

**Diseño de una propuesta estratégica para la internacionalización de lulo del municipio de
Labranzagrande (Boyacá) a la Unión Europea.**

Nórida Lizeth Pérez Durán

Facultad de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás

Dra. Helga Dworaczek

01 de septiembre de 2020

**Diseño de una propuesta estratégica para la internacionalización de lulo del municipio de
Labranzagrande (Boyacá) a la Unión Europea.**

Nórida Lizeth Pérez Durán

**Trabajo de grado
Para optar para el título de Magister en Administración.**

**Dirigido por:
Lucy Andrea Cely Torres
Economista**

**Universidad Santo Tomás
Administración de Empresas
Bogotá
2020**

Agradecimientos

Agradeceré eternamente a Dios por abrir caminos que siempre me han permitido cumplir mis sueños, a mis padres por su amor incondicional, por ser mi fuente de inspiración y mi ejemplo de perseverancia y dedicación, a mis hermanos por su incondicional apoyo y motivación día a día, a la Universidad Santo Tomás por su formación en valores y a sus directivos por estar siempre dispuestos en pro de los estudiantes, a la Dra. Lucy Andrea Cely por ser mi guía, por su dedicación y conocimiento, a mis compañeros de Maestría por su compañía dentro y fuera de las aulas, y a todas aquellas personas que con mucho amor, oraciones y han estado a mi lado en este camino.

Resumen

La agricultura es considerada como una valiosa fuente de ingresos y empleo especialmente en los países en vía de desarrollo, no obstante, en la actualidad la dinámica del comercio internacional ha puesto en evidencia las carencias del sector agrícola en estos países, toda vez que, no cuentan con las herramientas necesarias para competir en los mercados internacionales aun cuando la existencia de Acuerdos Comerciales que facilitan el ingreso de estos productos, es así como, se hace necesario potencializar el desarrollo agropecuario del país para contar con productos altamente competitivos y estudiar diversas estrategias de internacionalización para determinar cuál de estas permitirá el ingreso a los mercados internacionales.

Palabras Clave: Internacionalización, Unión Europea, agricultura, lulo, asociatividad, post conflicto.

Abstract

Agriculture is considered a valuable source of income and employment especially in developing countries, however, at present the dynamics of international trade has highlighted the shortcomings of the agricultural sector in these countries, likewise, don't have the necessary tools to compete in international markets even when the existence of Trade Agreements that facilitate the entry of these products, thus, it is necessary to enhance the agricultural development of the country to have highly competitive products and study various internationalization strategies to determine which of these will allow entry to international markets.

Key Words: Internationalization, European Union, agriculture, lulo, associativity, post conflict.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación	12
CAPITULO 1. Estrategias de Internacionalización.....	15
1.1. Marco Teórico.....	15
1.2. Marco Conceptual	20
1.2.1 Entorno General	21
1.2.2. Grupos Estratégicos.....	21
1.2.3. Asociatividad	21
1.2.4. Competitividad.....	22
1.2.5. Innovación	23
1.2.6. Estrategias transnacionales	23
1.2.7. Barreras no arancelarias.....	24
1.2.8. Integración económica.....	24
1.2.9. Desviación y creación de comercio	25
1.3. Marco Metodológico	27
1.3.1. Tipo de Estudio.....	27
1.3.2. Método de Investigación.	27
1.3.3. Fuentes de Información y procesos de análisis.....	28
1.3.4. Proceso de Investigación.	28
CAPITULO 2. 29	
2.1. Análisis Del Contexto Agrícola Internacional.....	29
2.2. Análisis del contexto agrícola colombiano.....	37
2.3. Caracterización del lulo.....	42
2.3.1. Descripción del Lulo	42
2.3.2. Características del Lulo	42
2.3.3. Principales enfermedades y plagas del cultivo de lulo.	42
2.3.5. Usos y propiedades medicinales	43
2.3.6. Tendencias de consumo actuales	44

2.4. Producción de lulo a nivel internacional.	44
2.4.1. Países importadores de lulo.	45
2.5. Desarrollo productivo de lulo en Colombia	45
2.5.1. Departamentos productores	45
2.6. Cultivo de lulo como alternativa estratégica en el marco del post conflicto en el municipio de Labranzagrande.	47
2.7. Acuerdo Comercial Colombia - Unión Europea.....	48
2.7.1. Relación comercial Colombia – Unión Europea.....	51
2.7.2. Oportunidades de mercado en la Unión Europea para los productores de frutas tropicales.	53
2.7.3. Requisitos Sanitarios Y Fitosanitarios.....	55
2.7.4. Certificaciones	57
2.7.5. Etiquetado.....	59
2.7.6. Derechos De Importación.....	62
2.7.7. Análisis de empresas según su modelo de negocio dedicadas a la exportación de frutas tropicales.	62
CAPITULO 3. PROPUESTA ESTRATEGICA.....	68
3.1. Macroproblemas Y Retos	70
3.2. Matriz FODA	72
3.3. Ejes Estratégicos De La Propuesta	75
3.3.1. Asociatividad	76
3.3.2. Certificaciones Internacionales	77
3.3.3. Promoción.....	77
CONCLUSIONES 78	
LISTA DE REFERENCIAS	80

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Estructura del proceso de investigación.	29
Gráfica 2. Principales categorías de exportaciones agroalimentarias de la UE 2018.	32
Gráfica 3. Principales categorías de importaciones agroalimentarias de la UE 2018.	33
Gráfica 4. Volumen de exportaciones mundiales principales frutas tropicales - estimado 2019.	34
Gráfica 6. Inventario agrícola del país.	39
Gráfica 7. Clasificación de las frutas cultivadas.	40
Gráfica 8. Exportaciones lulo (naranjilla) (solanum quitoense) frescos.	46
Gráfica 9. Relación Comercial Colombia – Unión Europea.	51

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Elementos de la asociatividad.....	22
Tabla 2. Principales países importadores de productos agrícolas: participación porcentual en el valor de las importaciones – comparativo 2000 – 2016.....	31
Tabla 3. Principales exportadores de productos agrícolas: participación porcentual en el valor de las exportaciones – comparativo 2000 – 2016.	31
Tabla 4. Principales países importadores de lulo.	45
Tabla 5. Principales departamentos productores de lulo.....	45
Tabla 6. Capítulos del Acuerdo Comercial Colombia - Unión Europea.....	48
Tabla 7. Principales Productos Importados De La Unión Europea.	52
Tabla 8. Principales Productos Exportados a la Unión Europea.	52
Tabla 9. Reglas de etiquetado exigidas por la Unión Europea.	59
Tabla 10. Análisis de empresas según su modelo de negocio.....	63
Tabla 11. Macroproblemas y Retos	70
Tabla 12. Matriz FODA.....	72
Tabla 13. Ejes Estratégicos De La Propuesta.....	76

Introducción

El comercio internacional representa una gran oportunidad para las organizaciones de cualquier nación toda vez que el mismo se ha venido convirtiendo en un gran desafío debido principalmente a los riesgos que comprende incursionar en un mercado internacional, cabe destacar que históricamente los procesos de internacionalización han demostrado que el diseño previo de una estrategia de este tipo significa un esfuerzo que comprende todos los niveles de una organización para llevar a feliz término la apertura de nuevos mercados, así las cosas diseñar, desarrollar e implementar estrategias para llevar a cabo un proceso de internacionalización es fundamental para cualquier organización que desee ingresar exitosamente a un mercado internacional.

En cuanto a las teorías de internacionalización que se han venido desarrollando e implementando se pueden estudiar numerosas de estas, no obstante, es común encontrar diferentes puntos de vista teniendo en cuenta que las mismas se estudian desde las diferentes razones que llevan a las compañías a tomar la decisión de ingresar a mercados internacionales.

Por su parte, la agricultura ha sido fundamental en el desarrollo y crecimiento de los países a lo largo de la historia, toda vez que es una fuente tanto de empleo como de ingresos de gran importancia, así mismo cabe destacar que es uno de los sectores dentro de una economía que soporta ampliamente el comportamiento del PIB, como es el caso de Colombia, particularmente el departamento de Boyacá se ha destacado por considerarse como la despensa agrícola de Colombia, no obstante, es importante tener en cuenta que este es uno de los sectores en donde se han podido evidenciar diversas problemáticas entre las que se encuentran principalmente los bajos niveles de rentabilidad que obtienen los productores, así como bajos

niveles de innovación y tecnificación de procesos productivos y de comercialización de los productos.

La Unión Europea, por su parte, se ha consolidado como uno de los principales consumidores de frutas tropicales a nivel mundial, razón por la cual actualmente es el segundo socio comercial de Colombia; de igual forma, cabe destacar que Colombia ha venido diversificando la oferta de bienes que se exportan a Europa.

En el presente trabajo se realizará un análisis del Acuerdo Comercial existente con la Unión Europea con el fin de identificar cuáles son los requisitos exigidos para ingresar al mercado europeo, así mismo, se realizará una revisión a la relación comercial existente desde la firma del Acuerdo para evidenciar cuales son las oportunidades de negocio derivadas de las necesidades de los consumidores europeos, de igual manera, se efectuará una investigación que evidencie el consumo de lulo en la Unión Europea, así como el comportamiento de la demanda de frutas tropicales en el mercado europeo, de igual forma se llevara a cabo un análisis en torno al cultivo y producción de esta fruta en el territorio nacional con el fin de identificar la actualidad del agro boyacense y los retos a los cuales se encuentra enfrentados en la actualidad.

Una vez recolectada la información necesaria para arrojar un diagnóstico del sector se procederá a diseñar una propuesta estratégica para la internacionalización de frutas tropicales (lulo) del municipio de Labranzagrande (Boyacá) al mercado de la Unión Europea.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta estratégica para la internacionalización de frutas tropicales del municipio de Labranzagrande al mercado de la unión Europea.

Objetivos Específicos

- Identificar el comportamiento de la producción de frutas tropicales (lulo) a nivel nacional, así como, la importancia del mismo a nivel internacional.
- Contextualizar a través del acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea, el comportamiento de la producción y exportación de las frutas tropicales (lulo).
- Determinar las oportunidades de mercado en la Unión Europea para los productores de frutas tropicales (lulo).
- Diseñar una estrategia de internacionalización de frutas tropicales con el fin de incursionar en el mercado la Unión Europea.

