protección Social (2013, 2 de octubre). *Resolución número 003929 de 2013*. <https://www.invima.gov.co/documents/20143/441425/Resolucion-3929-2013.pdf/28252dd6-41eb-a575-8ec4-c876e6326a5e>

Ministerio de Salud y Protección Social (2013, 22 de julio). *Resolución número 00002674 de 2013*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social (2018, 28 de diciembre). *Decreto número 2478 de 2018*. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%202478%20DEL%2028%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202018.pdf>

Naciones Unidas. (2016). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo*. https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/INFOCOMM_cp07_Mango_es.pdf

Nordea Trade Portal (2020). *Advertising and marketing in the United States - Buying and Selling*. <https://www.nordeatrade.com/en/explore-new-market/united-states/marketing>

OEC - Colombia (2020) *Exports, imports, and trade partners*. <https://oec.world/en/profile/country/col/>

Oftex Internacionalización Sales (2020). *¿Cuál es la mejor forma de exportar alimentos perecederos?* <https://www.oftex.es/la-mejor-forma-exportar-alimentos-perecederos/#:~:text=Los%20aviones%20son%20el%20transporte,en%20exportaciones%20de%20largas%20distancias>.

Procaña. (2017). *Cauca y Valle representan el 85 % de cultivo de caña para producir azúcar, etanol y cogeneración*. <http://www.procana.org/new/de-interes/item/240-cauca-y-valle-representan-el-85-de-cultivo-de-cana-para-producir-azucar-etanol-y-cogeneracion.html>

- Procolombia (2016). *Casos de éxito, la Colombia del sí se puede*. Recuperado de <https://procolombia.co/publicaciones/casos-de-exito-la-colombia-del-si-se-puede>
- Procolombia (2017). *Perfil de logística desde Colombia hacia Estados Unidos*. <https://procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>
- PromPerú (2010). *Guía de mercado Estados Unidos*. <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/876323561rad3ECAB.pdf>
- Ramos, F. (2020). Balanza comercial. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>
- Rojas, C. (2017). *Plan de marketing y estudio técnico para un néctar de ciruela variedad horvin (prunus sp), con propiedades nutraceuticas*. [Tesis de pregrado, Escuela de Administración de Empresas Agropecuarias Universidad Pedagógica y Tecnológica, Duitama]. Repositorio institucional https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2604/1/TGT_1217.pdf
- Romero, J., & Sanchez, J. (2012). *Relación entre la innovación de las empresas y el comportamiento del consumidor*. https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2604/1/TGT_1217.pdf
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. <http://paginas.ufm.edu/SABINO/ingles/book/diccionario.pdf>
- Santander Trade (2020). *Estados Unidos: exportación de productos*. <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/estados-unidos/exportacion-de-productos>

Santander Trade (2020). *Estados Unidos: empaques y normas*.

<https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/estados-unidos/empaques-y-nomas>

Santander Trade (2020). *Estados Unidos: llegar al consumidor*.

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>

Searates.com (2020). *International container shipping online freight marketplace*.

<https://www.searates.com/>

Semana.com (2019). *El Valle se recupera, hoy es la tercera economía más fuerte de Colombia*.

Artículo publicado en 9 de septiembre de 2019. <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/valle-del-cauca-la-tierra-sabe/articulo/valle-del-cauca-la-tercera-economia-mas-fuerte-de-colombia/630891/>

Siicex.gob. (2011). *Guía de mercado Estados Unidos 2010*.

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/123382400radA982C.pdf>

TABS Analytics. (2020). *8th Annual Consumer Value Study Food & Beverages (Consumables)*.

Recuperado de

https://www.tabsanalytics.com/hubfs/2020%20Webinars%20and%20Presentations/2020%20Food%20and%20Beverage%20Study/Webinar%20Presentation/200812_TABS%20Analytics%202020-Food-Bev-Webinar%20FINAL.pdf

Taxadmin.org. 2020. *State Sales Tax Rates and Food & Drug Exemptions*.

<https://www.taxadmin.org/assets/docs/Research/Rates/sales.pdf>

Unites States of America Department of Commerce (2020). *Los negocios*.

<https://www.buyusa.gov/spain/perfildeeeuu/losnegocios/index.asp>

Valencia de los Ríos, J. (2015). *Plan estratégico exportador para alimentos Alan SAS*. [Tesis de posgrado, Institución educativa ESUMER, Medellín] Repositorio institucional

http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1261/2/Esumer_alimentos.pdf

Zapata, A., y Hernández, J. (2016). *Comportamiento de compra de los jóvenes universitarios en la categoría de jugos y batidos 100 % naturales en Cali*. [Tesis de pregrado, Universidad

Autónoma de Occidente, Cali] <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9690/1/T07358.pdf>