

**Plan de comercialización internacional hacia el mercado suizo para productos
hortofrutícolas**

Karen Liliana Escobar Neira Código: 63121140

2017

Universidad de la Salle.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Finanzas y Comercio Internacional

Agradecimientos

A Dios, por darme la salud, la paciencia y la fortaleza para culminar mi carrera.

A Liliana Neira, mi madre, por su confianza y apoyo, por ser la más fiel compañera en cada etapa de mi vida y por ser con quien compartiré cada uno de mis triunfos

A la Universidad de La Salle, por brindarme la oportunidad de formarme como profesional, y aprender algo nuevo cada día.

A Andrea Cely, mi asesora de tesis, por sus correcciones, consejos, paciencia, y por compartir conmigo desinteresadamente sus conocimientos y experiencia.

A Alejandro Meléndez y Laura Monsalve, por ser mi equipo de trabajo y por iniciar conmigo esta investigación a pesar de no poder culminarla juntos.

Y a cada uno de los docentes, familiares y compañeros que de alguna u otra manera me apoyaron en mi proceso formativo, y que comparten conmigo la alegría de culminar esta añorada meta.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	2
Capítulo 1. Marco teórico.....	6
1.1 Factores de competencia	6
1.2 Enfoque de red	9
1.3 Proceso de marketing	10
1.4 Marketing internacional	11
Capítulo 2. Metodología	13
2.1 Investigación cualitativa.....	13
2.2 Estudio de caso.....	14
2.3 Recolección de datos	15
2.3.1 Técnicas	16
2.3.2 Fuentes	17
Capítulo 3. Resultados	18
3.1 Selección del mercado meta.....	18
3.1.1 Oportunidad en el mercado suizo	18
3.1.2 Análisis del entorno	19
3.1.2.1 Aspecto político	19
3.1.2.2 Aspecto económico.....	20
3.1.2.3 Aspecto social	22
3.1.2.4 Aspecto tecnológico.....	22
3.1.2.5 Aspecto ambiental.....	23
3.1.2.6 Aspecto legal.....	24
3.1.2.7 Matriz PESTAL	27
3.1.3 Propuesta de segmentación.....	28
3.2 Estrategias de Marketing.....	29
3.2.1 Estrategia de producto (Mango fresco).....	30
3.2.1.1 Presentación y etiquetado	31
3.2.1.2 Certificaciones	33
3.2.1.3 Transporte	36
3.2.2 Estrategias de publicidad	36

3.2.2.1	Televisión y radio	37
3.2.3	Estrategias de precio	41
3.2.4	Estrategias de plaza	42
3.3	Viabilidad del plan de marketing	43
CONCLUSIONES.....		48
REFERENCIAS.....		50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	<i>Los cinco factores de competencia.</i>	7
Figura 2.	<i>Modelo sencillo del proceso de marketing.</i>	10
Figura 3.	<i>Importaciones de Suiza desde el mundo.</i>	18
Figura 4.	<i>Importaciones de Suiza desde Colombia.</i>	18
Figura 5:	<i>Consumo diario de frutas y vegetales</i>	28
Figura 6:	<i>Segmento objetivo</i>	29
Figura 7:	<i>Mango de azucar</i>	31
Figura 8:	<i>Embalaje para el mango de azúcar</i>	32
Figura 9:	<i>Etiquetado laser</i>	33
Figura 10:	<i>Periódico Blick</i>	38
Figura 11:	<i>Neue Zürcher Zeitung</i>	38
Figura 12:	<i>Berner Zeitung</i>	39
Figura 13:	<i>Corriere del Ticino</i>	39

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Indicadores económicos Suiza.</i>	21
Tabla 2.	<i>Matriz PESTAL.</i>	27
Tabla 3.	<i>Ejemplo de tabla nutricional del mango de azucar</i>	32
Tabla 4.	<i>Indicadores de evaluación para el plan de marketing del sector hortofrutícola en el mercado Suizo</i>	44

RESUMEN

El sector hortofrutícola colombiano cuenta con variadas oportunidades en los mercados internacionales, Suiza por su parte representa un reto, ya que es un mercado sofisticado y con altos niveles de exigencia frente a la calidad, por lo que en el desarrollo de la presente monografía se evalúa las características del consumidor suizo, y se relacionan con las condiciones de los productores colombianos para brindar una herramienta al sector hortofrutícola para competir con éxito en Suiza. El marketing es un factor importante en la planeación estratégica de las empresas, por esta razón a lo largo de los tres capítulos de esta monografía se proponen estrategias acordes al análisis interno y externo de los actores, y enfocadas al posicionamiento del sector en territorio suizo, como al crecimiento a nivel internacional del mismo, y por consiguiente al impulso de la economía nacional.

ABSTRAC

Colombian fruit and vegetable sector has varied opportunities in international markets, Switzerland for its part represents a challenge, because it's a sophisticated market and with high levels of exigency in the quality, so that in the development of this paper the characteristics of the Swiss consumer are evaluated and they are related to the conditions of the Colombian producers to provide a tool to the fruit and vegetable sector to compete successfully in Switzerland. Marketing is an important factor in the strategic planning of companies, for this reason throughout the three chapters of this monograph propose strategies according to the internal and external analysis of the actors, and focused on the positioning of the sector in Swiss territory, as the international growth from them, and consequently to the impulse of the national economy.

INTRODUCCIÓN

A pesar de los acuerdos comerciales con los que cuenta Colombia que buscan incentivar el comercio internacional, las empresas colombianas cuentan con poca participación en los mercados internacionales, representada principalmente por sectores como el petrolero y concentrada en destinos como Estados Unidos y países vecinos, por lo que se hace importante la diversificación de la canasta exportadora y de los mercados destino para así disminuir la notable dependencia de la economía.

Desde el 1 de julio de 2011 entró en vigencia el TLC con los países miembros de la EFTA, sin embargo Colombia ha presentado disminución en las exportaciones desde el 2012, con una caída del 16.2% para 2015, a pesar de que estos países son altamente importadores, lo que evidencia que no se ha sacado provecho del acuerdo en materia exportadora, a pesar de las oportunidades que tiene este mercado para incrementar las ventas y por ende expandir las relaciones comerciales en el continente europeo (MinCIT, 2015). Además entrar con éxito a estos países destacados por sus exigencias en calidad en el intercambio comercial de bienes y servicios, puede dar las bases para llegar a otros mercados igual de exigentes y competitivos.

Suiza es el país miembro de la EFTA con el que se maneja más intercambio, ya que cerca del 96% de las ventas, se dirigen a este país (MinCIT, 2015), por lo cual se considera oportuno incentivar el intercambio con este país, que además se encuentra entre los 25 socios más importantes para el país (Embajada Suiza, 2016) y cuenta con una economía sólida y estable, con índices de desempleo bajos y una población con alto poder adquisitivo. Según PROCOLOMBIA (2011) Colombia tiene oportunidades en ese mercado en Software y BPO, frutas y verduras orgánicas, ingredientes naturales y prendas de vestir, y al contar ventajas comparativas en materia agrícola con 96.6% de área cultivable no aprovechada para hortalizas y 96,3% para la producción frutícola (DANE, 2015) se identifica potencial en el sector hortofrutícola, que aunque cuenta con un flujo pequeño de frutas y verduras frescas representado en un 0,8% de las exportaciones totales hacia este país (MinCIT, 2015), este no es significativo, y podría potenciarse.

Hoy son visibles tendencias como el aumento de la población mundial, lo que ocasiona carencia de recursos, y representa una oportunidad para los países con disponibilidad productiva en el sector agrícola, entre los que está Colombia. El aumento de la clase media en economías emergentes y el cambio de los hábitos de consumo, hacen que los consumidores estén dispuestos a pagar precios altos por productos ecológicos, con garantías de buenos procesos, y con estándares de calidad altos, además la preocupación por mejorar la calidad de la dieta y preservar la salud representa un aumento progresivo de la demanda de productos saludables y un abandono de la preferencia por alimentos procesados o con alteraciones genéticas, esto impulsado también por el empoderamiento individual que genera un comportamiento autodidacta e interesado por la sociedad y el medio ambiente por parte de los consumidores (Tecnológico de Monterrey, 2009).

En la actualidad el sector hortofrutícola colombiano ha sido identificado como potencial para la economía del país, este ha presentado comportamientos favorables, como exportaciones en ascenso desde el 2012 (PTP, 2016), un crecimiento en la producción para 2015 de 6,8% (ASOHOFRUCOL, 2015), así como los esfuerzos de entidades públicas y privadas como el Ministerio de Agricultura, PROCOLOMBIA, el PTP y ASOHOFRUCOL para la creación de estrategias que fomenten el desarrollo del sector, la implementación de buenas prácticas, y la generación de recursos que apoyen y eduquen a los productores para participar de manera efectiva en el comercio internacional.

Sin embargo falencias como la organización ineficiente de los pequeños y medianos productores, poca experiencia en mercados internacionales, falta de conocimiento en términos de exigencias de calidad, marketing, logística, buenas prácticas, sellos internacionales, falta de tecnología etc., hacen que sea necesario implementar estrategias efectivas para competir internacionalmente (Procolombia; Embajada Suiza, 2010) teniendo en cuenta que hay economías que pueden ofrecer los mismos productos.

Las pymes representan un 94,7% de las empresas colombianas registradas (DINERO, 2016), lo que las hace la principal fuerza impulsadora de la economía, sin embargo estas cuentan con poca experiencia, y generalmente sus dueños son personas con pocos recursos, lo que las ha hecho poco competitivas a nivel internacional; las estrategias de marketing internacional no son

tomadas en cuenta, principalmente porque no se tiene conocimiento sobre estas o porque generan costos que la compañía no puede asumir.

Basados en la situación del sector y la necesidad de diversificar la canasta exportadora y los destinos de las ventas del país, Meléndez y Monsalve (2016) en su trabajo de grado propusieron la estrategia de internacionalización adecuada para la entrada a Suiza por parte del sector hortofrutícola, su investigación arrojó como resultado que la forma de entrada más apropiada para incursionar en este mercado por parte de los productores del sector es mediante trabajo en red, ya que según las condiciones de los productores que en su mayoría son Pymes resulta central que el sector genere conexiones internamente para aumentar su poder de negociación y llegar al exterior con suficiente conocimiento y productos de calidad. Sin embargo esta estrategia solo da las bases de entrada pero no los lineamientos para el posicionamiento del sector en el mercado Suizo, por lo que es pertinente evaluar el entorno y así conocer las exigencias del mercado y el comportamiento de sus consumidores, para determinar el segmento meta en este país, el plan de entrada y mantenimiento que deben implementar las empresas colombianas del sector para tener éxito, en donde se tomen en cuenta los aspectos más importantes del marketing internacional, en donde se incluyen las estrategias del marketing mix (Producto, precio, promoción y plaza); lo que permitirá abordar de una forma más completa el plan de comercialización internacional que podría seguir el sector en su incursión en el mercado suizo.

Por consiguiente se diseñara un plan de comercialización internacional eficiente para el sector hortofrutícola, dirigido al mercado Suizo, y que cumpla con las exigencias de y expectativas que este tiene para el sector; dando así una herramienta útil a los empresarios pertenecientes al gremio, que les permita conocer las pautas para su plan de marketing empresarial, y así ellos puedan hacer una adaptación pertinente de su producto y de sus estrategias para que tengan éxito en este país, aprovechando el acuerdo existente con la EFTA, dando impulso al sector agrícola y por ende a la economía del país.

Basado en lo planteado anteriormente, la pregunta guía de esta monografía es:

¿Qué estrategias de comercialización internacional se deben implementar por parte de los productores del sector hortofrutícola para competir con éxito en el mercado Suizo?

Hipótesis

El plan de comercialización internacional implementado por el sector hortofrutícola direccionado al mercado Suizo, debe identificar el segmento objetivo, contener estrategias de marketing donde se identifiquen los lineamientos para el producto, la promoción, el precio y la plaza que generen diferenciación, impulsando una planeación estratégica que contribuya a la internacionalización y posicionamiento del sector, así como al desarrollo del país.

Objetivos:

Objetivo general: Proponer estrategias de comercialización internacional que sean viables para el posicionamiento del sector hortofrutícola en el mercado Suizo.

Objetivos específicos:

- Seleccionar el mercado meta a través del análisis del entorno y consumidor suizo
- Plantear las estrategias del marketing mix (Producto, Precio, Promoción y Plaza) para el sector hortofrutícola en el mercado Suizo.
- Diseñar indicadores para evaluar la viabilidad del plan de comercialización internacional propuesto.

La siguiente monografía cuenta con 3 capítulos, el primero alusivo al marco teórico que apoya la investigación, el segundo referente a la metodología y el tercero reúne los resultados que dan respuesta a cada uno de los objetivos. Posteriormente estarán las conclusiones y las referencias bibliográficas.

Capítulo 1. Marco teórico

Debido a que el propósito de esta investigación es crear un plan de comercialización internacional, es necesario tener como base las teorías que permiten el diseño de las estrategias de marketing, así como tomar en cuenta los supuestos básicos frente a las fuerzas de mercado, internacionalización y las técnicas de negociación existentes para competir en mercados internacionales. Esto permitirá dar soporte teórico a los resultados obtenidos.