Justificación

Las estrategias de internacionalización plantean grandes beneficios para las empresas que desean abordar este proceso, no obstante, también representa riesgos a la hora de incursionar en un mercado extranjero; por esta razón es clave determinar el tipo de empresa y los productos o servicios que esta ofrece, la posición y desarrollo en el mercado local, las razones por las cuales se decidió tomar la decisión de abrir mercado internacional, dentro de ellas pueden mencionarse algunas que permitan reducir costos, mejorar la calidad (buscar la calidad total), alcanzar adecuados niveles de eficiencia y eficacia en busca de mayor productividad y competitividad. (Valle, 2014).

En cuanto a las teorías de internacionalización que se han venido desarrollando e implementando se pueden estudiar numerosas de estas, no obstante, es común encontrar diferentes puntos de vista teniendo en cuenta que las mismas se estudian desde las diferentes razones que llevan a las compañías a tomar la decisión de ingresar a mercados internacionales, Vernon (1966) por su parte, utilizó el ciclo de vida del producto para explicar su caso; en la etapa inicial el producto se encuentra únicamente en el mercado nacional para luego comenzar a exportarse a otros países. En la teoría de la Organización Industrial Kindleberger (1969) y Hymer (1976) consideran que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva. Por su parte el modelo de Uppsala planteado por Johanson y Wiedersheim (1975) considera la internacionalización como un proceso de desarrollo gradual en el tiempo (Dávila, Ospina, Vásquez, & Plaza, 2006), resume cuatro etapas que deben realizar las empresas con el fin de ingresar en un mercado internacional: 1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación, 2. Exportaciones a través de representantes independientes, 3.

Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y 4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2007).

La teoría de Internacionalización se centra en explicar por qué, en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado, las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero tienen que darse dos condiciones: (a) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y (b) que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión. (Dávila, Ospina, Vásquez, & Plaza, 2006).

La teoría Ecléctica de Dunning (1988) plantea fundamentalmente que las empresas toman la decisión de exportar basándose en el análisis de costos y en las ventajas que conlleva producir en mercados extranjeros, Dunning (1988) establece a su vez, cuatro condiciones que se deben dar para que una empresa decida abrir mercado a nivel internacional; es evidente que las estrategias son de gran importancia para las empresas, razón por la cual debe incluirse dentro de la planeación estratégica, (Valle, 2014). No obstante la decisión de ingresar a nuevos mercados depende en gran medida de los objetivos que se han fijado previamente en la organización.

Según ANALDEX, la Unión Europea ha logrado posicionarse como el segundo socio comercial de nuestro país, por lo cual, representa el 14,7% del comercio exterior y se encuentra por detrás de Estados Unidos, el cual constituye el 26,8%, mientras que China ocupa el 12,6% y México por su parte el 5,95%, así mismo, España, Países Bajos, Bélgica, Alemania e Italia, se ubican como los destinos de exportación con mayor importancia, por su parte, dentro de los países

a los que más importaciones realizó Colombia se encuentran Reino Unido, Alemania, Francia, España e Italia. (ANALDEX, 2018).

Cabe destacar que, la oferta de bienes que se exportan a Europa se ha venido diversificando, alcanzando cerca de 480 nuevos productos colombianos que han ingresado desde el 2013 al mercado europeo, por su parte los bienes agropecuarios y agroindustriales han tenido una gran importancia desde la firma del tratado comercial; según cifras de ANALDEX, las ventas de estos productos han crecido en 21,5% y 52% respectivamente, se resalta de igual forma frutas como la uchuva y el aguacate, así como el café, las flores y bananos como productos con alta actividad exportadora. (ANALDEX, 2018).

Dado lo anterior, para el presente proyecto se hace necesario realizar una investigación de tipo exploratoria toda vez que es fundamental para explicar el producto, la dinámica productiva y comercial del cual se realizará la caracterización ya que el mismo carece de antecedentes tanto de producción como de comercialización en el departamento de Boyacá y específicamente en el municipio de Labranzagrande.

CAPITULO 1. Estrategias de Internacionalización.

1.1. Marco Teórico.

Históricamente la internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional, es así como estos planteamientos los podemos encontrar en Adam Smith y David Ricardo; el primero de ellos afirmaba que el Estado no debía realizar ninguna intervención en la economía, dado que existía una mano invisible que actuaba por si sola; por su parte, David Ricardo sustentaba que los países debían especializarse en aquellos productos en los que tuviera una ventaja comparativa. Así mismo, es válido afirmar que la internacionalización se da como consecuencia de la especialización y de la división del trabajo (internacionalmente) lo que permite dirigir los recursos a los usos más productivos en cada país. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, Teorias de Internacionalización, 2017).

La internacionalización es considerada como una estrategia en la cual es esencial la combinación de factores básicos tales como recursos naturales, clima, ubicación y datos geográficos, así mismo, es necesario contar con factores avanzados entre los que se destacan los centros de investigación, la especialización industrial y las capacidades tecnológicas en el desarrollo de procesos productivos. (Cely & Ducón, 2015).

Teoría de Ciclo de vida del producto.

Vernon (1966) argumenta que las ventajas competitivas de las empresas estadounidenses vienen determinadas por la dotación de factores y la estructura de los mercados, siendo posible, no obstante, que la ventaja competitiva inicial de las empresas innovadoras se vea erosionada o eliminada por una mayor competitividad de empresas de otros países en la fabricación de los

mismos productos. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, Teorías de Internacionalización, 2017), Vernon (1966) utilizó el ciclo de vida del producto para explicar su caso; en la etapa inicial el producto se encuentra únicamente en el mercado nacional para luego comenzar a exportarse a otros países, exportación que se atribuye a factores como la innovación y las ventajas productivas del país de origen. Vernon (1966) afirma que cuando se decide exportar se deben seleccionar países que tengan comportamientos similares al país de origen en cuanto a patrones de demanda, según las afirmaciones realizadas por Vernon (1966), este proceso puede verse acelerado por la imposición de barreras al comercio o porque la empresa espera que los competidores se establezcan en dichos mercados. Más adelante, si las condiciones del país anfitrión lo permiten, la producción de la filial establecida podría sustituir a la exportación de la casa matriz o incluso exportar a ésta. (Dávila, Ospina, Vásquez, & Plaza, Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas, 2006).

Desde una perspectiva económica la internacionalización, se concibe como un fenómeno de carácter estático, ya que se tienen en cuenta las razones que motivan la inversión extranjera directa; de esta perspectiva, es correcto suponer que la decisión de invertir en el exterior sigue un proceso de toma de decisiones racional, el cual está soportado en un análisis interno de las ventajas competitivas de la empresa, (Dávila, Ospina, Vásquez & Plaza, 2006). Por su parte, el proceso de la internacionalización de la empresa desde una perspectiva de proceso explica la internacionalización en un sentido dinámico ya que se centran en explicar cómo y por qué llega una empresa estrictamente nacional a convertirse en una gran multinacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que le llevarán a su grado más alto de internacionalización. (Dávila, Ospina, Vásquez & Plaza, 2006).

Dado lo anterior, surge la necesidad dentro de las organizaciones de contar con una ventaja competitiva que les permita, además de ser exitosos en el mercado nacional, ser exitosos también en mercados internacionales, es así como, a partir de la teoría de la organización industrial se explica cómo pueden, las organizaciones, conseguir dichas ventajas.

Teoría de la Organización Industrial.

En cuanto a Kindleberger (1969) y Hymer (1976) con la teoría de la Organización Industrial; básicamente se plantea que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva, esta ventaja puede encontrarse tanto en la producción como en el estilo de dirección de la organización, de igual manera el sector y la estructura del mercado tienden a ser determinantes en la concentración de la producción extranjera. (Dávila, Ospina, Vásquez & Plaza, 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe resaltar que la internacionalización también se concibe como un proceso gradual que permite ingresar a mercados extranjeros, es así como, el Modelo de Uppsala plantea una serie de pasos a seguir que deberían seguir las organizaciones cuando toman la decisión de llevar a cabo procesos de internacionalización.

Modelo de Uppsala.

Por su parte el modelo de Uppsala planteado por Johanson (1975) y Wiedersheim (1975) plantean el proceso de internacionalización como uno que se va desarrollando de manera gradual a medida que transcurre el tiempo, (Dávila, Ospina, Vásquez & Plaza, 2006), es por esto que el modelo de Uppsala se enmarca en el desarrollo de cuatro etapas fundamentales, en primer lugar todas las actividades esporádicas o no regulares de exportación, seguido así de las exportaciones

a través de representantes independientes, para dar paso al establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y finalmente el establecimiento de unidades productivas en el país extranjero (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, Teorías de Internacionalización, 2017) en cada etapa es necesario un grado de involucramiento más alto de la organización en el mercado al cual ingresó, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada diferente. (Dávila, Ospina, Vásquez & Plaza, 2006).

Así las cosas, además del proceso anteriormente planteado, no se puede dejar de lado que realizar un análisis de costos también es de vital importancia a la hora de diseñar una estrategia de internacionalización, por esta razón, la teoría de Dunning es determinante para explicar los aspectos a tener en cuenta para que el ingreso a un mercado internacional sea rentable.

Teoría Ecléctica de Dunning.

En lo que respecta a la teoría Ecléctica de Dunning (1988), esta afirma que las empresas toman la decisión de exportar basándose en el análisis de costos y en las ventajas que conlleva producir en mercados extranjeros, el autor establece a su vez, cuatro condiciones que se deben dar para que una empresa decida abrir mercado a nivel internacional, primero y en concordancia con Kindleberger (1969) y Hymer (1976), la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de participar en mercados externos, segundo, a la empresa que posee dichas ventajas le puede ser más conveniente explotarlas por sí misma que venderlas o alquilarlas a otras empresas en otros países, tercero, a la empresa le debe resultar rentable localizar algunas de sus plantas de producción en el exterior y cuarto, para que una empresa realice una inversión directa en el

exterior, esta debe estar en concordancia con la estrategia que a largo plazo se haya establecido la organización. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2017)

La competitividad cobra un papel importante en el comercio internacional, de ahí que, Michael Porter plantee que, ésta es fundamental dentro de las naciones para que las mismas lleguen a tener éxito tanto en el mercado nacional, como en los mercados internacionales, dentro de las fuerzas que pueden afectar a una organización pequeña se destaca principalmente, la amenaza que representa la llegada de nuevos actores en el sector, ésta amenaza se encuentra determinada por las barreras de entrada que pueden, obstaculizar o favorecer la entrada de nuevos competidores.

El diamante de Porter.

Desde la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard Michael Porter, publica en 1991 una investigación en la cual plantea que la competitividad es el resultado de una combinación de factores que propicien la capacidad de innovación y la integración de los agentes del destino. (Garcia & Marinzalda, 2014). A partir del diamante de Porter, se establece también un enfoque en donde es posible afirmar que el acceso a la mano de obra así como el capital y los recursos naturales no constituyen por completo factores de éxito en términos de competitividad esto debido a que el acceso a los mismos es total; en consecuencia, el éxito en términos de competitividad nace a partir de la productividad con la que las empresas utilizan dichos factores, además de su ubicación con el fin de ofrecer bienes y productos con altos niveles de valor agregado y factores de diferenciación valiosos, así las cosas, cabe resaltar que uno de los principales factores que determinan la competitividad de un país se encuentra básicamente en la capacidad que tiene su industria para innovar tanto en productos y/o servicios como en procesos,

toda vez que, se encuentran expuestas a la rivalidad de competidores que constantemente buscan acaparar el mercado de clientes altamente exigentes y con diversas necesidades por satisfacer; para tener éxito con los consumidores es necesario contar con proveedores que posean altos niveles de competitividad en el mercado.

Es así como, a partir de estas premisas, Porter fundamenta la teoría del diamante desde cuatro perspectivas a saber: 1. Dotación de factores que corresponde a la existencia de factores con los que cuenta la organización toda vez que de estos se deriva el posicionamiento en el mercado, 2. Condiciones de la demanda ya que esta ejerce influencia en las decisiones que se tomen en pro de atender las necesidades del mercado, 3. Sectores relacionados y de apoyo teniendo en cuenta que estos representan el nivel de competitividad del país al que pertenece la organización, 4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, toda vez que reconoce la importancia de los competidores en el mercado junto con su estructura con el fin de establecer estrategias necesarias para enfrentar los retos que se pueden presentar, finalmente se destaca que el Gobierno es relevante ya que cualquiera de los cuadrantes definidos anteriormente se puede ver afectados por las políticas gubernamentales que se implementen. (Lombana & Rozas, 2009).

1.2.Marco Conceptual

Al momento de diseñar estrategias de internacionalización es determinante tener en cuenta aspectos fundamentales a saber, el entorno en el cual se encuentra la organización, el entorno del país al cual se quiere llegar, las barreras no arancelarias, así como, los acuerdos comerciales y el proceso de integración económica que abre el camino a los mismos. No obstante lo anterior, la generación de valor, la innovación, la competitividad, la asociatividad del sector y

la productividad también son decisivos para llevar a cabo procesos de internacionalización con éxito.

1.2.1 Entorno General

Corresponde a todos los aspectos que se encuentran fuera de las organizaciones, por consiguiente, las empresas deben estar atentas al entorno en el cual se encuentran para responder de manera efectiva ante los cambios del mismo, (Arano, Cano, & Daniel, 2012), se han establecido diversas fuerzas en el entorno, las cuales pueden incidir según su influencia en las organizaciones, de ahí que, su estudio y análisis es determinante a la hora de tomar decisiones y diseñar estrategias, cada uno de estos factores se encuentra determinado por una serie de elementos que permiten que los mismos se interrelacionen, generando así, oportunidades, amenazas, fortalezas o debilidades. Los factores que comprenden el entorno general de las organizaciones son: económico, político, legal, sociocultural, demográfico, ambiental y tecnológico. (Ramírez & Cajigas, 2004).

1.2.2. Grupos Estratégicos

De acuerdo con Michael Porter, los grupos estratégicos son todas aquellas empresas de un mismo sector que implantan estrategias similares, así las cosas, el estudio de dichos grupos constituye una herramienta eficaz para conocer la estructura de la industria, y teniendo en cuenta estudios realizados, llevar a cabo análisis de grupos estratégicos sirve para identificar las variables que crean ventajas competitivas. (García, Bajo, & Roux, 2015).

1.2.3. Asociatividad

La asociatividad es considerada como un mecanismo de cooperación empresarial en donde un número de empresas participa por uno o varios objetivos en común, no obstante, las empresas

que hacen parte de dicha cooperación conservan su independencia jurídica y autonomía gerencial. (Narváez, Fernández, & Senior, 2008), en efecto, los procesos de asociatividad han propiciado principalmente, en el ámbito local, el desarrollo de entornos competitivos e innovadores a través de estrategias colectivas que permiten enfrentar los procesos de globalización gracias al fortalecimiento de redes de cooperación formales e informales. (Narváez, Fernández, & Senior, 2008).

Así mismo, se han logrado identificar elementos necesarios para llevar a cabo procesos de asociatividad con éxito:

Tabla 1. Elementos de la asociatividad.

Competencia	Disputas entre empresas que se enfrentan y buscan obtener ventaja competitiva, generando así la mejora de procedimientos y/o productos.
Cultura empresarial de cooperación	Grado de intercambio y apoyo entre los participantes de un sector específico.
Confianza y Compromiso	Acuerdos perdurables en donde los actores involucrados mantienen compromiso y confianza para alcanzar los objetivos en común.
Trabajo en equipo	Relaciones de trabajo fortalecidas
Propósitos, objetivos y acuerdos	Existencia de propósitos y relaciones en común que fortalezcan el desarrollo local entre empresas y actores.
Localización	Contexto local capaz de potenciar las organizaciones.

Elaboración: Propia

Fuente: (Narváez, Fernández, & Senior, 2008).

1.2.4. Competitividad

Según Michael Porter, la competitividad es la capacidad de incrementar los niveles de participación en los mercados internacionales, a su vez que el nivel de vida de la población, también aumenta. (Suñol, 2006). Así mismo, Porter plantea que la productividad es un factor clave para aumentar los niveles de competitividad en un país, a su vez, destaca la importancia de la posición geográfica ya que la misma permite la aglomeración de empresas y la creación de vínculos con proveedores, compradores y otras empresas, esta posición geográfica puede ser la de un país, una ciudad, un grupo de países y es lo que en la actualidad se conoce como clúster. (Suñol, 2006).

1.2.5. Innovación

De acuerdo con Schumpeter, la innovación es una de las fuentes de desarrollo económico de un país ya que es un proceso en el cual se lleva a cabo una transformación económica, cultural y social, a su vez, definió la innovación como aquella introducción bien sea de bienes y servicios en el mercado, la generación de una fuente nueva de materias primas, la entrada a un nuevo mercado o un cambio en alguno de los procesos de la organización. (Mella, 2018)

1.2.6. Estrategias transnacionales

Son aquellas que buscan fundamentalmente que una empresa nacional o local participe en un mercado internacional, cabe destacar que este tipo de estrategias incluyen a todas las empresas que pertenecen a una industria. Así las cosas, a la hora de diseñar una estrategia de tipo global es fundamental elegir bien el país y el mercado al cual se quiere ingresar, teniendo en cuenta aspectos geográficos y temporales, así como, objetivos claros y definidos de acuerdo con la capacidad productiva de la organización. (Sarmiento, 2014).

1.2.7. Barreras no arancelarias

Son aquellas medidas diferentes a los aranceles que pueden afectar o restringir el comercio internacional, con respecto al consumo o comercio de productos agropecuarios conviene subrayar que de acuerdo al diseño o forma de aplicación de las barreras no arancelarias, éstas pueden perturbar significativamente las condiciones de comercio. (Badillo, 2008).

1.2.8. Integración económica

De acuerdo al economista húngaro Bela Balassa, la integración económica se plantea como un proceso o estado de las cosas por las cuales diferentes naciones deciden formar un grupo regional (Petit, 2014), así las cosas, dicho proceso está conformado por las siguientes etapas; en primer lugar el **área de libre comercio**, se puede definir como un proceso económico y comercial que se lleva a cabo a nivel regional, en el cual los países eliminan los derechos aduaneros y demás obstáculos que gravan productos entre los Estados que hacen parte del grupo. (Cely, 2018), se tiene en cuenta políticas comerciales y proteccionistas que posee cada uno de los países, dando paso así a una zona de libre comercio que permite la libre movilización de bienes y servicios.

De acuerdo con Viner (Citado por Cely, 2018) dentro de la **Zona de Libre Comercio** es común que se presenten problemas relacionados con las importaciones, por esta razón es de vital importancia que los países medien las diferencias entre los productos provenientes del área y aquellos que provienen del resto del mundo, seguido a esto se presenta la **unión de aranceles aduaneros**, en donde es necesario contar tanto con la eliminación completa de tarifas entre los diferentes miembros, como con el establecimiento de una tarifa similar sobre los productos importados a la Unión del resto del mundo. (Cely, 2018).

Así mismo, en esta etapa, los estados que conforman el área de libre comercio deben establecer un arancel externo común frente a terceros países, luego se establece un **mercado común**, en el cual existe la liberalización de factores productivos (capitales, servicios y personas), por lo tanto no existen obstáculos en la entrada y salida de las personas que realizan desplazamientos con un fin económico dentro de los Estados miembros (Petit, 2014). Así las cosas, se da paso a la **unión monetaria**, en esta fase los países que se encuentran asociados, unifican criterios en cuanto a política económica, monetaria y fiscal (Cely, 2018), es fundamental la unión monetaria ya que se configura la circulación de una moneda única así como el establecimiento de una autoridad monetaria central como es el caso de la Eurozona (Petit, 2014). Posterior a esto, se establece la **integración política y social**, en donde se unifican todas las políticas, permitiendo así que el estado pierda su autonomía en cuanto a manejo político se refiere con el fin de establecer y ejecutar políticas de acuerdo a las necesidades de la integración (Cely, 2018). Finalmente se adhieren los **acuerdos comerciales**, aquellos pactos que se realizan entre países y se encuentran orientados a la libre comercialización de bienes, servicios y factores de producción. (Cely, 2018).