1.1 Factores de competencia

Es necesario para los exportadores colombianos, crear una estrategia que los permita ser competitivos en el mercado suizo, en la que analicen todos los factores que son determinantes para el éxito de la internacionalización; esto teniendo en cuenta que Colombia no es el único país que puede ofrecer a Suiza productos hortofrutícolas, y que incluso existen competidores con más tecnología y otras ventajas; que hacen fundamental para los empresarios del sector buscar estrategias efectivas para ponerse en una posición de ventaja frente a la competencia; dicho por el autor de una mejor manera: *“La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.”* (Porter, 2006, p.1). Estas hacen referencia a las reglas de los competidores, las cuales deben ser enfrentadas y modificadas a favor de la empresa. En la siguiente imagen el autor plasma los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria.

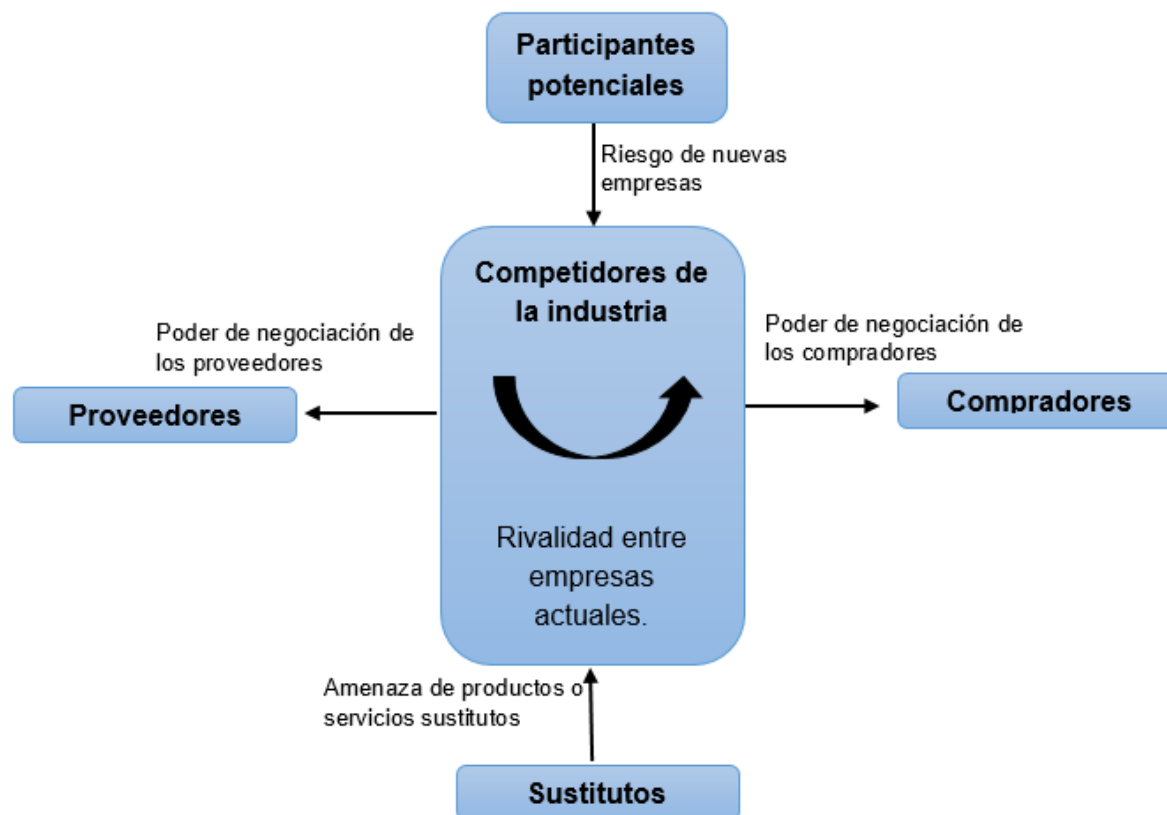


Figura 1. *Los cinco factores de competencia.*
 Fuente: Adaptado de (Porter, 2006, p. 4)

Las cinco fuerzas influyen en la rentabilidad porque estas impactan en factores como precio, costo e inversión, y el grado en que estas afectan a las compañías varían de una a otra, así que de acuerdo a las necesidades de cada organización se debe moldear la estructura de la industria, conciliando su posición competitiva con las tendencias conjuntas de esta.

Porter explica que la posición que se ocupa dentro de la industria es fundamental, ya que esta determina si la rentabilidad está por encima del promedio o por debajo, por lo que es importante una ventaja competitiva sustentable, la cual se origina de las actividades que las empresas realizan para sortear las cinco fuerzas de mercado, en lo que el autor distingue tres estrategias genéricas que son formas de alcanzar la ventaja competitiva deseada y así lograr un desempeño sobresaliente en comparación a la industria.

Entre las estrategias propuestas está el liderazgo en costos, la cual se basa en tener el liderazgo, no en competir por esa posición, así que la compañía se convierte en un fabricante de costo bajo por lo que tiene segmentos amplios de acción; en el caso del mercado suizo, esta no es la estrategia adecuada debido a que es un mercado especializado y busca más la diferenciación; la cual es la segunda estrategia propuesta por Porter, en donde se resalta la innovación y el valor agregado como el principal respaldo de los precios altos. “... *la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores*” (Porter, 2006, p. 14).

Por otro lado la tercera estrategia es la de concentración, la cual está enfocada en escoger uno o varios pequeños segmentos y adaptar sus estrategias para atenderlos de forma especializada, esta debe ser sostenible para que la ventaja competitiva sea perdurable, respecto a esta estrategia es apreciable que se puede aplicar por parte de los exportadores colombianos, aunque requiere de más posicionamiento en el mercado, por lo cual sigue siendo la diferenciación la estrategia que encaja mejor para el desarrollo del plan de marketing del sector hortofrutícola en el mercado suizo.

De acuerdo a las capacidades y necesidades de la empresa, ella se enfocara en una ventaja y sus estrategias buscaran mantenerla, evitando que sea afectada por el deterioro que causan los competidores y el entorno del mercado. “*Dada la influencia decisiva que la ventaja competitiva tiene en un desempeño superior, la estrategia genérica debería ser la esencia del plan estratégico. Esta especifica el enfoque fundamental de la ventaja competitiva que se aplica y crea el contexto de las acciones que se efectuarán en las áreas funcionales.*” (Porter, 2006, p. 25).

De acuerdo con Porter es necesario identificar los cinco factores de competencia y por ende las estrategias con las cuales se van a sobrellevar en el ámbito empresarial; este resulta siendo un análisis más general, es por esa razón que es necesario buscar el enfoque que permita llevar esas estrategias al ámbito internacional, en este caso al mercado suizo, por lo que se considera importante la estrategia de internacionalización propuesta por el trabajo que antecede esta investigación; en la cual Melendez y Monsalve llegaron a la conclusión que debía ser la teoría

del enfoque de red, la que nos dará las nociones de como un sector dividido en pequeños productores puede competir de manera efectiva en el mercado suizo.

1.2 Enfoque de red

Es un factor esencial determinar la forma de internacionalización por medio de la cual se va a llegar al mercado Suizo, esto teniendo en cuenta el análisis del entorno y la identificación de las debilidades y fortalezas; el modelo de red consiste en múltiples relaciones inter - organizativas entre empresas, es decir que es un grupo de compañías que aprovechan entre si sus fortalezas y disminuyen los riesgos a la hora de participar en el comercio internacional. En este modelo se pueden utilizar las relaciones de una empresa en una red como fuentes para llegar a otras redes en otros países, por lo que permite a las pequeñas organizaciones internacionalizarse de una manera más sencilla (Johanson y Mattson, 1988).

En la estrategia de internacionalización realizada por Alejandro Meléndez y Laura Monsalve se tuvo como resultado que la mejor forma de entrada al mercado suizo por parte del sector hortofrutícola es mediante el modelo de red, debido a que *“Partiendo del tamaño de los productores y su experiencia, resulta central que el sector genere conexiones internamente para aumentar su poder de negociación y llegar al exterior con suficiente conocimiento y productos de calidad.”* (Melendez y Monsalve, 2016, p. 68).

Entre las ventajas principales que ofrece el enfoque de red, está la facilidad y rapidez de reacción que tienen las redes ante los estímulos del mercado; las relaciones de intercambio son duraderas y estables; son difíciles de observar desde afuera por parte de los competidores; exige a las empresas una adaptación en su forma de hacer negocios; hay intercambio de conocimientos e información y hace más rápido el proceso de internacionalización (Johanson y Mattson, 1988).

Estos beneficios hacen que sea un modelo adecuado para los pequeños productores del sector hortofrutícola, además este enfoque permite la implementación de las estrategias de marketing de una manera más asequible para las empresas. Por eso se complementa toda la teoría con los aspectos referentes al marketing y su método de elaboración.

1.3 Proceso de marketing

El núcleo de la investigación está sustentado en el marketing, de allí la importancia de complementar las teorías previas con sus principios básicos; Kotler y Armstrong definen el marketing como “*el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos*” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 5), con lo que aclaran que el marketing debe entenderse desde el enfoque moderno de satisfacer las necesidades del cliente y no desde el sentido superficial de la publicidad y las ventas, por lo que los autores identifican 5 pasos en el proceso de marketing, resumidos en el siguiente modelo:



Figura 2. Modelo sencillo del proceso de marketing. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 5)

El seguimiento de estos pasos, garantiza que en el proceso se cree valor para los clientes, lo cual es el elemento en el que más se enfatizan los autores; por lo que se reconocen las necesidades humanas como el concepto fundamental que sustenta el marketing, y por lo tanto el reconocimiento de estas es el primer paso para entender el mercado, acompañado de la evaluación del entorno. Los tres pasos posteriores, son también fundamentales para la creación de valor para los clientes, entre los que se profundiza en actividades como la segmentación del mercado, el diseño del marketing mix, la administración de las relaciones con los clientes y socios, etc (Kotler y Armstrong, 2012).

La segmentación por su parte es el punto de partida para unas estrategias de marketing mix exitosas; básicamente su importancia radica en que “...*casi todos los mercados incluyen a grupos de personas u organizaciones que tienen diferentes necesidades y preferencias por productos*” (Lamb, Hair, y McDaniel, 2014, p. 128). Es allí donde la segmentación se convierte en la herramienta precisa para definir las necesidades y los deseos de los consumidores con una mejor precisión; como lo especifican en su texto Marketing; Hair, McDaniel y Lamb el segmento debe contar con cuatro características básicas, que tenga un tamaño sustancial, que sea medible, que tenga facilidad de acceso, y tenga capacidad de respuesta.

En síntesis, el plan de marketing para las empresas se convierte en un proceso fundamental para competir en los mercados, tanto a nivel nacional como internacional; para su elaboración Kotler y Armstrong recomiendan el uso de herramientas como las matrices DOFA y PESTAL. Todo esto hace un aporte muy importante al proceso de internacionalización de los exportadores colombianos, ya que es notable que el marketing se ha dejado olvidado en las estrategias empresariales cuando debería ser uno de los pilares fundamentales; por ende se hará una profundización en el aspecto internacional, ya que el mercado objetivo es Suiza y es necesario saber implementar el marketing de una forma más global.

1.4 Marketing internacional

Por su parte Cateora enfoca el marketing hacia el contexto internacional, dirigiendo las estrategias hacia la entrada y mantenimiento en nuevos mercados, en donde de acuerdo al grado de participación y responsabilidad que quieran tener la compañía a nivel internacional, será la estructuración y dirección de sus estrategias. Lo que resulta pertinente para esta investigación, ya que lo que se está desarrollando es un plan de marketing internacional, direccionado al mercado Suizo, específicamente.

Como aporte importante del enfoque de Cateora, está la evaluación del entorno internacional, en donde se deben tener en cuenta las barreras comerciales que se pueden encontrar en los mercados, el entorno político, aspectos como el proteccionismo y brechas culturales amplias, que

pueden dificultar la entrada en nuevos mercados y el desarrollo de las actividades de marketing. *“Una apreciación completa y absoluta de los orígenes (...) y de los elementos (...) de una cultura podría ser el valor más importante para un agente de marketing foráneo al preparar sus planes y estrategias de marketing.”* (Cateora, 2009, p.120).

En la decisión de internacionalizarse las empresas deben escoger muy bien su modelo de entrada, de acuerdo al diagnóstico nacional e internacional; es clave para el crecimiento de una compañía participar activamente en el comercio exterior, ya que esto permite un crecimiento a nivel interno más rápido, aumenta la productividad y los ingresos de los empleados; además permite a la empresa convertirse en un participantes a largo plazo (Cateora, 2009).

La creciente participación del comercio internacional crea oportunidades continuamente para participar en el mercado global, las necesidades cambiantes de los consumidores son un factor que se debe evaluar y compensar efectivamente, para así desarrollar estrategias de marketing que hagan a la compañía competitiva fuera de sus fronteras. En donde decisiones como el producto y servicio que se va a ofertar, el precio a manejar, el sistema de distribución, comercialización y promoción del producto son consecuencia de una evaluación correcta del entorno y una selección correcta de mercado, así como de ventaja competitiva que se desea manejar corporativamente (Cateora, 2009).

Como es apreciable el marketing internacional es fundamental para que los ingresos aumenten y para que el crecimiento de una compañía sea exponencial; pero es necesario saber aplicar los conceptos del plan del mercadeo en un contexto internacional, teniendo en cuenta todos los factores y situaciones que influyen *“las oportunidades internacionales requieren explorar las cosas con cuidado y conocer los desarrollos globales, entender su significado y desarrollar la capacidad de adaptación al cambio”* (Hoffman, y otros, 2005, p. 100); según esto lo que se busca en la aplicación de estas teorías es brindar la herramienta a los productores del sector que les permita adaptarse al cambio de mercado y así mismo les ayude a especializar su producto y a crear un plan de marketing efectivo que pueda ser su manual de acción.