1.2.9. Desviación y creación de comercio

La teoría neoclásica de las uniones aduaneras tiene sus bases en Jacob Viner quien es introdujo los conceptos de “creación de comercio” y “desviación de comercio” los cuales han permitido estudiar ventajas y desventajas como consecuencia de la unión y posterior eliminación de aranceles. (Oscátegui, 1999). En primer lugar, la **creación de comercio** hace referencia a las relaciones comerciales que nacen conforme se reducen las barreras entre los países que hacen parte del acuerdo; por su parte, la **desviación de comercio** se refiere al incremento que se genera

en el comercio regional debido a la eliminación de importaciones provenientes de países que no forman parte del Acuerdo. (Kokko, Matha, & Patrik, 2007).

El comercio internacional ha permitido la creación y consolidación de lo que se conoce como bloques comerciales, los cuales surgen como respuesta a la globalización toda vez que, esta ha creado la necesidad en los países de integrarse. La ampliación de las dimensiones de los mercados nacionales a través de la integración constituye una condición fundamental para acelerar sus procesos de desarrollo económico y social, (Ixcamparij & Humberto, 2014). En términos generales los bloques comerciales buscan facilitar la circulación entre los países de bienes y servicios eliminando así los obstáculos y barreras para beneficiarse así del libre comercio. En la Actualidad Colombia hace parte de los siguientes bloques comerciales:

- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)
- Comunidad Andina de Naciones (CAN)
- Alianza del Pacifico.
- Mercado Común del Sur (MERCOSUR)
- Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC)
- Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños – Unión Europea (CELAC – UE).
- Unión Europea y Colombia

Así las cosas, y de acuerdo a lo anterior es fundamental, para el desarrollo de la presente investigación tener en cuenta los conceptos anteriormente reseñados, así como los acuerdos suscritos por Colombia con otros países, dado que, el presente trabajo plantea el diseño de una

estrategia de internacionalización a la Unión Europea, en el desarrollo del mismo se estudiarán las oportunidades de mercado del mercado de la UE para los productores colombianos de frutas tropicales, así mismo, se realizará una revisión del acuerdo suscrito entre Colombia y la Unión Europea.

1.3. Marco Metodológico

1.3.1. Tipo de Estudio.

El presente trabajo tiene como finalidad identificar oportunidades comerciales en el mercado de la Unión Europea para los agricultores del departamento de Boyacá, en especial el municipio de Labranzagrande tema del presente trabajo, en la investigación es de vital importancia reconocer las variables competitivas que debería tener el sector agrícola del municipio de Labranzagrande con el fin de diseñar una estrategia de internacionalización para el proyecto de producción y comercialización del cultivo de frutas tropicales (lulo) del municipio de Labranzagrande hacia el mercado de la Unión Europea; por esta razón es necesario realizar una revisión teórica que abarque las estrategias de internacionalización, teniendo como base el Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea, en razón a que la agricultura labrancera en este momento no cuenta con recursos técnicos, cognoscitivos y económicos necesarios, de igual forma, tampoco es considerada como un fuerte económico en el municipio lo cual no genera inversión pública o privada suficiente, lo anterior con el propósito de finalmente poder diseñar una estrategia que lleve a que los agricultores del municipio de Labranzagrande obtengan las herramientas necesarias para ofrecer un producto altamente competitivo en precio y calidad que garantice la oportunidad de exportación exitosa a la Unión europea.

1.3.2. Método de Investigación.

Teniendo en cuenta la importancia de la deducción toda vez que esta permite concluir dentro de los procesos de investigación a partir de los elementos que se conocen para así poder llegar a lo desconocido; es de vital importancia el marco conceptual sobre la internacionalización de empresas ya que servirá para la finalidad de brindar apoyo en el análisis de los procesos de internacionalización que hayan emprendido o quieran emprender las empresas. El uso de esta metodología permitirá encontrar las estrategias adecuadas para aplicar en la internacionalización para el cultivo de frutas tropicales (lulo) en el municipio De Labranzagrande- Boyacá a la Unión Europea.

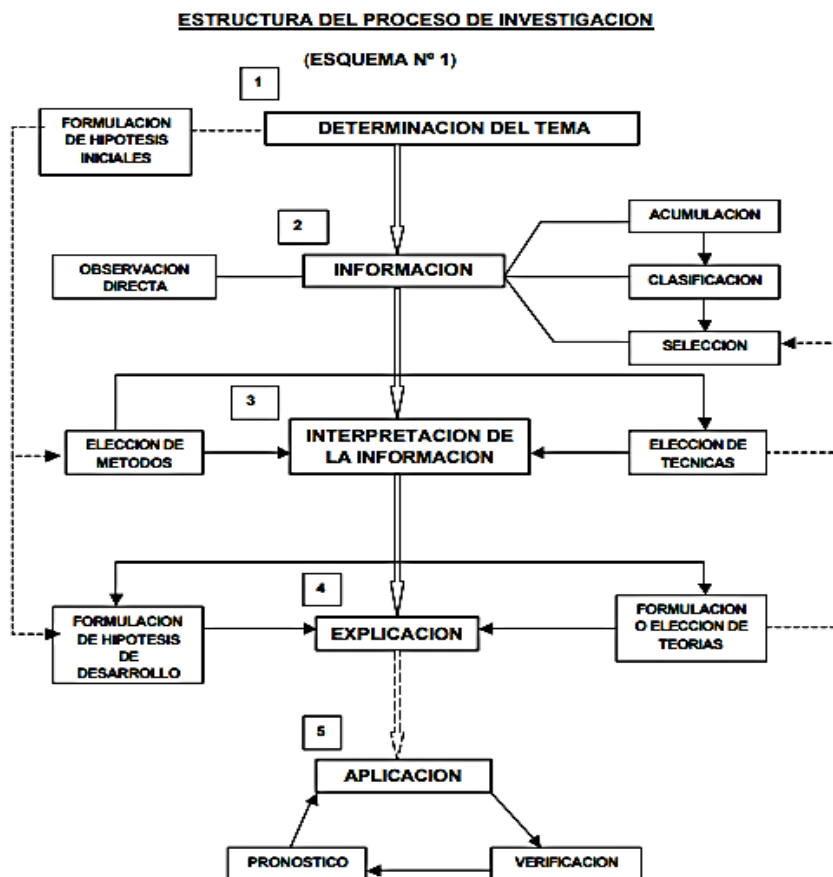
1.3.3. Fuentes de Información y procesos de análisis.

El desarrollo de la investigación se realizará a partir de fuentes de información de tipo secundario; se tendrán en cuenta estudios e informes gubernamentales y departamentales, de donde se tomaran datos relacionados con comportamientos de consumo, producción, comercialización, importaciones y exportaciones de frutas tropicales (lulo), artículos de revistas universitarias, tesis doctorales, literatura técnica, artículos de prensa, proyectos que se hayan realizado y en donde se analicen estrategias de internacionalización así como procesos de integración económica y comercial entre Colombia y la Unión Europea.

1.3.4. Proceso de Investigación.

Dentro del proceso de investigación es importante señalar que este se realizará teniendo en cuenta el modelo propuesto por Rafael Calduch Cervera, el cual establece una estructura general de la investigación desarrollada en cinco etapas que permitirá llevar a cabo un análisis general.

Gráfica 1. Estructura del proceso de investigación.



Fuente: (Cely, 2018)

CAPITULO 2.

2.1. Análisis Del Contexto Agrícola Internacional.

Uno de los sectores más importantes en la economía de un país es el sector agrícola, toda vez que este es considerado una significativa fuente de generación de empleo e ingresos, promoviendo así el desarrollo de los países, tal como lo plantea el Banco Mundial, la agricultura es una herramienta que contribuye al desarrollo en la medida que se constituye como un medio de subsistencia gracias a los millones de empleos que genera, promoviendo así considerables reducciones en los niveles de pobreza, de igual forma y vista como una actividad económica la

agricultura crea oportunidades de inversión, no obstante esta actividad también es vista como un proveedor de servicios ambientales dada la utilización de los recursos naturales causando así impactos tanto negativos como positivos en el medio ambiente. (Banco Mundial , 2008).

El comportamiento de la agricultura se puede dividir teniendo en cuenta tres grande grupos, el primero de ellos reúne a los **países agrícolas** en donde la principal fuente de ingresos y crecimiento es la agricultura, por otra parte se encuentran los **países en proceso de transformación**; aquellos en donde la agricultura contribuye en menor proporción al crecimiento del PIB, finalmente, en un tercer grupo se encuentran los **países urbanizados** los cuales se caracterizan por tener una agricultura con una participación mucho menor al crecimiento del PIB. (Banco Mundial , 2008).

Según el Banco Mundial, alrededor del 80 % de las personas extremadamente pobres vive en zonas rurales y la mayoría de ellas depende de la agricultura para su subsistencia, (Banco Mundial , 2019) se destaca también la necesidad de aumentar la productividad agrícola a través de una reforma integral de los sistemas nacionales de innovación agrícola, así como, mejorar la eficacia del gasto público y promover cadenas de valor agrícolas inclusivas con una mayor participación del sector privado, de igual forma y en términos generales se hace especial énfasis en la importancia de impulsar el uso de tecnologías y prácticas innovadoras en el sector agrícola a nivel mundial. (Banco Mundial , 2019), por otra parte, el aumento en la productividad generada en China y los países de Asia Oriental ha sido un factor determinante en la reducción de la pobreza, es así como el informe publicado en 2019 resalta que la productividad agrícola es el factor que más impacto genera en la reducción de la pobreza, tanto así que, genera aproximadamente el doble del de las manufacturas. (Banco Mundial , 2019).

En los últimos años, el comercio de productos agrícolas registró una tasa de crecimiento anual de más del 6%, la FAO atribuye este crecimiento básicamente a factores tales como: los avances presentados en las tecnologías de la información y el transporte, las mejoras al acceso de los mercados y el crecimiento demográfico, de igual forma resalta la participación de las economías emergentes; China por su parte, se ubica en el tercer de puesto de los países importadores de productos agrícolas después de Estados Unidos y la Unión Europea. (FAO, 2018).

Tabla 2. Principales países importadores de productos agrícolas: participación porcentual en el valor de las importaciones – comparativo 2000 – 2016.

2016		2000	
	Participación %		Participación %
Unión Europea	39,1	Unión Europea	45,3
Estados Unidos	10,1	Estados Unidos	10,1
China	8,2	Japón	8,7
Japón	4,2	Canadá	2,8
Canadá	2,7	México	2,3

Elaboración: Propia
Fuente: (FAO, 2018)

Por su parte, en cuanto a los principales países exportadores de productos agrícolas, Estados Unidos y la Unión Europea, siguen ocupando los primeros lugares en términos de participación porcentual en el valor total de las exportaciones, no obstante se evidencia una disminución aproximada del 3% en los dos países.(FAO, 2018).

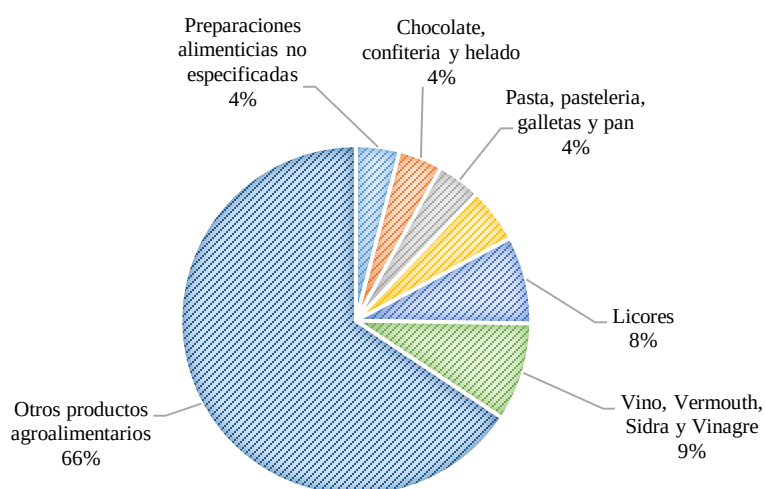
Tabla 3. Principales exportadores de productos agrícolas: participación porcentual en el valor de las exportaciones – comparativo 2000 – 2016.

2016		2000	
	Participación %		Participación %
Unión Europea	41,1	Unión Europea	46,9
Estados Unidos	11	Estados Unidos	14
Brasil	5,7	Canadá	3,9
China	4,2	Australia	3,7
Canadá	3,4	Brasil	3,2

Elaboración: Propia
Fuente: (FAO, 2018)

En cuanto a la Unión Europea, cabe destacar que la gran mayoría de sus exportaciones representan bienes finales para el consumo, no obstante, las exportaciones de productos agroalimentarios disminuyeron 0,2% en 2018. (Comisión Europea , 2019).

Gráfica 2. Principales categorías de exportaciones agroalimentarias de la UE 2018.

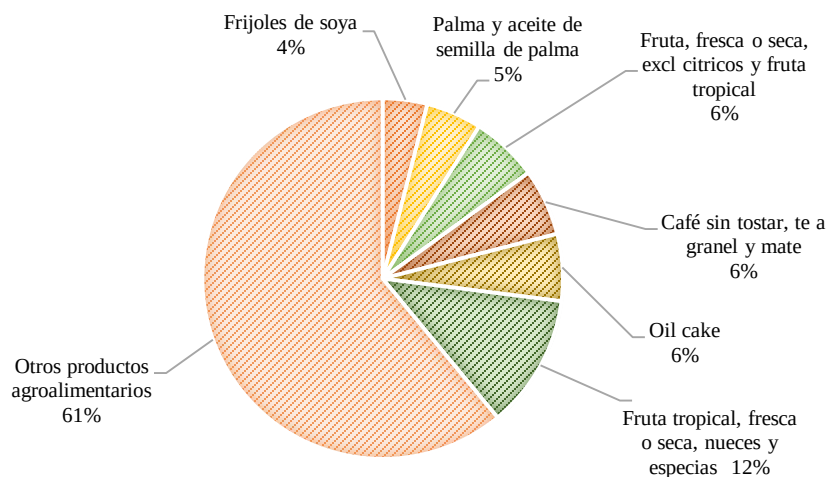


Elaboración: Propia
Fuente: (Comisión Europea , 2019)

Se destaca un significativo aumento en las exportaciones de alimentos infantiles, al igual que el chocolate y productos de pastelería, así mismo, se presentaron disminuciones de carne de cerdo, trigo y leche en polvo. (European Commission, 2020). Estados Unidos continúa siendo el

principal destino de las exportaciones agroalimentarias de la Unión Europea, China ocupa el segundo lugar como destino, seguido por Suiza, Japón y Rusia. (Comisión Europea , 2019).

Gráfica 3. Principales categorías de importaciones agroalimentarias de la UE 2018.



Elaboración: Propia

Fuente: (Comisión Europea , 2019)

La Unión Europea importa aquellos productos que debido a condiciones climáticas y a la naturaleza de su ubicación no produce, entre ellos se destacan las frutas tropicales y el café, Colombia es uno de los principales proveedores de esta categoría. (Comisión Europea , 2019), por su parte, Estados Unidos y China representan la relación comercial reciproca más fuerte para la Unión Europea, de igual forma se destaca el comercio con países menos desarrollados en los cuales se ha incentivado continuamente el comercio dado que se han visto beneficiados por el libre acceso.(Comisión Europea , 2019).

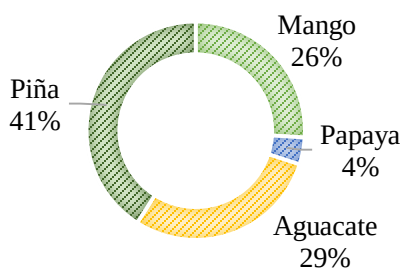
Por otra parte, la producción de frutas tropicales a nivel mundial ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años evidenciando así un cambio en las tendencias de consumo y se estima que cerca de un 99% de la producción de las mismas se encuentra en países en desarrollo,

cabe destacar que el mercado de las frutas tropicales representa únicamente el 3% del total de las exportaciones agrícolas a nivel mundial. (FAO, 2020).

A su vez, se ha identificado que uno de los principales obstáculos para el mercado internacional de las frutas tropicales está ligado con el carácter perecedero de las mismas toda vez que, la producción se encuentra en países en desarrollo en donde la producción se encuentra expuesta a fenómenos meteorológicos tales como el fenómeno del Niño, no obstante, y de acuerdo a los estimativos realizados por la FAO el mercado mundial de frutas tropicales conformado por mango, papaya, aguacate y piña alcanzaría un record de 7.8 millones de dólares en 2019, por otra parte, se calcula que el 75% de las exportaciones mundiales de banano así como de las principales frutas tropicales se realizan desde América Latina y el Caribe, de estas exportaciones alrededor del 80% tiene como destino Estados Unidos y la Unión Europea. (FAO , 2019).

A continuación se presenta un estimado del volumen de las principales frutas tropicales exportadas en el año 2019, así como la participación porcentual de cada una de las principales frutas tropicales, a saber, mango, papaya, aguacate y piña.

Gráfica 4. Volumen de exportaciones mundiales principales frutas tropicales - estimado 2019.



Elaboración: Propia
Fuente: (FAO, 2019)

Cabe destacar que, estas frutas tienen como destino el mercado de la Unión Europea y Estados Unidos, en la actualidad, Costa Rica se posiciona como el mayor proveedor de piña a nivel mundial, para el caso del aguacate y la papaya, México es el principal exportador de esta fruta. (FAO, 2020), en el caso del mango y según los estándares internacionales para la clasificación de productos, no es necesario que los países realicen reportes de mango, mangostino y guayaba por separado, por lo cual, los datos oficiales con los que se cuenta a la fecha siguen siendo escasos, sin embargo, se estima que un 75% del total de la producción corresponde a mango, un 15% a la guayaba y el 10% restante a mangostinos. (FAO, 2020).

De igual forma la FAO, destaca el grupo de *frutas tropicales menores* las cuales están ganando una gran participación y reconocimiento en los mercados extranjeros toda vez que se ha reconocido el contenido nutricional que poseen y representan una fuente significativa de ingresos para los países donde se cultiva. (FAO , 2018), para este grupo, la Unión Europea, China y Estados Unidos son mercados estratégicos debido a los cambios en las dietas de los consumidores.(FAO , 2018); la mayor parte de la producción de frutas tropicales menores se encuentra en Asia y se destacan frutas como la guayaba, el mangostino y el lychee; en general la producción de este tipo de frutas presentó un buen comportamiento durante la última década y se calcula un crecimiento anual de 3.8%. (FAO , 2018)

Por otra parte, la agricultura latinoamericana se caracteriza por la producción de bienes primarios que carecen de valor agregado al no contar con procesos de industrialización que permitan captar mejores precios, lo cual se vería reflejado en mayores beneficios a los agricultores. (Cruz & Magela, 2018). Las tierras que se manifiestan con mayor grado de concentración son las de alta calidad y dedicadas a productos como soja y granos,

biocombustibles, productos de exportación tradicionales y no tradicionales, y productos forestales (Cruz & Magela, 2018). Así mismo, y según como lo describe la FAO, el sector agrícola de Latinoamérica posee características generalizadas, a saber, densidades de población relativamente baja en las zonas rurales, abundancia de tierras y numerosos recursos naturales (FAO, 2018).

Finalmente, el sector agroindustrial de un país se define como el subconjunto del sector manufacturero que se encarga de procesar materias primas y productos intermedios agrícolas, forestales y pesqueros, se incluyen también fabricantes de alimentos, bebidas y tabaco, textiles y prendas de vestir, muebles y productos de madera, papel, productos de papel e impresión, además de caucho y productos de caucho. (FAO , 2013).