Capítulo 2. Metodología

En el proceso de investigación es necesaria una guía para el desarrollo de los procesos de investigación es decir una metodología, es por eso que se definirán a continuación el tipo de estudio, el método y el tratamiento que se le dio a la información para estructurar el desarrollo de la presente monografía.

2.1 Investigación cualitativa

En la investigación se pueden encontrar tres enfoques; el cuantitativo, el cualitativo y el mixto. En el enfoque cuantitativo la recolección de información está basada en los números y en la estadística. El cualitativo requiere de datos no numéricos, y por su parte el mixto considerado también la tercera vía se caracteriza por combinar la investigación cualitativa con la cuantitativa para tener resultados más acertados (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, y Baptista Lucio, 2014). Para esta investigación se usó un enfoque cualitativo, ya que lo que se busca al proponer un plan de marketing para el sector hortofrutícola para su posicionamiento en el mercado de suizo es estudiar la realidad en su contexto natural, tal como sucede, para así de acuerdo al entorno particular del sector en Colombia y del consumidor suizo poder interpretarla y así plantear las estrategias que se requieren, y los datos que se recolectaran serán cualitativos y no cuantitativos.

Es pertinente la metodología de tipo cualitativo para este estudio ya que pretende estudiar la realidad de las actividades, relaciones o asuntos de determinada situación o problema y examina cada detalle exhaustivamente para sus posteriores conclusiones, a diferencia de los estudios cuantitativos, este tipo de investigación se interesa en saber cómo se da la dinámica del contexto en el que ocurre el problema.

Según Fraenkel y Wallen la fuente primaria en la investigación cualitativa es la fuente natural y el contexto del problema, así como los datos se analizan de una forma más inductiva; es decir que surge de la exploración o la experimentación, sin embargo se busca triangular todas las perspectivas dentro de los sujetos que participan en la investigación para así llegar a resultados más acertados (1996). El problema de esta investigación no está sujeto a variables específicas,

como lo sería en el caso de una investigación cuantitativa, por el contrario estas se formulan a medida que se desarrolla la investigación, y posteriormente se integran de tal la forma que el análisis de estas sea de forma descriptiva para una interpretación detallada del problema que guía la investigación (Frankel y Wallen, 1996).

El informe es descriptivo, el cual basado en las teorías del marketing internacional propone las estrategias pertinentes y necesarias según el contexto nacional del sector hortofrutícola, y las adaptaciones que requiere este para competir en el mercado suizo, teniendo como enfoque principal, hacer competitivo al sector por medio de la innovación e implementación de las premisas del marketing adecuadamente.

2.2 Estudio de caso

El siguiente paso para estructurar el desarrollo de la presente monografía es la definición del método de investigación; según (Rodriguez Gomez, Gil Florez, y Garcia, 1996) existen aproximadamente seis métodos en los que se puede desarrollar la investigación cualitativa, los cuales son fenomenología, etnografía, teoría fundamentada, investigación acción, estudio de caso y biografía; por lo que teniendo en cuenta que el objeto del presente trabajo es diseñar un plan de marketing internacional a partir de las características del consumidor suizo y del análisis del entorno, se hace pertinente clasificar la investigación en alguno de ellos para posteriormente elegir las técnicas que se llevaran a cabo durante el desarrollo de la investigación.

Métodos como la etnografía, la fenomenología y la biografía se descartan debido a que estos están basados en observación de comunidades y/o culturas y percepciones subjetivas de diferentes entornos y relaciones, además las técnicas que los caracterizan están basadas en una investigación más presencial, la cual no es posible en esta investigación, ya que el consumidor suizo y el sector hortofrutícola colombiano se van a analizar de una manera más general y a través de uso de fuentes secundarias. Por otro lado la teoría fundamentada no puede aplicarse a una propuesta de plan de marketing ya que la teoría respecto a este tópico ya está hecha, además la investigación desde el inicio cuenta con un marco teórico guía que da los parámetros principales para el desarrollo de los objetivos; lo que es contrario al resultado de este método ya

que este busca crear una teoría a partir de los estudios que valla arrojando la investigación. La investigación acción por su parte tiene un enfoque más conductista y es aplicada en su mayoría a investigaciones de tipo educativo, ya que busca ver como los planteamientos se comprueban a través de su aplicación a grupos de estudiantes o grupos focales, con el fin de comprobar temáticas de tipo social, económico o cultural, que en caso de la presente monografía no sería aplicable por pretender ser un documento más orientador y que no será llevado a la práctica durante su mismo desarrollo. Al haber descartado los anteriores métodos, se encuentra que el más acertado es el estudio de caso, ya que este pretende elaborar una hipótesis tal como lo busca esta investigación a través de la proposición de un plan de marketing, su razonamiento es inductivo y proporciona ayuda, conocimiento o instrucción al caso que estudia tal y lo que se busca ser en la conclusión de esta monografía para el sector hortofrutícola colombiano.

El estudio de caso busca comunicar a través de la descripción, su recolección de datos es en situaciones de la vida cotidiana, así como se puede aplicar a personas u organizaciones en particular; también es aplicable a grupos y colectivos, y no hay supuestos exactos que antecedan la investigación, ya que estos se dan durante su desarrollo, además “...*en el estudio de caso, los datos a menudo no están estructurados, el análisis es cualitativo, y el objetivo es comprender el propio caso, y no generalizar a toda la población*” (Simons, 2011).

2.3 Recolección de datos

La información es lo más importante en el desarrollo de una investigación, ya que es el insumo principal para explorar, describir o explicar un fenómeno, y dar respuesta al problema de investigación. Para respaldar el método “estudio de caso” bajo el cual se desarrolla la investigación, se toman en cuenta tres técnicas de recolección de información para que posteriormente sea posible la triangulación y el planteamiento correcto y acertado de las conclusiones.

2.3.1 Técnicas

Como técnica principal esta la revisión documental, la cual es la recopilación y clasificación de información por medio del análisis de materiales bibliográficos, a través de diferentes fuentes de información, ya sea físicas o virtuales. Los datos se pueden obtener sin solicitarlos directamente a los participantes, es decir, de manera no obstrusiva, lo que lo hace más rápido y fácil ya que la información esta publicada y no se necesita entrevistas directas con los autores.

Para efectos de este informe, inicialmente se buscó conocer el entorno y las características específicas del mercado y consumidor suizo, para contar con la información precisa que permite hacer la segmentación correcta del mercado meta, para lo cual se tienen en cuenta variables económicas, políticas, sociales, legales, ambientales, tecnológicas y patrones de comportamiento de la población suiza; como los hábitos de compra, ritmo de vida, preferencias de frutas y verduras, sabores, empaques, persistencia de la compra y estándares de calidad exigidos, y así la elección del segmento objetivo es acertada al igual que las estrategias de marketing que se plantean posteriormente.

La observación indirecta también es utilizada como técnica en esta investigación, ya que no es posible para el investigador hacer una observación directa, entonces este se remite a la revisión de registros históricos y documentos de observaciones directas realizadas por otros, a análisis estadísticos y/o elementos audiovisuales.

Y la tercera técnica que se utiliza en esta monografía es la revisión teórica, por medio de la cual se aplican y comparan los planteamientos teóricos respecto a los temas relacionados al marketing que se van desarrollando a lo largo de la investigación y que se toman como guía en el planteamiento de las estrategias.

La información recolectada a través de las tres técnicas base se organiza por medio del uso de matrices, descomponiéndose y sintetizándose la para su fácil identificación, y posterior análisis, en cuanto a la transcripción y organización de la información se usaron fichas de lectura, que permitieron encontrar los aportes a la investigación fácilmente; también se clasifico en tablas,

matrices, cuadros comparativos y de resumen que contienen la información que afecta directamente el desarrollo de las estrategias de marketing internacional, como teorías, investigaciones previas y resultados que se fueron obteniendo durante el progreso del informe.

La triangulación de los datos obtenidos por medio de las tres técnicas anteriores, permiten obtener los resultados comparando e identificando los problemas y posibles adaptaciones que necesita el sector hortofrutícola según las condiciones del mercado suizo, y específicamente del segmento objetivo, y dan paso al planteamiento de las estrategias de marketing internacional pertinentes deducidas de los planteamientos teóricos y antecedentes.

2.3.2 Fuentes

Las fuentes utilizadas fueron en su mayoría secundarias, como libros, informes corporativos, artículos de prensa, revistas académicas que pueden ser consultadas en bibliotecas y/o páginas web. Además de los antecedentes e investigaciones que se han llevado a cabo anteriormente y que dieron aportes importantes al desarrollo de este proyecto. Respecto a la información teórica que dio las bases a la investigación es tomada de fuentes secundarias, como artículos, publicaciones y libros, de los que se encuentra alta disponibilidad por el amplio bagaje en términos de marketing.

La investigación fue soportada con informes estadísticos en donde se obtuvo la información cuantitativa en lo referente al comportamiento del sector hortofrutícola, las relaciones comerciales entre Colombia y Suiza, datos macroeconómicos y de competencia tanto de la economía nacional como de la suiza, de fuentes como DANE, ProColombia, ASOHOFRUCOL, El Ministerio de Agricultura, EFTA, OMC, BusinessNetwork Switzerland, etc.

En cuanto a la selección y redacción del plan de marketing se tuvieron en cuenta autores como Kotler; Lamb, Hair y McDaniel; y Czinkota entre otros, quienes fueron la guía para la estipulación de las estrategias de producto, plaza, precio y promoción.

Capítulo 3. Resultados

3.1 Selección del mercado meta

3.1.1 Oportunidad en el mercado suizo

De acuerdo a los resultados arrojados por la investigación realizada por Alejandro Meléndez y Laura Monsalve, los productos del sector hortofrutícola que presentan oportunidad en el mercado suizo son el mango, la piña y el aguacate hass; esto debido a su comportamiento favorable (Figura 3 y 4) y a que están libres de aranceles y contingentes; además el territorio colombiano cuenta con amplios cultivos de estos productos, que según los registros del ICA, son 40 predios destinados a la exportación de mango, 23 a la piña, y 746 al aguacate; por lo que hay oportunidades de potenciación del sector a través de estos productos (2016, p. 52).

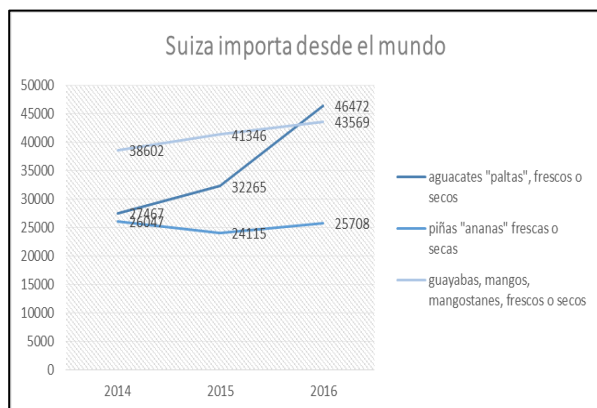


Figura 3. Importaciones de Suiza desde el mundo.

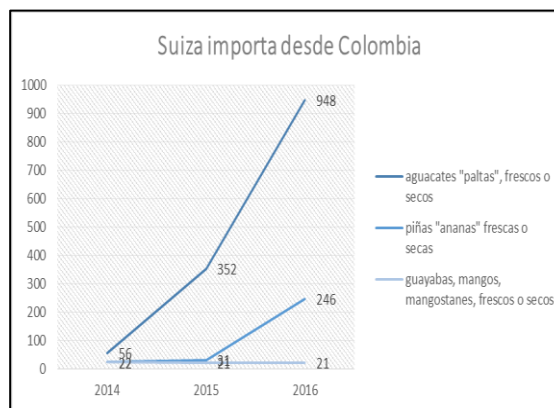


Figura 4. Importaciones de Suiza desde Colombia.

Elaboración propia, datos obtenidos de Trade Map, valores dados en miles de dólares americanos, en valor FOB.

Como lo respaldan las gráficas, Suiza mantiene un comportamiento ascendente para los tres productos sugeridos en la estrategia de internacionalización, además de ser los productos con mejores cifras de la partida 08. Sin embargo para efectos de un desarrollo preciso del plan de marketing es necesario especializarse en un solo producto, por lo cual seleccionaremos el que tenga más facilidades y pueda impulsar el sector en el corto plazo.

Se puede ver que el aguacate ha tenido un comportamiento favorable, al igual que la piña quien ha presentado crecimientos considerables en los últimos años; por su parte el mango ha tenido un comportamiento más constante. Teniendo en cuenta las tendencias de consumo del mercado suizo, las cuales están caracterizadas por la preferencia de productos orgánicos; y haciendo una comparación con los cultivos certificados como orgánicos ante el Ministerio de Agricultura, existe potencial para el mango con 5869 hectáreas certificadas para 2010, seguido por la piña con 10 hectáreas, y por ultimo está el aguacate con 5,4 hectáreas según el informe de Procolombia para la creación de capacidad comercial hacia EFTA (p. 63). Debido a que el plan de marketing necesita de suplir las necesidades del consumidor objetivo vemos que el mango cumple con uno de los principales requisitos del mercado suizo, postulándose como un producto en el que se puede potenciar y especializar el mercadeo más rápidamente que para el aguacate y la piña; además las compras de suiza para el mundo han estado en crecimiento y aunque las compras para Colombia no han tenido crecimientos importantes, a través de la ventajas en cultivos y en la demanda creciente por parte de suiza se puede potenciar este producto, ofreciéndolo de una forma más especializada y con valor agregado.