Cabe destacar que desde la década de 1990, un gran número de países han venido presentando procesos de agro industrialización debido a la consolidación de empresas privadas dentro de una gama de oportunidades mucho más amplia que se ha desarrollado en el sector alimentario, es por esto que a partir del enfoque basado en el sector empresarial privado desarrollado en la agroindustria se mejoraron considerablemente las oportunidades de inversión privada en este sector, (FAO , 2013), así mismo, se han evidenciado importantes avances tecnológicos que se ven traducidos en la generación de nuevas oportunidades de mercado particularmente en países industrializados en donde los patrones de consumo se traducen en altos volúmenes de importaciones de frutas y hortalizas. (FAO , 2013).

Por su parte, en Colombia es de vital importancia entender la agroindustria desde un punto de vista más completo toda vez que además de las actividades agropecuarias, agrupa también actividades manufactureras asociadas con la producción de insumos y la industria

transformadora de estos productos (ANDI, 2017), así mismo, se reconoce en la agroindustria una oportunidad para el crecimiento económico y social del país, siempre y cuando se implementen modelos de producción eficientes.

2.2. Análisis del contexto agrícola colombiano.

Históricamente la agricultura colombiana se ha visto enfrentada a la discriminación de políticas encaminadas al desarrollo de la agricultura, así mismo, cabe resaltar la problemática concerniente a la propiedad y el acceso a la tierra y la política comercial agrícola actual, (FEDESARROLLO , 2014), no obstante, y teniendo en cuenta los procesos de apertura económica y los tratados de libre comercio, el sector agrícola colombiano, hoy en día mantiene altos niveles de protección los cuales no han permitido que el país y los productores en general puedan aprovechar por completo las amplias oportunidades comerciales que ofrecen los mercados internacionales agrícolas en la actualidad. (FEDESARROLLO , 2014).

La informalidad en la tenencia de la tierra, la concentración de la misma y los cultivos ilícitos han sido determinantes a la hora de realizar los correspondientes análisis de uso y concentración de la tierra, según el *informe de Monitoreo de Territorios Afectados por Cultivos Ilícitos en Colombia de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito* se reportó una reducción del 9% en el área sembrada de coca en Colombia en 2019, así mismo, se reportan reducciones en el área sembrada para los departamentos de Caquetá, Antioquia, Nariño, Bolívar y Putumayo, no obstante, se presentaron aumentos significativos en los departamentos de Norte de Santander y Valle del Cauca. (UNODC, 2020).

Por otra parte y de acuerdo al Censo Nacional Agropecuario realizado en 2014, se logró establecer que la concentración de la propiedad rural en Colombia sigue aumentando tanto así que, el país es el más desigual de la región. (OXFAM, 2017), así mismo, Colombia es uno de los pocos países en América Latina que tiene una figura de predios baldíos, aquellas tierras del Estado que no se emplean con fines productivos, sobre estos terrenos no es posible acreditar propiedad privada y el Estado tiene la potestad para adjudicar o entregar a personas naturales, empresas comunitarias o cualquier tipo de organización con el fin de explotarlo económicamente, (Observatorio de Restitución y Reguladores de Derechos de Propiedad Agraria), en consecuencia, a la fecha no existe un registro de los terrenos baldíos que tiene la Nación, sin embargo, se presume que la gran mayoría están ocupados por campesinos o ganaderos. (Semana, 2017).

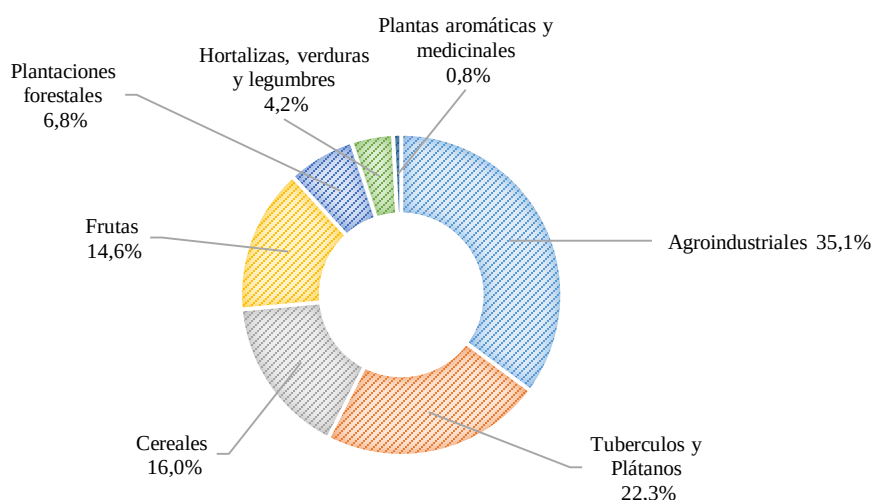
Con respecto al Censo Nacional Agropecuario, de las 111,5 millones de hectáreas censadas el 56,7 % corresponde a cobertura en bosque natural, el 38,6 % tiene uso agropecuario, el 2,2 %, uso no agropecuario y el 2,5 % está destinado para otros usos, así mismo, se logró establecer que en la totalidad del área rural del país coexisten cerca de 2,7 millones de productores. (DANE, 2016).

Cabe aclarar que una unidad de producción agropecuaria (UPA) es aquella unidad de organización de la producción agropecuaria formada por una parte o un predio completo, un conjunto de predios o partes de predios en uno o más municipios; donde se producen bienes forestales, agrícolas, pecuarios, acuícolas, pecuarios, que se destinan bien sea al continuo consumo y/o a la venta, de igual forma debe tener un único productor bien sea persona natural o jurídica, por su parte las unidades de producción no agropecuarias (UPNA) se definen como aquella unidad de organización de la producción no agropecuaria conformada por un predio

completo o parte de este en un municipio que se dedica a desarrollar actividades exclusivamente no agropecuarias tales como transformación de productos no agropecuarios, industria, comercio y servicios. (DANE, 2016).

De acuerdo al Censo Nacional Agropecuario se logró establecer que, de acuerdo al área sembrada en el país el inventario agrícola se encuentra clasificado de acuerdo a los siguientes grupos:

Gráfica 5. Inventario agrícola del país.



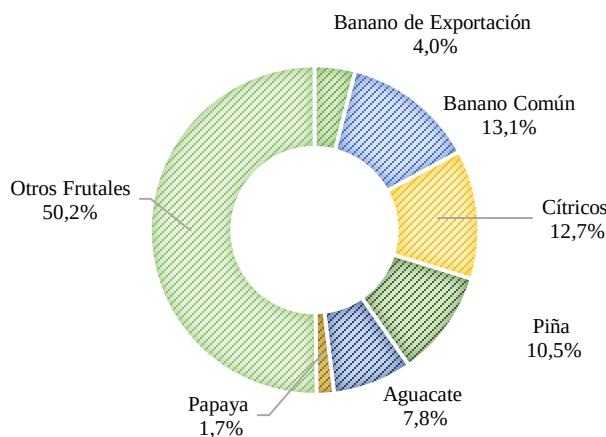
Elaboración: Propia
Fuente: (DANE, 2016)

A su vez logró identificar que únicamente en el 16,4% de las UPA del área rural censada los productores declararon tener maquinaria para el desarrollo de sus actividades agropecuarias, así mismo, en el 16,5 % de las UPA los productores declaran haber recibido asistencia técnica para el desarrollo de la actividad agropecuaria en 2013, mientras que los productores del 10,7% de las UPA solicitaron crédito para el desarrollo de sus actividades agropecuarias en el año 2013 y el 88,4% de las UPA con solicitud de crédito declaran haber recibido aprobación del mismo.

Por otra parte, en el 45 % de las UPA, los productores utilizaron prácticas para mejorar los suelos, así mismo, en el 70,2 % de las UPA, los productores informaron la utilización de fertilizantes químicos para mejorar los suelos en el año 2013 y en el 52,2 % de las UPA, los productores confirmaron la utilización de controles contra plagas, malezas y enfermedades. (DANE, 2016)

En cuanto al área sembrada de los cultivos de fruta se logró establecer que la participación más alta corresponde a cultivos de banano común, cítricos y piña, el área sembrada restante del país está compuesta por cultivos de agraz, albaricoque, almirajo, anón, arándano, borojó, brevo, chontaduro, ciruela, coco, durazno, fresa, guanábana, lulo, mango, sandía, zapote, entre otras. (DANE, 2014).

Gráfica 6. Clasificación de las frutas cultivadas.



Elaboración: Propia
Fuente: (DANE, 2016)

En los departamentos de Antioquia y Magdalena se encuentra el 96,3% del área sembrada de cultivos de banano tipo exportación, en los departamentos de Caldas, Santander, Tolima, Antioquia y Cauca se encuentra el 46,8% del área sembrada con cultivos de cítricos y en los

departamentos de Nariño, Cauca, Boyacá y Tolima se encuentra el 38,5% del área sembrada de otras frutas. (DANE, 2016).

Se logró evidenciar un crecimiento del área sembrada hortifrutícola en promedio de 3% anual para el periodo comprendido entre 2010 y 2019, esto debido principalmente a las políticas nacionales agropecuarias que se han venido implementando, uno de los temas más sobresalientes es la generación de empleo toda vez que este subsector se caracteriza por ser altamente intensivo en mano de obra, es así como, entre 2018 y 2019 pasó de 702 mil a 745 mil empleos. (ASOHOFRUCOL , 2020)

Así mismo, cabe destacar que en los últimos cinco años, frutas como la gulupa, el mango y la uchuva han ganado terreno en los mercados internacionales, por su parte la piña, la pitahaya y la granadilla han logrado abrirse paso dentro de las tendencias de consumo actual de los consumidores en los mercados extranjeros. (MARO, 2020).

Por otra parte, el mercado de las frutas procesadas representa para los empresarios colombianos la oportunidad de contar con una gran variedad de productos de alto potencial en los mercados internacionales, hoy en día se procesan y se exportan pulpas, concentrados, frutas deshidratadas, liofilizadas, enlatadas y congeladas de mango, maracuyá, gulupa, mora, papaya, lulo, dentro de esta oferta también se encuentran las compotas, salsas y mermeladas todo esto con destino a más de 46 países. (PROCOLOMBIA), se logró establecer que el valor de las exportaciones de fruta procesada de origen colombiano llegó a US\$92,75 millones en 2018, lo cual evidenció un crecimiento del 12%, así mismo, las importaciones de frutas y hortalizas procesadas a nivel mundial para el año 2017 alcanzaron US\$50.898 millones con un

crecimiento del 6,3%. Estados Unidos se consolida como el principal importador de frutas y hortalizas procesadas, (AGRONEGOCIOS, 2019).

2.3. Caracterización del lulo.

2.3.1. Descripción del Lulo

El lulo se clasifica en la familia *Solanaceae*, género *Solanum*, subgénero *Leptostemonum*, sección *Laciocarpa*, cuya especie es el *S. quitoense* Lamarck, (Reyes & Reina, 1988), proveniente de los bosques en regiones subtropicales húmedas de los Andes, así como de las faldas oriental y occidental de la región es una planta semisilvestre que crece en ecosistemas abiertos por el hombre, en sitios frescos, sombreados y con buena humedad; se cultiva en Perú, Colombia, México y Costa Rica. (Castro & Herrera, 2019).

2.3.2. Características del Lulo

Raíz: pivotante, se extiende hasta 50 cm con gran cantidad de raíces secundarias leñosas.

Tallo: recto sin espinas y ramificado, suele tener de cuatro a seis ramificaciones laterales.

Hojas: grandes y ovaladas de 30 a 40 cm de largo con bordes ondulados.

Flores: se agrupan de 3 a 12 unidades adheridas a las ramas.

Semillas: lisas y redondeadas de 2 a 3 mm de diámetro de color blanco.

Fruto: redondo de color amarillo intenso, amarillo rojizo o naranja en la madurez, diámetro de 4 a 7 cm, cubierto por una capa de vellos finos fácilmente removibles, la pulpa es verde, ácida y contiene numerosas semillas.

2.3.3. Principales enfermedades y plagas del cultivo de lulo.

Una de las principales enfermedades es la del tizón del lulo o gota, causada por el hongo (*Phytophthora infestans*), se intensifica en épocas de lluvias y se caracteriza por la aparición de manchas amarillas en tallos y hojas, generando así la muerte de la parte afectada y en casos extremos la muerte de la planta, por su parte, el moho blanco, o pudrición algodonosa (*Sclerotinia sclerotiorum*) causa manchas oscuras en los tallos y base de la planta, y el envejecimiento de las hojas, cubriendo la planta en una capa blanca, similar al algodón, provocando la muerte y momificación del fruto. (SIPSA, 2014).

La antracnosis del fruto (*Colletotrichum gloesporioides*) causa manchas necróticas que erosionan el tejido y cubren el fruto, llevando el mismo a su momificación y posterior caída, por otra parte la esclerotium (*Sclerotium rolfsii*) causa la pudrición del tallo desde el cuello de la raíz, provocando así la muerte de ésta. Finalmente la enfermedad conocida como la marchitez vascular es única del lulo, proviene del hongo (*Fusarium oxysporum*), y se caracteriza por realizar un corte transversal en las raíces causando la muerte de la planta. (SIPSA, 2014).

Una de las plagas más importantes es el gusano perforador del fruto (*Neoleucinodes elegantalis*), este se convierte en una polilla que deposita sus huevos en los frutos, al nacer las larvas, estas se alimentan de estos, produciendo así, su caída, por otra parte, el picudo de la flor (*Anthonomus sp.*), es un cucarrón que se alimenta del polen, haciendo que la flor se seque, finalmente el barrenador del tallo (*Faustinus sp.*), deposita sus huevos en el tallo, al nacer, las mismas se alimentan del tallo provocando que tanto hojas como flores y frutos se sequen y caigan. (SIPSA, 2014).

2.3.5. Usos y propiedades medicinales

En primer lugar el lulo, se consume en jugo, de igual forma, el mismo se procesa en pulpa congelada; helados, postres, mermeladas y conservas, está presente también en salsas para platos tipo gourmet, razón por la cual es considerado un ingrediente exótico utilizado también para decoración. (ASOHOFRUCOL), por otra parte y dado su alto contenido de vitamina C y hierro al lulo se le atribuye especialmente la propiedad de disminuir el ácido úrico en la sangre, a su vez, la fruta preparada como jugo, actúa como solvente de toxinas presentes en el organismo (ASOHOFRUCOL).

2.3.6. Tendencias de consumo actuales

Los compradores actualmente han desarrollado un alto interés en adquirir productos sin residuos de pesticidas, así mismo, cabe destacar que los productos orgánicos hacen parte de la dieta saludable que caracteriza hoy en día a los mercados internacionales debido principalmente al alto poder adquisitivo de los compradores quienes se encuentran dispuestos a pagar 5 o 6 veces más por estos productos, sumado a esto, suelen experimentar constantemente nuevos sabores, el consumo de estos productos, se encuentra principalmente en las grandes ciudades y el aumento de la demanda de frutas exóticas se asienta en el invierno, Navidad, Año Nuevo y Semana Santa, así mismo, se destaca el uso de las frutas tropicales en preparaciones culinarias o como decoración.

2.4. Producción de lulo a nivel internacional.

De acuerdo a PROECUADOR, las frutas tropicales cultivadas en Ecuador, han ganado una gran participación en los mercados asiáticos, americanos y europeos, los principales países destino de exportaciones de lulo ecuatoriano son: España, Holanda, Emiratos Árabes y Estados Unidos (PROECUADOR, 2014).

2.4.1. Países importadores de lulo.

A continuación se encuentran los principales países destino de exportación del lulo colombiano junto con los valores exportados en los últimos cinco años.

Tabla 4. Principales países importadores de lulo.

País	2015	2016	2017	2018	2019
Francia	52.284	6.693	7.589	55.473	48.577
España	24.286	30.152	38.803	60.061	54.826
Alemania	2.381	1.678	1.933	2.697	2.381
Países Bajos	1.582	1.280	247	279	2.975
Suiza	1.276	325	12	377	1.049

Cifras en miles de dólares

Elaboración: Propia

Fuente: (MARO, 2020)

Dada la información disponible, se evidencia que, la Unión Europea se constituye como uno de los mercados más importantes para las frutas tropicales, así mismo, se evidencia que el lulo ha cobrado un papel cada vez más importante dentro de las tendencias de consumo en los mercados internacionales.

2.5. Desarrollo productivo de lulo en Colombia

2.5.1. Departamentos productores

Los principales departamentos en los que se cultiva el lulo en Colombia son: Huila, Valle del Cauca, Cauca, Antioquia y Boyacá:

Tabla 5. Principales departamentos productores de lulo.

Departamento	Área sembrada (ha)		Área cosechada (ha)	
	2016	2017	2016	2017
Huila	2.231	2.254	2.025	1.749
Valle del Cauca	1.264	1.139	1.092	987

Cauca	717	791	470	653
Antioquia	722	757	543	567
Boyacá	516	728	422	543

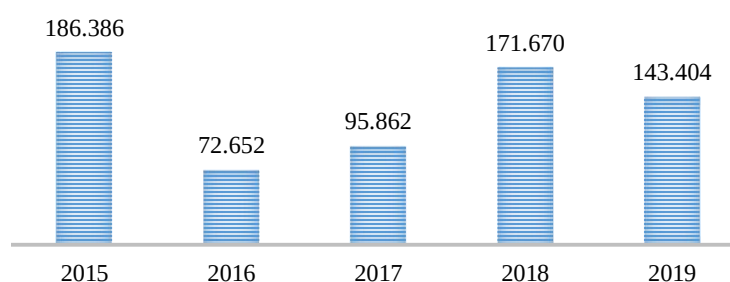
Elaboración: Propia

Fuente: (Ministerio de Agricultura , 2018)

Teniendo en cuenta la información reportada por el Ministerio de Agricultura en cuanto a producción, Antioquia, Cauca, César y Boyacá registran un aumento en la misma, mientras que, los departamentos de Tolima, Magdalena, Huila y Valle del Cauca por su parte, han disminuido los niveles de producción de lulo de un año a otro. (Ministerio de Agricultura , 2018).

Cabe destacar que, en los últimos años, el lulo es otra de las frutas que ha ganado participación en los mercados internacionales, de acuerdo a la información disponible en el Mapa Regional de Oportunidades **MARO** el comportamiento de las exportaciones en los últimos cinco años de lulo se encuentra determinado en la siguiente gráfica:

Gráfica 7. Exportaciones lulo (naranjilla) (*solanum quitoense*) frescos.



Cifras en miles de dólares

Elaboración: Propia

Fuente: (MARO, 2020)

Como se puede observar, el año 2015 fue representativo para el país en términos de exportaciones del lulo, no obstante, la cifra tuvo un descenso considerable en el año 2016 que se ha venido recuperando entre 2017 y 2019.

2.6. Cultivo de lulo como alternativa estratégica en el marco del post conflicto en el municipio de Labranzagrande.

En el marco del pos conflicto a los municipios de la Provincia de la Libertad se destinó una inversión para los años 2018 y 2019 de 44.000 millones de pesos, cabe destacar que en la actualidad, al municipio de Labranzagrande están regresando familias que se vieron obligadas durante el conflicto a abandonar sus fincas, se han realizado tareas de desminado para preparar nuevamente las tierras y adelantar proyectos con asociaciones de agricultores de la región en donde se desarrollan proyectos de cultivo de café, granadilla y lulo, entre otros.