3.1.2 Análisis del entorno

En el desarrollo de un plan de marketing es necesario analizar el entorno ya que esto significa *“reunir e interpretar información acerca de las fuerzas, los hechos, y las relaciones del entorno externo que podrían afectar el futuro de la organización o implementación del plan de marketing”* (Lamb, Hair, y McDaniel, 2014, p. 22), lo que hace que las estrategias sean más acertadas y precisas.

3.1.2.1 Aspecto político

Las relaciones políticas entre Suiza y Colombia representan una parte fundamental para el buen planteamiento de las estrategias de marketing, ya que estas brindan información acerca de los limitantes o facilidades que ofrece el mercado, así como los procesos necesarios para poder entrar y competir en el país objetivo.

El Acuerdo de Libre Comercio establecido entre Colombia y los estados AELC entró en vigor el 1 de julio de 2011 (Ministerio de Comercio Industria y Turismo). El cual esta complementado por un acuerdo de agricultura entre Suiza y Colombia, el cual busca impulsar el sector y hacerlo competitivo para que sea un aliado importante para las importaciones por parte de suiza en materia hortofrutícola.

Colombia cuenta con beneficios, en donde el arancel de importación puede no aplicarse para algunos productos, o ser el correspondiente al arancel de la Nación Más Favorecida, algunos pueden variar bajo efectos de estacionalidad. Para efectos del capítulo 7 y 8 del arancel, las líneas libres son las que más sobresalen, siendo en conjunto 94, seguidas por las libres en temporada que son 40, y las libres bajo cuota que son 32; esto muestra que existen muchas oportunidades para el sector hortofrutícola, y en especial para los productos estipulados inicialmente, que son el aguacate, el mango y la piña ya que están en línea libre (Acuerdo sobre agricultura entre la Republica de Colombia y la Confederación Suiza, 2008).

Las normas de origen representan un factor fundamental para acceder a los beneficios arancelarios que establece el acuerdo de agricultura y el TLC vigente; en donde establece la norma que solo se tendrá en cuenta el proceso de cosecha y recolección y no los materiales que se utilizan para el empaque y/o etiquetado (Art 4 y 8 EFTA, 2008). Es necesario “... *para que los productos puedan acogerse bajo el acuerdo, que se presenten pruebas de origen, un certificado de circulación EUR. 1, o una declaración de origen dada por el exportador en la factura comercial, una nota de entrega o cualquier otro documento comercial*” (Melendez & Monsalve, 2016, pág. 40), con los que principalmente se busca que los detalles y descripción del producto estén estrictamente especificados.

3.1.2.2 Aspecto económico

El comportamiento a nivel económico que tiene un país es esencial para la toma de las decisiones de marketing, por ese motivo se estudiara a Suiza en sus indicadores económicos más relevantes y su comportamiento en los últimos años.

Tabla 1.
Indicadores económicos Suiza

	Indicadores Económicos				
	2013	2014	2015	2016	2017 Esperado
PIB (Miles de millones USD)	685,22	701,22	664,01	662,48	684,39
Crecimiento del PIB (%)	1,8	1,9	0,8	1	1,3
PIB per cápita (USD)	85237	86145	80603	79578	81314
Tasa de inflación (%)	-0,2	0	-1,1	-0,4	0

Fuente: Elaboración propia, datos (Banco Mundial, 2017)

La economía Suiza es muy estable y eficaz; se destaca entre los países europeos, por su alta calidad en el nivel de vida, su productividad industrial, su nivel educativo y su sistema sanitario eficaz. Aunque la economía se vio afectada por la crisis financiera del 2009, y la crisis de la zona euro, ha sido una de las economías más estables y con un constante avalúo de su moneda, siendo el franco suizo un refugio seguro para los inversionistas (Oficina Federal de Estadística, 2017).

La agricultura aporta menos del 1% al PIB, los principales productos agrícolas son el ganado, los lácteos y las bodegas vinícolas, aunque en los últimos años la agricultura ecológica ha estado en crecimiento. El sector más representativo es el de los servicios con una participación del 74% del PIB, y el turismo también aporta notablemente a la economía (Banco Nacional Suizo, 2017).

Las principales ciudades de Suiza, son Zúrich, Ginebra, Basilea y Berna. Berna es la capital del país, aunque es una ciudad muy tranquila en comparación con las grandes capitales del mundo, lo que más la caracteriza es su atractivo turístico; Basilea es un importante lugar para la industria y el comercio, gracias al río Rin que atraviesa la ciudad, cuenta con cuatro puertos importantes y según la población es la tercera ciudad más grande de Suiza. Por su parte Ginebra se ha destacado por ser la sede mundial de numerosas organizaciones gubernamentales y es la segunda más grande del país; y Zúrich es la ciudad más poblada de Suiza, y la que tiene más movimiento

comercial y urbano, por eso es llamada el “Centro de Suiza”, cuenta con la mejor calidad de vida a nivel nacional, y es un punto clave para el país (SWI, 2017).

3.1.2.3 Aspecto social

En el proceso de adaptación de cualquier producto en un nuevo mercado es pertinente analizar el componente social y cultural, para que su promoción y venta sea exitosa y este bien dirigida.

El mercado Suizo es sofisticado, se fijan en la calidad de los productos por encima que de su precio, marca y diseño; también buscan un servicio post venta calificado y aprecian que un vendedor experto les hable del producto en el que están interesados. Aunque también existen ventas por internet pero en una proporción menor a las ventas en tienda.

La población cuenta con una división casi que proporcional entre hombres y mujeres, siendo de un 48,8% y 51.2% respectivamente (Santander, 2017), las ciudades más grandes según su población son Zúrich, Ginebra, Basilea, Lausana y Berna; y su edad media es de 40 años, estando la mayoría de la población en el rango de los 20 a los 64 años con un 61.8% del total de la población (Federal Statistical Office, 2016). Los hogares en Suiza están compuestos en su mayoría por 1 persona (37,1%), los de 2 personas representan el 28,4% del total de los hogares suizos (Santander). Existen 4 idiomas oficiales en Suiza que se distribuyen por las diferentes regiones del interior del país, estas son el francés, el alemán, el italiano y el romanche.

En general la vida de los suizos es agitada y en su mayoría es urbana, son responsables en sus trabajos y mantienen sus ciudades ordenadas y limpias, tienen un alto grado de compromiso con la naturaleza y se caracterizan por tener un país armonioso.

3.1.2.4 Aspecto tecnológico

Para el marketing, es importante conocer en el ámbito tecnológico a sus mercados objetivos, ya que parámetros como la inversión en investigación y desarrollo, la innovación en las tecnologías

de la información, y los cambios tecnológicos futuros; se convierten en parte esencial dentro de la estrategia competitiva para las empresas.

Suiza cuenta con una alta inversión en materia de investigación y desarrollo por parte de sus compañías, cuenta con un desarrollo constante en biotecnología, y es el quinto país más competitivo en materia tecnológica según el Foro Económico Mundial; estos logros se atribuyen a su gobierno, el cual le otorga gran importancia a las comunicaciones y a la tecnología en general y está abierto a la innovación constante; lo que lo hace un país altamente competitivo (WEF, 2016).

El 3% del PIB está destinado para la investigación y el desarrollo, lo que se ve respaldado con 20 premios Nobel a científicos Suizos, con dos centros de investigación importantes a nivel mundial ETHZ y EPFL; por sus siglas en alemán y francés respectivamente. Además según el embajador suizo en México el país se encuentra en fase de planeación de un proyecto ambicioso en materia tecnológica, en el que se busca crear un parque de innovación que se enfocara en la tecnología de aceleración de partículas, la materia y los materiales, la salud humana, la energía y el medio ambiente (Louis Jose Touron, 2016).

Así mismo la sociedad suiza está altamente involucrada con la tecnología, las redes sociales y la comunicación lo que se convierte en una herramienta fundamental para tener en cuenta en estrategias, como producción y publicidad.

3.1.2.5 Aspecto ambiental

Es importante reconocer el perfil que maneja cada mercado con respecto al medio ambiente, ya que de esto dependen los procesos industriales, publicitarios y/o de distribución. Por esta razón es necesario analizar a Suiza en sus políticas ambientales para que así las decisiones en el marketing mix sean acordes a su cultura y lineamientos.

Suiza es catalogado como el país más respetuoso con el medio ambiente; según el EPI, por sus siglas en inglés “Environmental Performance Index” en donde basados en 25 indicadores se

califican a más de 149 países en sus políticas ambientales. En los indicadores de actuaciones medioambientales, la reducción de los efectos medioambientales en la salud, y la vitalidad del ecosistema; el país cuenta con una eficiencia superior al 90% y es el único país que cumple con un 100% en las políticas de gestión del agua (Yale University, 2016). Esto nos indica que el país está altamente comprometido y que el aspecto ambiental es importante en todos los aspectos de su funcionamiento, empezando principalmente por el comercial, ya que hasta las mismas personas adoptaron esta cultura y entre sus exigencias esta que sus proveedores sean “verdes” al igual que ellos.

En síntesis, la tendencia en Suiza es la protección de la salud y el medio ambiente, por lo que se enfocan en procesos que garanticen la trazabilidad de los productos y que tengan compatibilidad ecológica. Así que, para que un producto pueda penetrar exitosamente este mercado es necesario cumplir con estos requisitos, es esencial, certificar los productos con sellos oficiales y aprobados, mediante mecanismos como *GlobalG.A.P.*, *Biosuisse*, y *FairTrade*, los cuales permiten demostrar a los compradores que el producto que consumen es limpio, sano, diferenciado y viene de un proceso justo.

3.1.2.6 Aspecto legal

Para entrar correctamente al mercado suizo, es necesario cumplir con los requisitos legales tanto del país de origen como el de destino. En el desarrollo de la estrategia de internacionalización por parte de (Melendez y Monsalve, 2016) se estudia a fondo el aspecto legal para el caso de la incursión del sector en el mercado suizo, para efectos de esta investigación es necesario analizar y destacar los aspectos más importantes en el ámbito legal para así realizar la correcta segmentación y posterior estrategia de marketing.

En 1993, se expidió la Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero o Ley 101. En esta se contempla al Instituto Agropecuario ICA, bajo el mando del Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, como el encargado de estructurar los planes y políticas para la protección de la sanidad agropecuaria, la producción, manufactura, y comercialización; así como del control técnico de importaciones y exportaciones, tanto de productos, como de los insumos. Esto con el

fin de minimizar riesgos alimentarios y ambientales, y promover el acceso de los productos colombianos en mercados internacionales (Artículo 65).

En el decreto 1840 de 1994 se le da la obligación a los importadores, exportadores y al ICA de realizar de manera conjunta las campañas de prevención, control, erradicación y manejo de plagas y enfermedades así como la responsabilidad de cumplir con las normas y procedimientos para el control técnico de bienes animales o vegetales, que de no pasar las pruebas serán decomisados, puestos en cuarentena o destruidos, sanciones que se determinan de acuerdo al nivel de riesgo.

En todo lo referente a la exportación, es necesario que el productor como el exportador estén previamente inscritos ante el ICA, este requerimiento obliga a la parte productora a tecnificar en cierto grado su proceso en términos de infraestructura, otro certificado es el de buenas prácticas agrícolas; este solo se puede obtener siempre y cuando se cumpla con el manual y la lista de chequeo anexa a la Resolución 20009 de (2016); el poseer esta certificación se tienen muchas ventajas en la comercialización, el prestigio del titular y sus productos, da facilidades para obtener avales internacionales o sellos de calidad, propicia la apertura de nuevos mercados, y da calidad superior a los productos lo que otorga ventaja competitiva. Dado que lo que se busca es fomentar la internacionalización del sector hortofrutícola, se debe tener en cuenta que el ICA (2005) establece que para realizar la exportación sólo debe obtenerse el certificado fitosanitario tramitando la solicitud de inspección a la oficina del ICA presente en el lugar de salida de la mercancía y adjuntarlo al permiso fitosanitario del país importador (pp. 23-24).

La ley federal 910.1, denominada *Federal Act on Agriculture*, o Ley agrícola (LWG), estipula en su artículo 18 que a menos que para todo producto obtenido bajo procesos prohibidos en el país, es decir, todos aquellos que afecten la vida o la salud humana, o de plantas, animales o el ambiente, el Consejo Federal deberá determinar las medidas a imponer, dentro de las cuales se incluye aumento de aranceles a su importación, o prohibición de la misma. Lo que obliga a los exportadores a realizar la revisión ante la Oficina Federal para la Agricultura (FOAG por sus siglas en inglés), acerca de aquellas prácticas consideradas como prohibidas.

Bajo el marco del *Agricultural Imports Regulation* (916.01), se establece que se requiere de un permiso especial para la importación (IGP por sus siglas en francés) y que el importador debe tener su domicilio o su sede en el territorio aduanero de Suiza. Según los requisitos estipulados se obliga a los exportadores colombianos a establecer una oficina representante en Suiza, o a ingresar mediante un intermediario, que le facilite todo el proceso. De acuerdo a la *Regulation governing the import and export of vegetables, fruits and garden products*, se determinan aspectos para los contingentes de las frutas, y verduras, por ejemplo; que una parte del contingente arancelario se distribuye a las empresas que importan de manera profesional (2013). Además, se señala que frutas y verduras pueden ser importadas bajo la tasa de cuotas en diferentes plazos, sin que partes de contingentes tarifarios hubieran sido autorizadas si así lo dispone la Oficina Federal de Agricultura. Lo que significa que el tener que cumplir con un contingente no es un limitante, pues pueden aparecer esporádicamente nuevas oportunidades de exportación, de acuerdo a las condiciones del mercado suizo.

De lo anterior podemos ver que en el aspecto legal la principal barrera a la que se enfrentan los exportadores colombianos es que Suiza es demasiado proteccionista frente a su sector agrícola por lo que cuenta con normas exigentes y requisitos rigurosos para poder vender en su país, además de que es necesario implementar todas las reglamentaciones frente al producto para poder comercializarlo efectivamente.

3.1.2.7 Matriz PESTAL

Por medio de la matriz PESTAL se organizaran y resumirán los aspectos más relevantes del análisis del entorno suizo.

Tabla 2.
Matriz PESTAL

PESTAL		
<u>Político</u>	<u>Económico</u>	<u>Social</u>
- TLC vigente entre Colombia y Suiza desde el 1 de julio de 2014.	- Economía suiza es eficaz y estable y con alta calidad en el nivel de vida.	- Mercado sofisticado que se fija en la calidad antes que en el precio.
- Acuerdo de agricultura desde el 2008.	- Refugio seguro para inversionistas.	- División proporcional entre la población de hombres y mujeres.
- Capitulo 7 y 8 del arancel con beneficios importantes.	- Capital Berna.	- Hogares conformados por 1 o 2 personas en su mayoría.
- Productos cosechados o recolectados en el país de origen son considerados como totalmente obtenidos.	- Zúrich es la ciudad más poblada de suiza, y tiene mucho movimiento comercial y urbano.	- Idiomas: francés, italiano, alemán y romanche.
<u>Tecnológico</u>	<u>Ambiental</u>	<u>Legal</u>
- Alta inversión en investigación y desarrollo.	- Suiza es el país más respetuoso con el medio ambiente.	- Importaciones agrícolas necesitan revisión obligatoria ante la Oficina Federal para la Agricultura.
- Quinto país, más competitivo en biotecnología según el Foro Económico Mundial.	- Tendencia a proteger la salud, la sociedad y el ambiente.	- Se requiere un permiso especial para importación, o tener un intermediario que facilite el proceso.
- Sociedad familiarizada con las nuevas tecnologías.	- Necesarias certificaciones GlobalGAP, Biosuisse y Fairtrade.	

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Propuesta de segmentación

Suiza emplea la campaña de “5 al día” (5 am tag en Suiza) que busca promover el consumo de frutas y hortalizas con un mínimo de cinco raciones diarias; enfatizando en la necesidad de reemplazar los snacks poco saludables por frutas y hortalizas frescas (5amtag, 2017). Los resultados de la campaña en Suiza han sido favorables, y es uno de los países que tiene una alimentación saludable.

Consumo diario de frutas y vegetales de personas mayores de 15 años

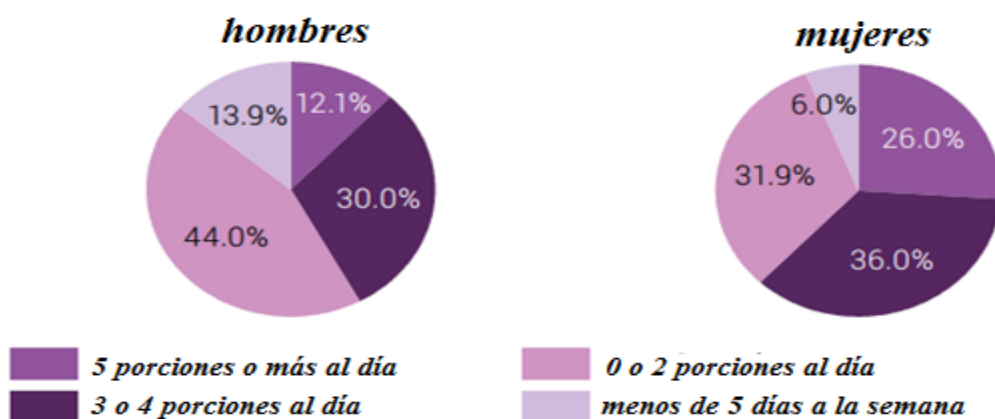


Figura 5. Consumo diario de frutas y vegetales

Fuente: Elaboración propia, adaptado de

“Food and Agriculture, Pocket Statistics” (Federal Statistical Office, 2016, p. 29)

Como se puede apreciar en las estadísticas de consumo según el género, las mujeres son las que más consumen frutas y vegetales, pero en general el 50% de la población consume entre 4 y 5 porciones de fruta diarias según las últimas estadísticas disponibles que son las del 2012; y según la campaña en los últimos 5 años se ha incrementado el consumo por parte de la población en un 18% (5amtag, 2017), por esta razón no se discriminara entre hombres y mujeres, sino que se enfocara en los dos géneros.

Como la población está concentrada entre las edades de 20 a 64 años, y estas son las personas con más alto nivel adquisitivo y que están en etapas más productivas, además de ser las personas

con días más agitados y que necesitan tener snacks de frutas frescas u hortalizas. Con respecto a la ciudad a la cual se dirigirá principalmente el plan de marketing, será a Zurich, no solo por su alto movimiento, y por ser la capital industrial y comercial de suiza; si no también por su facilidad para el comercio internacional, y por ser la puerta de entrada al mercado nacional en general.

Al ser un producto orgánico el segmento objetivo debe tener un nivel de ingreso alto, que en el caso de Suiza es de 7200 CHF (francos suizos), lo que es 15% superior al salario medio (Federal Statistical Office, 2016), aunque la cultura de consumo en Suiza es orgánica de forma general; sin embargo este nivel de ingresos corresponde a ejecutivos y asalariados, que en Zúrich cuentan con un diario vivir agitado, por lo que pueden convertir la fruta en los aperitivos en medio de su jornada laboral.



Figura 6. *Segmento objetivo* (Freepik, 2017)

Ciudad: Zúrich

Género: Femenino y Masculino.

Edades: Entre los 25 a 69 años

Ingreso: Alto

Estado civil: Indiferente.

Rasgos: Empresarios, preocupados por su salud, interesados en el medio ambiente y aprecian los productos orgánicos. Ven la calidad por encima del precio y prefieren un snack saludable en medio de su trabajo agitado. Cuentan con poco tiempo para preparar su comida y tienen un alto compromiso social.

Tamaño del segmento: 894.518 personas.

3.2 Estrategias de Marketing

El plan de marketing puede ser el factor que determine el éxito o el fracaso en la incursión de un nuevo mercado o la permanencia en otro, por lo que es fundamental que todas las empresas

estructuren sus estrategias de tal forma que aprovechen sus ventajas competitivas y se preparen para enfrentar a los competidores y llegar de forma favorable a los consumidores finales.

Aspectos como el nombre de la empresa y el logo son el paso inicial para el desarrollo del plan de marketing, por lo que se recomienda a los productores de mango, que cuando creen la asociación o la cooperativa busquen un nombre atractivo en los mercados internacionales y que genere recordación de marca, además es importante que el logo represente la esencia de la corporación, que en este caso va enfocada hacia el mercado orgánico y lo ecológico; esto además se complementara con la misión y visión de negocios que es la que se defenderá en las estrategias de marketing mix, que serán tratadas a continuación.

3.2.1 Estrategia de producto (Mango fresco)

El mango es una fruta exótica con alto valor energético gracias a su contenido alto en hidratos de carbono, también tiene un alto contenido de agua, posee minerales como el fosforo, el calcio y el potasio y cuenta con vitaminas A, E y C (Ecoagricultor, 2017). Es producido en aproximadamente cien países en sus distintas variedades, según el Acuerdo de competitividad en cadena productiva del mango en Colombia, India es el productor principal, seguido por China, Tailandia, Pakistán y México; Colombia ocupa el puesto número veinte (Alvaro y Moreno A., 2012, p. 14). En Colombia se producen aproximadamente ocho variedades de mango: el Tommy Atkins, el Keitt, mango hilacha, mango de azúcar, Yulima, Kent, Filipino, Vallenato entre otras variedades de injerto, muchas de estas soportan la demanda nacional y otros son apetecidos en la oferta exportable que maneja el país hacia Estados Unidos y Europa (Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2012).

Para el caso particular de esta estrategia, Suiza es un mercado caracterizado por la preferencia por productos orgánicos, y por tener una creciente preferencia por las frutas frescas dentro de su dieta diaria (5amtag, 2017), por lo que la característica principal del mango debe ser que su producción, transporte, almacenamiento y demás procesos de la cadena de valor sean totalmente orgánicos. Teniendo en cuenta lo anterior y que el mercado europeo busca una fruta con buen sabor, fácil de comer, y con un importante aporte de nutrientes (EL TIEMPO, 2011); la variedad

de mango adecuada para el mercado suizo es el mango de azúcar, del cual se encuentran registros crecientes de producción orgánica (ICA, 2005), ocupando un 10% de la producción total para el 2015 (Ministerio de Comercio Industria y Turismo), además su sabor es muy agradable para consumir en fresco y su cascara es suave, apta para el consumo y fácil de retirar de la fruta.

3.2.1.1 Presentación y etiquetado



Figura 7. *Mango de azúcar* (Bioorganico, 2017)

Al ser un producto fresco, la fruta en el punto de venta se debe vender libre de empaque individual, esto también teniendo en cuenta la política de residuos con la que cuenta Suiza, la cual busca evitar el desperdicio, y el uso de materiales que no se puedan reciclar o reutilizar (VEAGOG, 2013), lo importante en la presentación del producto, es que el mango esté listo para consumir, en el caso del mango de azúcar su color debe ser amarillo con un poco de color rojizo o rosado en la piel, su forma ovalada y con un peso de cien gramos en promedio (PTP, 2013, p. 22).

El empaque de la fruta para llegar al punto de venta se debe hacer mediante cajas de cartón, las cuales se recomienda que cuenten con una capacidad de veinticuatro mangos, lo que correspondería a unas medidas aproximadas de 30cm * 20cm * 8cm de alto; además en la base de la caja de cartón se recomienda el uso de alveolos de papel, los cuales cumplen la función de separar el producto, junto con tiras de papel corrugado para evitar que durante los trayectos la fruta se maltrate con el movimiento (PROCOLOMBIA, 2003), entre las ventajas de este método de embalaje, esta que brinda protección a la fruta, además de no influir en su frescura ni composición.

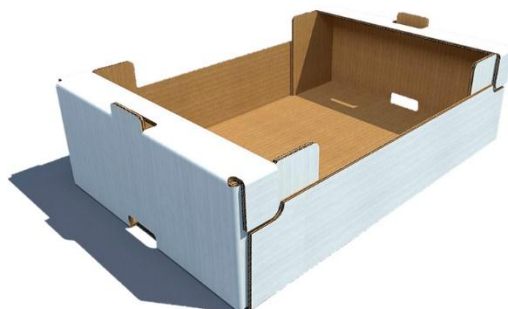


Figura 8. *Embalaje para el mango de azúcar (Grupouniq, 2017).*

Es necesario etiquetar la caja en donde van embalados los mangos. De acuerdo a la normatividad suiza el parámetro principal es que el idioma que se maneje sea el francés, el alemán o el italiano, en el caso de Zúrich el más apropiado es el alemán; debe informar acerca del peso y medidas, debe traer marcado de origen, contener el nombre del producto, los nombres de los fabricantes, la fecha de caducidad, información nutricional y las certificaciones con las que cuenta el producto (Santander, 2017).

Tabla 3.
Ejemplo de tabla nutricional del mango de azúcar

Nährwerttabelle (100 g.)			
Kalorien	61,13 Kcal.		
Fett	0,45 g.		
Cholesterin	0 mg.		
Natrium	5 mg.		
Kohlenhydrate	12,80 g.		
Faser	1,70 g.		
Zucker	12,50 g.		
Proteine	0,63 g.		
Vitamin A	207,17 ug.	Vitamin C	37 mg.
Vitamin B12	0 ug.	Kalzium	12 mg.
Eisen	0,40 mg.	Vitamin B3	0,66 mg.

Fuente: Elaboración propia, datos (Alimentos.org, 2017)

Normalmente la fruta se etiqueta con adhesivos individuales, aunque es recomendable implementar un sistema de etiquetado laser, el cual se ha popularizado en Europa gracias a sus grandes beneficios, en cuestiones de reducción del desperdicio, ahorro de energía y reducción en costos. La empresa que provee la maquina es Laser Food, y es especialmente conveniente para productos de origen orgánico ya que no altera la fruta, ni afecta su proceso de maduración normal, además es una etiqueta permanente y que da valor agregado y originalidad al producto (Laser Food, 2017). Al aplicar esta etiqueta es necesario que la impresión contenga el nombre de la empresa y/o su logo, además de los sellos de certificación orgánica requeridos, todo lo más resumido posible y que se vea atractivo para el consumidor.

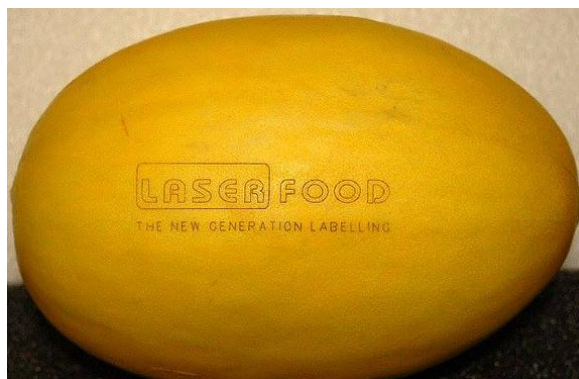


Figura 9. *Etiquetado laser (Laser Food, 2017)*

3.2.1.2 Certificaciones

Como se analizó en el aspecto ambiental y social de la población suiza, la tendencia en el consumo y comportamiento de la población es darle prioridad al cuidado del medio ambiente, preferir productos naturales y así mismo llevar hábitos de vida saludables, por lo que prefieren que en los productos que compran intervengan procesos limpios, que contribuyan a la disminución de la huella de carbono y que garanticen un consumo orgánico, sin la intervención industrial excesiva que provoca la pérdida de las propiedades naturales y saludables de los productos, además de preferir un consumo socialmente responsable. Lo anterior hace que las certificaciones se conviertan en un factor importante y determinante de competitividad en el mercado suizo; este aspecto fue tratado en el desarrollo de la estrategia de internacionalización,

que antecede a esta propuesta; pero debido a su importancia también en lo referente al marketing es traída a acotación ya que puede ser uno de los determinantes del éxito en el mercado Suizo.



La *GlobalG.A.P.* es la certificación más importante a nivel mundial, ya que audita los productos agrícolas destinados al consumo humano, además incluye todo lo referente al compromiso social, ambiental y laboral de las empresas; esta delimita además todo lo referente a las buenas prácticas agrícolas BPA, en donde se tocan aspectos como el manejo integrado de los cultivos, el control de plagas, , los sistemas de gestión de calidad, análisis de riesgo, bienestar de los trabajadores y la conservación del medio ambiente. Teniendo en cuenta la teoría de red que le conviene al sector, esta se debe adquirir por parte de los productores colombianos de una manera asociativa, es decir como un grupo, cooperativa o asociación, esto además de hacer más fácil el otorgamiento de la misma, disminuye los costos. En ese caso la certificación solo puede ser usada en conjunto y no por individual (GLOBALG.A.P., 2016).

En el proceso del trámite de la certificación se puede solicitar la asesoría de Fruexport, FGRA Consulting, y ASOHOFrucol, quienes son las únicas tres entidades registradas en Colombia que funcionan como asesores para el proceso de auditoría. El organismo encargado de emitir la certificación, es para Colombia únicamente ICONTEC, la cual se debe renovar anualmente; ICONTEC asigna el GlobalG.A.P. Number (GGN) que es la identificación oficial. En la etiqueta del producto únicamente puede figurar el código QR, porque la marca es utilizada para cuestiones de negociación y venta, es decir en el aspecto interno de las negociaciones comerciales, y no en relación con el consumidor. (GLOBALG.A.P., 2016).



El Bio Suisse, es un sello suizo que se enfoca en la certificación de productos orgánicos, en donde se garantiza la mejora y fertilidad del suelo, se prohíbe el uso de productos químicos o artificiales, además de velar por la seguridad y bienestar de los animales. Por otro lado en este sello, se prohíbe el uso de transporte aéreo, y condiciona su aval a productos extranjeros en su cien por ciento.

Para el caso del mango no existe ninguna limitación (Biosuisse, 2016). El también conocido como sello Bud es obligatorio para la exportación de productos orgánicos a Suiza, sin importar que se cuente con otras certificaciones en otros países.

Para obtener la certificación Bio Suisse, debe cumplirse con los estándares pedidos, y pedir la auditoria por medio de una agencia certificadora acreditada, que para Colombia solo puede hacerse con Bio inspecta, y al cumplir con los requerimientos establecidos en el “*Guidelines of imports of organic products into the European Union*” hacer la solicitud en red, es decir como asociación de productores, ya que como se ha dicho anteriormente es más fácil cumplir con los requerimientos y los costos se reducen. El símbolo a diferencia del Gap, si se debe utilizar en las etiquetas de los productos (Biosuisse, 2016). Por el sello se debe pagar en el momento de su aplicación y solicitud, además de pagos anuales correspondientes a los derechos del uso de la marca (Biosuisse, 2011).



La certificación de comercio justo bajo Fairtrade International, es el sello más reconocido a nivel mundial que vigila y vela por un impacto socioeconómico positivo para los agricultores, por lo que además de los establecimientos del precio mínimo de un producto se establece una prima de Fairtrade, que debe pagarse a los productores. La idea de la certificación, es garantizar al consumidor que cada producto que consuma con este sello aporta a la mejora de las vidas de los productores y trabajadores que intervinieron en su proceso de elaboración, y por ende a la disminución de la pobreza, y al incremento de la calidad de vida de sus familias y por consiguiente de muchas comunidades vulnerables. El uso de la marca es en el embalaje y etiquetado de los productos, y para poder hacer uso del sello, los productores colombianos deben certificarse por medio de FLO-Cert, la cual es la entidad encargada de otorgar y auditar los permisos; al igual que los sellos anteriores requiere de una inversión inicial para la aplicación y de cuotas anuales por uso de marca, y de renovación. (FLOCERT, 2016).

3.2.1.3 Transporte

Es importante que en el proceso de transporte se garantice la protección de la fruta y la conservación de la frescura necesaria para su venta; en el caso de las frutas frescas es fundamental tener especial cuidado en esta parte de la cadena de valor. Para el mango orgánico, el envío a Suiza solo puede ser por vía marítima de acuerdo a la normatividad, lo que implica tiempos de tránsito entre los veintitrés y los treinta días hasta Zurich desde cualquiera de los cuatro puertos colombianos, lo que implica que la fruta debe enviarse con ese tiempo de anticipación antes de su maduración, y estar lista para consumir, esto también dependiendo de la cantidad de fruta y la periodicidad de las ventas; entre las navieras que prestan servicio en esas rutas esta Maerks y EcuLine (PROCOLOMBIA, 2012).

Por lo anterior, se recomienda a los productores utilizar contenedores refrigerados e incorporar en ellos el sistema Purfresh, el cual disminuye la descomposición y controla la maduración de los frutos frescos; su sistema está basado en la ciencia, generando ozono de oxígeno del aire y mejorando la atmósfera del contenedor con bajas concentraciones específicas y definidas de ozono gaseoso que funciona como un poderoso desinfectante, matando a los microorganismos en el aire y en las superficies, frena el proceso de esporulación y consume el etanol, todo esto sin afectar a las características naturales de sabor, textura y olor del producto. Además está certificado para productos orgánicos y ecológicos. (Agroasa, 2017).

3.2.2 Estrategias de publicidad

Es fundamental para una empresa establecer sus estrategias de publicidad, ya que con ellas logra posicionar la marca, atraer nuevos clientes y dar a conocer las propiedades y beneficios de los productos. En el caso de la estrategia de marketing que se está desarrollando para el sector hortofrutícola colombiano en el mercado suizo, en donde la característica principal es un producto orgánico, la publicidad es fundamental ya que se trata de un producto especializado y

con valor agregado, y es importante que la publicidad responda al segmento al que va dirigida la venta.

En Suiza existen varias formas de hacer promoción, todas de acuerdo a la característica principal de sus consumidores que es su carácter sofisticado y exigente. Existen unas normas generales de acuerdo a la “Comisión suiza por la lealtad”; entre las que están que se debe usar una lengua de las que usan en Suiza, ya sea el francés, el alemán, el italiano o el romanche; sin embargo la lengua que más se usa para la publicidad es el alemán suizo, y hay un creciente uso por el inglés; sin embargo lo recomendable para Zúrich es hacer publicidad en alemán regional, por otro lado las frutas frescas no cuentan con ninguna restricción respecto a la publicidad, por el contrario su consumo es impulsado por el propio gobierno suizo con la campaña “5 al día” (Schweizerische Lauterkeitskommission, 2017).

Los medios de comunicación usados para la publicidad en suiza son la televisión, la prensa, el correo, medios de transporte, radio y redes sociales; cada uno cuenta con sus ventajas y particularidades que los perfilan o no como adecuados para el sector hortofrutícola.

3.2.2.1 Televisión y radio

La televisión es un medio de publicidad muy caro en suiza, y tiene mucha difusión ya que va hacia toda la población popular, y se calcula que todos los hogares suizos tienen aunque sea un televisor en casa (SRG-SSR, 2017), sin embargo para el mango fresco orgánico, que es el producto que se está desarrollando como estrategia al corto plazo para el sector hortofrutícola, no es conveniente hacer publicidad por este medio, ya que en primer lugar es costoso y en segundo lugar no va dirigido al segmento objetivo, ya que entre los rasgos del mercado meta esta que son personas que llevan ritmos de vida agitados, trabajando mucho y con poco tiempo, lo que hace suponer que no ven la televisión tan seguido. Sin embargo al largo plazo si se podría hacer publicidad por medio televisivo, ya que el consumo de fruta fresca orgánica está creciendo por toda la población suiza.

Tampoco resulta conveniente usar la radio como medio de difusión, ya que aunque llega a casi toda la población popular y es económico (SRG-SSR, 2017), el mercadeo por este medio solo representa el 4% de la publicidad en Suiza (Santander, 2017); y no va dirigido precisamente a personas con un ritmo de vida agitado, entre los 25 y 69 años.

3.2.2.2 Prensa

Un alto porcentaje de la población suiza lee el periódico, por lo que este se convierte en un medio para hacer publicidad muy efectivo, principalmente porque la mayoría de los periódicos son gratuitos y están financiados por el gobierno (Schweizerische Lauterkeitskommission, 2017). Además el periódico si es un medio de difusión adecuado para el segmento objetivo que guía el plan de marketing actual. Lo importante al utilizar este medio es el manejo del color, el idioma (alemán suizo o francés principalmente), y la imagen para ser atractivo para el consumidor.

En el caso de Zúrich que es la ciudad a la que primero se llegara, los periódicos con más circulación y presencia en la ciudad son el “Corriere del Ticino”, “Berner Zeitung”, “Neue Zürcher Zeitung” y “Blick”.



Figura 10. Periódico *Blick* (**Blick**, 2017)



Figura 11. *Neue Zürcher Zeitung* (2017)



Figura 12. *Berner Zeitung* (BZ, 2017)



Figura 13. *Corriere del Ticino* (CDT, 2017)

Las revistas especializadas son también una buena forma de difusión, en Suiza existen unas focalizadas en la comida orgánica y sana, la más vendida es la “Food Lovers Mag”, la cual trata temas de salud, consumo responsable, dietas saludables y buenos hábitos.

3.2.2.3 Medios de transporte

La publicidad en los medios de transporte y en tránsito, son muy recomendables para el sector hortofrutícola colombiano porque es muy efectiva en Suiza, esto debido a que cerca del 70% de la población suiza utiliza el transporte público, o viaja en bicicleta por la ciudad, esto también gracias a su alto compromiso medio ambiental. Así que los avisos dentro del transporte público, o en las vallas que hay por las calles tienen alta probabilidad de ser vistos.

Lo importante en este tipo de anuncios es informar al consumidor acerca de los beneficios del consumo del mango fresco, aparte es importante resaltar que el producto es orgánico y los beneficios que tiene para la salud. Algunas de las agencias de publicidad que se encargan de rentar y hacer la publicidad por ese medio son; Havas Schweiz, Publicitas y McCANN entre otras.

3.2.2.4 Redes sociales

La publicidad en medios impresos ha ido en detrimento, tomando popularidad la publicidad por internet, por este motivo se convierte en un factor importante en la propuesta de publicidad de cualquier empresa tomar en cuenta las redes sociales; ya que estas llegan a mucho público y se han convertido en los principales medios de difusión utilizados a nivel mundial. Suiza por su parte no se queda atrás, por lo que también cuenta con numerosas páginas dedicadas a la publicidad por internet.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda a la organización de productores de mango que busquen exportar al mercado suizo, inviertan en este tipo de publicidad, no solo teniendo presencia en las redes sociales como facebook, twitter, instagram etc, sino también dando a conocer páginas web o plataformas digitales de difusión en el país, como lo son Virtual Network, Romandie Network y Switzerland for you (Santander, 2017). Lo que es una estrategia pertinente para el segmento objetivo planteado, ya que son participantes activos de las nuevas tecnologías.

3.2.2.5 Impulso en punto de venta y en ferias

La publicidad en el lugar de venta es la que se hace directamente en los establecimientos en donde se vende el producto, en este caso, en los lugares en donde se distribuirá el mango fresco. Para el consumidor suizo es importante este tipo de difusión, ya que valoran mucho la información y el acompañamiento a la hora de comprar, y mucho más si el producto es orgánico.

Este tipo de publicidad se puede hacer por medio de diferentes recursos, por ejemplo: Con exhibidores específicos con la información relevante del producto. En la misma presentación del producto; que para el mango sería en su embalaje, ya que como es una fruta fresca no cuenta con un empaque que contenga toda la información. Con megafonía publicitaria; aunque para Suiza se recomienda más la promoción voz a voz directa con los compradores, ya que aprecian la atención personalizada a los mensajes masivos. Y por medio de carteles o cintas lineales que se ponen en los exhibidores o en lugares estratégicos de la tienda. Lo importante de esa publicidad

es que contenga las propiedades y bondades del producto, que resalte su procedencia orgánica y dé a conocer al cliente los sellos y certificaciones con las que cuenta, así como su procedencia; además cabe resaltar que el diseño es fundamental, en donde se debe utilizar imágenes acordes y atractivas asimismo tomar en cuenta la psicología del color.

Otro medio de publicidad efectiva, de tipo más directo, y muy conveniente para el mango orgánico en fresco; es a través de ferias, que son muy famosas en Suiza y en los países europeos, por la tendencia creciente del consumo orgánico; algunas de las más famosas son “o sole bio”, “bio marche” y “Vitafoods Europe”. Lo que facilitaría la participación en las ferias, es que al hacer la asociación o cooperativa de productores se pueden compartir gastos, ya que aunque participar en ellas es costoso, son muy efectivas para conseguir clientes y tiendas que quieran distribuir el producto; además de las ventas que se pueden hacer dentro de la misma feria.

3.2.3 Estrategias de precio

La oferta de mango ha incrementado en un 75% los últimos años; esto influyendo en los precios del mango, aunque internacionalmente la influencia no ha sido considerable, ya que de la producción total del mango solo el 3,5% es de exportación (UNCTAD, 2015). La oferta se puede ver afectada por diferentes factores, entre ellos; el exceso o falta de lluvia, ciclos irregulares, vientos violentos y fenómeno del niño; aunque algunos de los países productores cuentan con poca influencia de estos factores o en menor proporción que los países en donde no se produce la fruta; por su parte Colombia cuenta con 8 meses de producción de la fruta, distribuida por las regiones de la Costa Atlántica, Antioquia, Tolima, Cundinamarca y el sur occidente colombiano (Ministerio de Agricultura, 2012), siendo junio, julio y diciembre los meses con más oferta, enero, abril, mayo, agosto y noviembre de oferta moderada (DANE, 2015).

Por otro lado la demanda de mango a nivel mundial, ha ido en aumento los últimos años, muchos países están iniciando a conocer la fruta, mientras otros demandan más cantidad; esto parece ser una tendencia constante, con perspectivas positivas al largo plazo (UNCTAD, 2015).

En general el precio del mango tiene varias fluctuaciones debido a las variaciones en la oferta y la demanda, también influencia su carácter perecedero y la estacionalidad de las cosechas a nivel mundial; por otro lado los cuidados que debe tener el mango orgánico, lo hacen ser más costoso que el mango convencional, según el sistema de información de precios (SIPSA, 2016), el mango de azúcar a nivel nacional se encuentra en un rango de precios entre los tres mil y cuatro mil pesos por kilogramo, y la variación de este precio con respecto al de producción orgánica es de un treinta por ciento.

El precio de venta en Suiza para el mango es en promedio de dos dólares con cinco centavos el kilogramo (UNCTAD, 2015), y para el mango orgánico el sobreprecio para suiza es hasta de tres veces el valor convencional, pero lo que usualmente cobran en sus principales minoristas, Migros y Coop, es un sobreprecio de un 40% (FAO, 2015), lo que equivaldría a tres dólares con 5 centavos por kilogramo.

La estrategia adecuada para determinar el precio del mango fresco orgánico, es por medio de precio de mercado, ya que aunque el producto es especializado, en suiza es muy común el consumo orgánico, y no se puede utilizar una estrategia de precio de penetración, ya que si es un producto en comparación más costoso a la fruta fresca ordinaria; así como tampoco se puede usar una estrategia de descremado, pues no se tiene el poder sobre el mercado (Cateora, 2009).

La estrategia de precio de mercado según (Hoffman, y otros, 2005), se usa cuando ya existen productos similares en el mercado, por lo que los precios se determinan según los precios de la competencia, esto buscando buenos volúmenes de ventas y se puede aplicar para el mango ya que tiene un ciclo de vida de producto largo. Por lo que el precio que se recomienda a los productores colombianos, es de tres coma cuarenta y un francos suizos (3,41 CHF).

3.2.4 Estrategias de plaza

Para entrar al mercado suizo se hace indispensable establecer una plaza eficaz y un sistema de distribución que facilite y favorezca el cumplimiento de las demás estrategias planteadas en el marketing mix. Como se había establecido en la monografía que antecede esta investigación

(Melendez & Monsalve, Estrategia de internacionalización del sector hortofrutícola colombiano dirigido al mercado Suizo, 2016), el método adecuado para entrar al mercado es por Joint Venture, tratándose de una empresa conjunta o una unión estratégica con un socio del país anfitrión, por lo que se crea un convenio de riesgo compartido, en donde se busca impulsar una nueva marca o producto, aportando cada empresa lo que estratégicamente puede complementar al otro socio y así los dos resultan beneficiados sin necesidad de fusionar las empresas en su totalidad, ya que el Joint Venture no quita la independencia de las empresas; esto beneficia de forma considerable al exportador ya que no debe iniciar de cero en un mercado que no conoce, además de ayudarlo a mitigar el riesgo, y por parte de la empresa anfitriona genera utilidades adicionales solo prestando su experiencia, infraestructura y/o tecnología (Kotler, 2017).

La empresa que se propone para el Joint Venture es Strimport AG; la cual está ubicada en Zurich y cuenta con experiencia en la venta y promoción de frutas y verduras que no están fácilmente disponibles en el mercado suizo, y siempre ofertan productos frescos y de calidad para llenar las expectativas de los consumidores (Strimport AG, 2017). Al establecer la asociación con esa compañía, se facilitarían las actividades de distribución y comercialización, además de optimizar costos y tener ventajas en la supresión de barreras comerciales, ya que Strimport AG sería la encargada de culminar la cadena logística y comercial del mango.

Strimport AG ya tiene experiencia con frutas tropicales colombianas, lo que representa una ventaja; por otro lado los avances tecnológicos con los que cuenta la compañía llenan las falencias que tiene el sector hortofrutícola en Colombia, lo que junto con la garantía de las ventas por parte del importador disminuye el riesgo, y hace la incursión en el mercado algo más fácil para el mango orgánico colombiano.

A través de Strimport AG se llegara a los minoristas que predominan en el mercado Suizo que son Coop, reconocida por la venta de productos orgánicas (Coop, 2017) y Migros, que cuenta con presencia por todo el territorio suizo y es muy competitiva a nivel de costos (Migros, 2017).

3.3 Viabilidad del plan de marketing

Después de que los productores de mango orgánico implementen el plan de marketing propuesto, es necesario llevar a cabo un control para asegurar que los objetivos propuestos en él se han logrado, lo que corresponde a la fase de medición de los resultados obtenidos, es decir “...a la comparación entre los objetivos programados y los resultados alcanzados y, en su caso, a la identificación de las causas de las desviaciones y, al establecimiento de planes y acciones correctoras sobre las desviaciones” (Munuera y Rodríguez Escudero, 2012, pág. 466).

Es necesario tomar en cuenta los resultados desde el enfoque financiero y el criterio de mercado, ya que entre ellos se complementan y permiten perfeccionar o corregir las estrategias de la mezcla de marketing. Además dentro de las estrategias de control es importante que se establezcan indicadores para evaluación, durante y después de ejecutar el plan de marketing, así como indicadores proactivos en caso de cambios en el entorno (Munuera y Rodríguez Escudero, 2012).

A continuación se propondrán estrategias para darle posterior evaluación al plan de marketing para el mango fresco, basado en las necesidades de los productores colombianos y en la clasificación propuesta por Munuera y Rodríguez Escudero (2012), en donde el control puede ser formal cuando se trata de lo financiero y el enfoque de mercado, e informal cuando se refiere a los indicadores de control interno o de personal. Los indicadores que se plantean en la siguiente tabla permitirán al sector hortofrutícola, evaluar, corregir, mejorar o modificar diferentes aspectos del plan de marketing para garantizar así su permanencia en el mercado Suizo.

Tabla 4.

Indicadores de evaluación para el plan de marketing del sector hortofrutícola en el mercado Suizo

Indicador	Enfoque	Tipo de Control	Funcionamiento
ROI	Financiero	Formal	Mide el retorno de la inversión, es importante ya que permite saber si los gastos en los que se incurren para el plan de marketing están generando beneficios

			o por el contrario se está invirtiendo más de lo que gana.
% Crecimiento de las ventas	Financiero	Formal después de la acción, y control dirigido	Es importante conocer el impacto de las estrategias de marketing sobre las ventas, por lo que mientras se desarrollan es importante calcular el avance progresivo de las ventas, y verificar que en el plazo establecido se cumplen los porcentajes esperados en los objetivos guías del plan de marketing.
Captacion de medios publicitarios	Mercado	Formal después de la acción	Cuando se cumplen los plazos de los objetivos del plan de marketing es importante ver si las estrategias publicitarias utilizadas rindieron los frutos esperados, para que a la hora de re implementar las estrategias se eliminen las que no dieron resultados y se mantengas las que por el contrario fueron favorables; es importante hacer evaluaciones individuales de cada método publicitario.
% de consumidores del segmento objetivo	Mercado	Formal de control dirigido	Como se ha establecido en el desarrollo del plan de marketing, es fundamental desarrollar las estrategias del plan de marketing alrededor del segmento

			objetivo, por ello se debe evaluar que efectivamente los consumidores captados sean parte del segmento; ya que en caso de que sea la situación contraria se debe re direccionar el plan de marketing totalmente, o cambiar las estrategias.
Clientes fidelizados	Mercado	Formal de control dirigido	Conocer la cantidad de clientes que están fidelizados, o que realizan compras frecuentes de la marca, es un factor esencial para saber que reestructuraciones necesita el plan de marketing durante el proceso de implementación, ya que esta evaluación se aplica antes de que los plazos de los objetivos sean alcanzados, con el fin de garantizar que se cumplan al final.
Nuevos compradores	Mercado	Formal de control dirigido	En la implementación de las estrategias de marketing, es importante llevar registros de los nuevos compradores que llegan al producto, ya que de eso se puede deducir que tanto las estrategias de atracción de consumidores están funcionando, y como mejorarlas o fortalecerlas para aumentar las ventas y los beneficios.
% consumidores fuera del segmento objetivo	Mercado	Formal de control adaptativo	Este indicador determina que tantos consumidores tiene el producto, ajenos al mercado objetivo; esto con el fin de identificar si es pertinente ampliar o modificar el segmento, y por lo tanto el

			plan de marketing también.
Beneficios	Financiero	Formal después de la acción	Uno de los indicadores más importantes para cualquier empresa, es el que refleja las ganancias o pérdidas en los que se incurren en ciertos plazos de tiempo. Su importancia radica en que claramente toda la inversión de tiempo y dinero que se hace en el plan de marketing se supone que termine en beneficios en aumento para la compañía.
Compromiso empleados	Interno	Informal	Un indicador importante para los productores que se asocien para incursionar en el mercado Suizo, es medir internamente el compromiso por parte de los socios y empleados, ya que de que los actores lleven a cabo el plan de marketing con cada una de sus estrategias y siguiendo los objetivos propuestos depende el éxito del mismo.
Seguimiento y conocimiento del plan	Interno	Informal	Verificar que cada eslabón del plan de marketing sea llevado a cabo, y que cada meta y objetivo del plan sea cumplido a cabalidad, es un indicador interno importante para tener un control constante sobre los plazos y porcentajes estipulados al inicio de la propuesta de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Es importante que el sector hortofrutícola implemente el plan de comercialización internacional de acuerdo con las recomendaciones de la estrategia de internacionalización que antecede al mismo; ya que esta permite crear relaciones entre los productores para disminuir el riesgo, compartir fortalezas y experiencia, así como facilitar la competencia en el exterior con productos de calidad y aumentando el poder de negociación.

El mango, la piña y el aguacate presentan oportunidades para el sector hortofrutícola colombiano, esto demostrado por su comportamiento favorable y las desgravaciones arancelarias que facilitan su comercialización. Es necesario que los productos sean orgánicos para que se ciñan a las tendencias de consumo del mercado suizo, por lo que se considera pertinente proponer estrategias de marketing para el mango, el cual cuenta con más hectáreas orgánicas cultivadas con respecto al aguacate y la piña, además es más fácil su consumo en fresco.

El segmento objetivo propuesto para el sector hortofrutícola está conformado por hombres y mujeres en la ciudad de Zúrich, dentro del rango de edades desde los 25 a los 69 años, con ingresos altos, caracterizados por ser empresarios que se preocupan por su salud, que se interesan por el medio ambiente y la sociedad, y que además cuentan con poco tiempo para preparar sus comidas.

Suiza hace parte de los países que promueven la campaña “5 am tag”, por lo que resulta fundamental que el mango fresco sea orgánico certificado por GlobalGAP, Fairtrade y Biosuisse, y que sea de fácil consumo en fresco; por lo que la variedad más conveniente es el mango de azúcar, para el que se recomienda un etiquetado individual en laser, para el

etiquetado de las cajas generales se sugiere que sea diligenciado en alemán y contenga toda la información referente a las características nutricionales y de origen de la fruta.

La difusión publicitaria para el mango orgánico es recomendable por medio de periódicos, revistas especializadas, en medios de transporte, vallas publicitarias, redes sociales, puntos de venta y ferias especializadas; ya que son los medios que atacan directamente al segmento objetivo, y permitirán dar a conocer el producto.

El precio debe determinarse por medio de la estrategia de precio de mercado, porque en Suiza es muy común el consumo orgánico, lo que hace que el precio de venta del mango orgánico deba determinarse de acuerdo a la competencia.

Implementar el Joint Venture es fundamental, la empresa Strimport AG es la más recomendable, por su experiencia con el mercado colombiano y por la especialización que tiene en frutas y verduras exóticas frescas; esta asociación facilitara las actividades de distribución y comercialización en el país de destino; así mismo a través de ellos se llegara a Coop y Migros, los cuales son los minoristas que predominan en el mercado y son la plaza más conveniente para el mango de azúcar orgánico.

El plan de comercialización en sus estrategias de marketing debe ser evaluado para corregirlo y perfeccionarlo constantemente, por lo que se recomienda implementar indicadores de tipo financiero, de mercado e internos; para que así de manera formal e informal revisar si las estrategias del marketing mix están dando resultado o deben modificarse.

En general el plan de marketing propuesto es una herramienta que ayudara a los productores del sector a organizar su participación en el mercado suizo y por consiguiente garantizar el éxito del producto. Además así como en el corto plazo incursionaran con el mango de azúcar, se pueden adaptar las estrategias para productos como el aguacate y la piña; los que también tienen oportunidad en Suiza.

Una de las desventajas del sector hortofrutícola colombiano es que le hace falta organización y apoyo gubernamental; sin embargo las propuestas respecto a las estrategias de internacionalización y mercadeo ayudaran a que el sector se asocie y en equipo puedan expandir sus mercados; así Suiza puede ser un paso importante, pues al ser un mercado sofisticado y exigente el sector podrá adaptar las estrategias a nuevos países, que sean igual de competitivos y con las mismas o mejores oportunidades.

REFERENCIAS

- Agricultura imports regulation 916.01. (26 de octubre de 2011 (Actualización 15 de septiembre)). *Agricultura imports regulation (AEV)*.
- Agroasa. (2017). *Agroasa*. Obtenido de Purfresh Transport: <http://www.agroasa.com/site/index.php/productos-de-agroasa/post-cosecha/transporte-purfresh.html>
- Alimentos.org. (Junio de 2017). *Alimentos.org.es*. Obtenido de <http://alimentos.org.es/mango>
- Alvaro, J. R., & Moreno A., L. A. (Noviembre de 2012). *Ministerio de agricultura y desarrollo rural*. Obtenido de Acuerdo de competitividad cadena productiva del mango en Colombia: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Mango/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/004%20-%20D.C.%20-%20Acuerdo%20Competitividad%20Cadena%20Mango.pdf>
- Artículo 65. (1993). *Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero (Ley 101)*. Diario oficial No 41.149, de 23 de diciembre de 1993.
- ASOHOFRUCOL. (2015). Balance 2015. *Frutas y Hortalizas, Revista de ASOHOFRUCOL*, 5.
- Banco Mundial. (24 de 04 de 2017). *Banco Mundial*. Obtenido de The World Bank, switzerland: <http://data.worldbank.org/country/switzerland?view=chart>
- Banco Nacional Suizo. (26 de Abril de 2017). *Schweizerische national bank*. Obtenido de <https://www.snb.ch/en/>
- Bioorganico. (11 de Mayo de 2017). *Biorganico*. Obtenido de Mango Comun: <http://www.biorganico.co/wp-content/uploads/2015/09/mango-comun2-300x300.jpg>

- Biosuisse. (Enero de 2011). *Biosuisse*. Obtenido de Charges to the Bud license agreement: http://www.biosuisse.ch/media/VundH/lizgeb/gebhrenordnung_zum_knospe_lizenzvertrag_2011_def_d
- Biosuisse. (1 de Enero de 2016). *Biosuisse*. Obtenido de Normas para el cultivo, la transformación y la comercialización de productos YEMA, parte V, normas para la importación: http://www.biosuisse.ch/media/VundH/Regelwerk/2016/ES/k03_rl_2016_s_gesamt_21.06.2016.pdf
- Blick. (2 de 05 de 2017). *Blick*. Obtenido de <https://www.blick.ch/>
- BZ. (2 de 05 de 2017). *Berner Zeitung*. Obtenido de Berner Zeitung: <http://www.bernerzeitung.ch/>
- Cateora, G. &. (2009). *Marketing Interncional*. Mexico: McGraw - Hill Companies, Inc. 14 edición.
- CDT. (2 de 05 de 2017). *Corriere del Ticino*. Obtenido de <http://www.cdt.ch/refresh>
- Coop. (20 de Mayo de 2017). *Coop*. Obtenido de The Company Coop: <http://www.coop.ch/en/about-us/company.html>
- DANE. (2015). *Encuesta Nacional Agrícola*. Bogota D.C: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- DINERO. (2016). Mipymes generan al rededor del 67% del empleo en Colombia. *DINERO*.
- Ecoagricultor. (Mayo de 2017). *Ecoagricultor*. Obtenido de El mango y sus propiedades: <http://www.ecoagricultor.com/el-mango-y-sus-cualidades-anticancerigenas-antioxidantes-saciantes-y-diureticas/>
- Dirección de Comercio Exterior (7 de Abril de 2016). *Requisitos para la Certificación en Buenas Practicas Agrícolas en producción primaria de vegetales y otras especies para consumo humano (Resolución 2009) (abril 7)*. Diario Oficial No. 49.837 de 7 de abril de 2016.
- EFTA. (2008). *Acuerdo sobre agricultura entre la Republica de Colombia y la Confederación Suiza*. Obtenido de <http://www.efta.int/media/documents/legal-texts/free-trade-relations/colombia/Agricultural%20Agreements/coch.pdf>
- EL TIEMPO. (15 de Septiembre de 2011). *EL TIEMPO*. Obtenido de Mango con mercado fijo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-651246>

- Embajada Suiza. (2016). *Cancilleria*. Recuperado el 22 de 03 de 2017, de Embajada Suiza en Colombia: http://suiza.embajada.gov.co/colombia/asuntos_economicos
- FAO. (2015). *Organizacion de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura*. Obtenido de Suiza: <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0e.htm>
- Federal Statistical Office. (2016). *Food And Agriculture Pocket Statistics*. Neuchatel: UNR.
- FLOCERT. (2016). *FLOCERT*. Obtenido de Assuring fairness: <https://www.flocert.net/wp-content/uploads/2016/03/PC-FeeSysSPO-ED-27-es.pdf>
- Frankel, J. R., & Wallen, N. E. (1996). *How to design and evaluate research in education (3 Edición)*. New York: McGraw - Hill.
- Freepik. (11 de Mayo de 2017). *Freepik*. Obtenido de Elegante: <http://www.freepik.es/fotos-vectores-gratis/hombre-elegante>
- GLOBALG.A.P. (2016). *GLOBALG.A.P. Reglamento General, parte II, Reglas para los sistemas de gestión de la calidad*. Obtenido de http://www.globalgap.org/export/sites/default/.content/.galleries/documents/160810_GG_GR_Part-II_V5_0-2_es.pdf
- GLOBALG.A.P. (2016). *Reglamento general, parte I , requisitos generales*. Obtenido de http://www.globalgap.org/export/sites/default/.content/.galleries/documents/160810_GG_GR_Part-I_V5_0-2_es.pdf
- Google images. (1 de Mayo de 2017). *Google Images*. Obtenido de Depositphotos: http://st3.depositphotos.com/3682225/13279/v/450/depositphotos_132791448-stock-illustration-businesswoman-and-businessman-shaking-hands.jpg
- Grupouniq. (2017). *Grupouniq*. Obtenido de envase tipo t: <http://www.grupouniq.com/wp-content/uploads/2015/09/envase-uniq-tipo-t-principal1.jpg>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodologia de la investigación Sexta Edicion*. Mexico : McGRAW W - HILL.
- Hoffman, K., Czinkota, Dickson, Dunne, P., Griffin, Hutt, . . . Urbany, J. (2005). *Principios de marketing y sus mejores practicas* . Ciudad de Mexico: Thomson 3° Edición.
- ICA. (2005). *Guia para importación y exportacion de Animales, Vegetales y Productos Agropecuarios*. Obtenido de <http://www.ica.gov.co/getattachment/e187d1fc-07b6-4144-a4f0-bal175aa7f650/Publicacion-16.aspx>

- Johanson, J., y Mattson, L. (1988). *Strategies in Global Competition*. Croom Helm, Beckenham (UK): Hood, N y Vahlne JE (eds).
- Kotler. (2017). *Marketing*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: PEARSON. 14 Edición.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2014). *Marketing*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores 7° edición.
- Laser Food. (2017). *Laser Food*. Obtenido de The new generation labelling: <http://www.laserfood.es/index.php/es/productos>
- Louis Jose Touron. (4 de Abril de 2016). Suiza, Cuna de investigación y desarrollo tecnologico. *EXCELSIOR*, págs. Tomado de: <http://www.excelsior.com.mx/opinion/opinion-del-experto-global/2016/04/04/1084375>.
- LWG. (29 de abril de 1998). *Agricultural Law 910.1*. Actualizacion 1 de enero de 2014.
- Melendez, A., y Monsalve, L. (2016). *Estrategia de internacionalizacion del sector hortofruticola colombiano dirigido al mercado Suizo*. Bogota DC: Universidad de La Salle.
- Migros. (20 de Mayo de 2017). *Migros*. Obtenido de Migros: <https://www.migros.ch/de.html>
- MinCIT. (12 de 2015). *MinComercio Industria y Turismo*. Recuperado el 22 de 03 de 2017, de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=76240&name=OEE_espanol_Perfil_Suiza_01-10-2015.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Agricultura. (2012). *Acuerdo de competitividad, cadena productiva del Mango en Colombia*. Obtenido de Ministerio de Agricultura: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Mango/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/004%20-%20D.C.%20-%20Acuerdo%20Competitividad%20Cadena%20Mango.pdf>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (14 de 08 de 2015). *MinCIT*. Obtenido de Publicaciones MinCIT: file:///C:/Users/lenovo/Documents/Downloads/OEE_Espa%C3%B1ol_perfil_EFTA_14-08-2015.pdf
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (4 de octubre de 2016). *TLC*. Obtenido de Acuerdos Comerciales y de Inversión: <http://www.tlc.gov.co/>

- Munuera, J., & Rodriguez Escudero, A. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC editorial.
- NZZ. (2 de 05 de 2017). *Neue Zurcher Zeitung*. Obtenido de <https://www.nzz.ch/>
- Oficina Federal de Estadística. (04 de 2017). *Federal Statistical Office*. Obtenido de <https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/general-government-finance.html>
- Portafolio. (01 de 07 de 2008). TLC con los países de la EFTA: para aprovechar. *Portafolio*.
- Porter, M. E. (2006). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- PROCOLOMBIA. (2003). *Cartilla de empaque y embalaje para exportación*. Bogotá. Obtenido de Cartilla de empaque y embalaje para exportación.
- Procolombia; Embajada Suiza. (09 de 2010). *Colombiatrade*. Obtenido de Generación de capacidad comercial hacia EFTA: http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/estudio_organicos_-_efta_1.pdf
- PROCOLOMBIA. (05 de 2011). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de Oportunidades en el mercado Suizo: <http://www.procolombia.co/noticias/oportunidades-en-el-mercado-suizo>
- PROCOLOMBIA. (2012). *Colombia Trade*. Obtenido de Perfil de logística desde Colombia hacia Suiza: <http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Suiza.pdf>
- PTP. (Noviembre de 2013). *Programa de transformación productiva*. Obtenido de Plan de negocios del mango: <https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20MANGO%20dic%20noviembre.pdf>
- PTP. (2016). *Programa de transformación productiva*. Obtenido de Información estadística hortofrutícola: <http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/hortofruticola>
- Rodriguez Gomez, G., Gil Florez, J., & Garcia, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: ALJIBE.
- Santander. (30 de Abril de 2017). *Santander Trade*. Obtenido de Analisis de mercados: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/suiza/llegar-al-consumidor>
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Morata.
- SIPSA. (2016). *Sistema de información de precios*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-de-informacion/sipsa>

- SRG-SSR. (2017). *Sociedad Suiza de Radiodifusión y Televisión*. Obtenido de Sociedad Suiza de Radiodifusión y Televisión: <http://www.srg-ssr.ch/>
- Strimport AG. (Mayo de 2017). *Strimport AG*. Obtenido de <http://www.strimport.ch/>
- Schweizerische Lauterkeitskommission. (8 de Mayo de 2017). *Schweizerische Lauterkeitskommission*. Obtenido de Schweizerische Lauterkeitskommission: <http://www.faire-werbung.ch/fr/ueber-uns/>
- SWI. (26 de Abril de 2017). *SWI*. Obtenido de Swissinfo.ch: <http://www.swissinfo.ch/spa/principales-ciudades/29791784>
- Tecnologico de Monterrey, G. (2009). *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificacion de oportunidades estrategicas de negocios*. Ciudad de Mexico.
- UNCTAD. (2015). *Fondo de la UNCTAD para la información sobre los mercados de productos básicos agriculturas*. Obtenido de Mango, UNCTAD, Ginebra, New York: http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/INFOCOMM_cp07_Mango_es.pdf
- VEAGOG. (2013). *Regulation governing the import and export of vegetables, fruits and garden products (SR 916.121.10)*. 7 de diciembre de 1998 (Actualizacion 1 de julio de 2013).
- WEF. (2016). *World Economic Forum*. Obtenido de The Global Information Technology Report: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf
- Yale University. (2016). *Environmental Performance Index*. Obtenido de EPI: http://epi.yale.edu/sites/default/files/2016EPI_Full_Report_opt.pdf
- 5amtag. (30 de Abril de 2017). *5amtag*. Obtenido de https://www.5amtag.ch/en/wissen-en/so-funktioniert-5-am-tag_en/