Mediante un modelo de desarrollo organizativo y empresarial la Secretaria de Fomento Agropecuario de la Gobernación de Boyacá, a través de la Dirección de Mercadeo Agropecuario ha decidido vincular a pequeños productores con el fin de disminuir los canales de Comercialización y mejorar los ingresos de los agricultores y ganaderos del departamento, así las cosas, Labranzagrande cuenta con un proyecto de producción y comercialización del cultivo de lulo que beneficia a 51 familias del municipio, si bien, el proyecto tiene un aliado comercial para su desarrollo e implementación y cuenta el apoyo departamental, este proyecto se enmarca únicamente en producción y comercialización local, por esta razón se hace necesario estudiar diversas estrategias de internacionalización que permitan llevar la producción más allá de lo local así como la generación de valor agregado con el fin de beneficiar a más familias.

Cabe destacar que, según las cifras reportadas por el Ministerio de Agricultura, el lulo que actualmente se cultiva en el municipio de Labranzagrande ha venido ganando importancia a nivel nacional, encontrándose en la actualidad dentro de los principales municipios productores de esta fruta toda vez que el área sembrada paso de 0 hectáreas en 2016 a 51 hectáreas sembradas en 2017.

Dado lo anterior, se evidencia que la producción de lulo ha venido ganando una importante participación en el mercado nacional, así mismo, se ha logrado evidenciar que en departamentos como Boyacá, Nariño y Santander la producción del mismo se ha intensificado municipios que anteriormente no lo cultivaban, como es el caso de Labranzagrande, desde una perspectiva comercial y en cuanto a las exportaciones de lulo su comportamiento también es favorable.

2.7. Acuerdo Comercial Colombia - Unión Europea

Gracias al acuerdo comercial entre Colombia y Perú, por una parte, y la Unión Europea y sus estados miembros de la otra, el país ha logrado hacer presencia en uno de los principales mercados del comercio mundial, de igual forma, este acuerdo ha permitido la reducción y eliminación de aranceles y barreras no arancelarias que favorecen a los productos agrícolas de la región, a su vez, se ha ampliado la oferta de bienes y servicios con precios más bajos para los consumidores colombianos.

A continuación se detallan los capítulos del acuerdo junto con los objetivos del mismo:

Tabla 6. Capítulos del Acuerdo Comercial Colombia - Unión Europea.

CAPITULO	OBJETIVO
Acceso a mercados incluyendo aranceles y medidas no arancelarias	Lograr mejoramiento del acceso a los mercados de bienes a través de la eliminación progresiva de aranceles y el establecimiento de disciplinas para facilitar intercambios comerciales.
Sección agrícola	Definir disposiciones que regulen el comercio de mercancías agrícolas y garantizar condiciones arancelarias para trato preferencial.
Reglas de origen	Establecer criterios de calificación para garantizar que sólo las mercancías originarias, se beneficien de tratamiento arancelario preferencial.
Obstáculos técnicos al comercio	Facilitar e incrementar el comercio de mercancías y obtener acceso efectivo al mercado de las partes con la implementación del Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio de la OMC.
Medidas sanitarias y fitosanitarias	Mecanismos y procedimientos para resolver problemas consecuencia del desarrollo e implementación de las medidas sanitarias y fitosanitarias y promover colaboración entre las autoridades competentes.
Defensa comercial	Salvaguardar intereses de los productores en su mercado interno, así como el de los exportadores en el mercado del país exportador.

Aduanas y facilitación al comercio	Acordar el establecimiento de procedimientos aduaneros eficientes, siguiendo estándares internacionales.
Compras públicas	Brindar a empresas colombianas y europeas procedimientos transparentes y no discriminatorios en procesos de contratación de entidades públicas.
Competencia	Establecer directrices generales que creen institucionalidad y procedimientos para corregir cualquier efecto negativo de la competencia en mercados de la zona de libre comercio.
Comercio de servicios, establecimiento y comercio electrónico	1. Establecimiento 2. Suministro transfronterizo de servicios. 3. Presencia temporal de personas naturales con fines de negocios. 4. Servicios de computación. 5. Servicios postales y de mensajería 6. Servicios de telecomunicaciones 7. Servicios financieros. 8. Servicios de transporte marítimo internacional 9. Comercio. 10. pagos corrientes y movimientos de capital.
Propiedad intelectual	Asegurar protección a derechos de propiedad intelectual, manteniendo un balance entre derechos de los titulares e intereses del público.
Comercio y desarrollo sostenible	Asegurar que las políticas comerciales, ambientales y laborales se apoyen mutuamente.

Solución de controversias	Contar con un mecanismo de solución de controversias ágil y efectivo.
Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades comerciales.	Obtener una modalidad específica de cooperación, asistencia técnica enfocada directamente en el tema comercial.
Asuntos institucionales	Se definen los principios generales que orientaron la negociación, así como las obligaciones que determinan el alcance jurídico del Acuerdo.

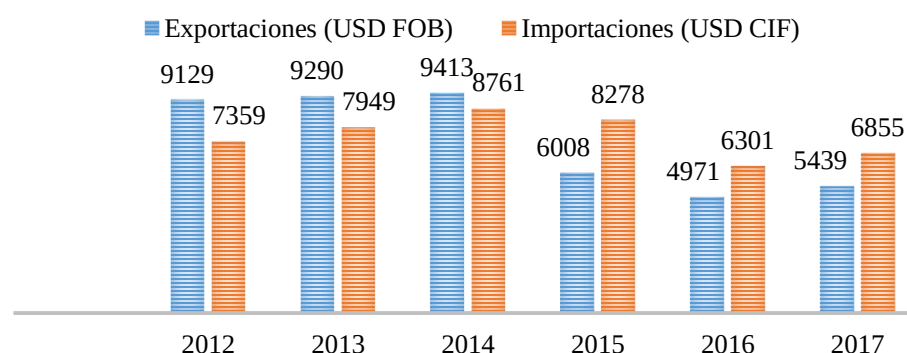
Elaboración: Propia

Fuente: (Ministerio de Comercio, 2010)

Uno de los puntos más importantes en cuanto a frutas y hortalizas, es el acceso inmediato, libre de aranceles en su gran mayoría y en algunos otros casos se otorgan condiciones favorables de acceso al mercado frente a terceros.

2.7.1. Relación comercial Colombia – Unión Europea.

Gráfica 8. Relación Comercial Colombia – Unión Europea



Cifras en millones de dólares

Elaboración: Propia

Fuente: (ANALDEX, 2018)

Dado lo anterior, se evidencia que para el inicio del Acuerdo, la balanza comercial era positiva para Colombia, dentro de los productos importados, se destacan las materias primas y los bienes de capital necesarios para la producción en la industria colombiana, estas importaciones se dan en primer lugar dada la necesidad de los empresarios del país de contar con insumos que permitan contar con productos altamente competitivos. (ANALDEX, 2018).

Tabla 7. Principales Productos Importados De La Unión Europea.

Descripción del Producto	2013	2014	2015	2016	2017
Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos	1.461	1.473	1.297	1.024	1.178
Productos farmacéuticos	1.060	1.198	1.118	996	1.020
Vehículos automóviles, tractores, y demás	467	478	438	541	509
Máquinas, material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción	602	544	510	415	438
Aeronaves, vehículos espaciales y sus partes	974	1.593	1.448	227	436
Instrumentos, aparatos de óptica, fotografía o cinematografía	454	514	430	359	363
Productos químicos orgánicos	223	240	260	228	269
Plástico y sus manufacturas	248	281	250	238	257
Productos diversos de las industrias químicas	211	216	213	206	211
Papel y cartón	177	191	174	173	194
Combustibles minerales	173	53	137	175	180
Manufacturas de fundición, de hierro o acero	186	157	131	100	130
SUBTOTAL	6.236	6.938	6.406	4.682	5.185

Cifras en millones de dólares

Elaboración: Propia

Fuente: (ANALDEX, 2018)

Dentro de las importaciones se destacan los productos farmacéuticos, así como todo lo relacionado con máquinas y artefactos mecánicos, de igual manera se destacan las importaciones correspondientes a plástico y cartón.

Tabla 8. Principales Productos Exportados a la Unión Europea.

Descripción del Producto	2013	2014	2015	2016	2017
Combustibles minerales	7.211	6.967	3.632	2.606	2.935
Frutas y frutos comestibles	591	666	699	818	856
Café, té, yerba mate y especias	572	831	784	753	699
Grasas y aceites animales o vegetales	103	148	211	207	290
Plantas vivas y productos de floricultura	118	129	128	125	128
Preparaciones alimenticias diversas	53	45	54	56	56
Azúcares y artículos de confitería	41	48	45	52	55
Fundición, hierro y acero	175	123	66	29	51
Plástico y sus manufacturas	28	36	48	42	42
Minerales metalíferos, escorias y cenizas	0	7	26	28	40
Pescados y crustáceos, moluscos y demás	19	24	18	26	32
SUBTOTAL	8.913	9.023	5.710	4.742	5.185

Cifras en millones de dólares

Elaboración: Propia

Fuente: (ANALDEX, 2018)

En el caso de las exportaciones, cabe destacar el comportamiento de productos como el azúcar y los artículos de confitería, así como las frutas y los frutos comestibles, no obstante, de manera general el valor de las exportaciones, comparadas con el año 2013 han presentado una fuerte disminución dado principalmente al fuerte descenso en las exportaciones minero-energéticas. (ANALDEX, 2018).

2.7.2. Oportunidades de mercado en la Unión Europea para los productores de frutas tropicales.

De acuerdo a los estudios realizados por Procolombia, el mercado de la Unión Europea se caracteriza porque sus consumidores están volcados a un estilo de vida saludable y sostenible; es así como, productos en donde se resalte tanto el origen como sus propiedades generan impactos positivos en los consumidores, de igual forma, el mercado de la Unión Europea está dispuesto a

pagar más por bienes que son producidos por e presas socialmente responsables acorde a los estándares internacionales de sostenibilidad. (PROCOLOMBIA, 2018)

- **Piña**

Desde el inicio del Acuerdo, la piña fue identificada como una de las frutas con alto potencial de mercado para los productores colombianos, como resultado de lo anterior, se proyectó para 2032 alcanzar exportaciones por US\$216 millones; el Ministerio de Agricultura junto con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo crearon la Alianza Agro Exporta que vincula a 653 agricultores en tres departamentos de alta producción de piña en donde han trabajado especialmente en los estándares fitosanitarios y de calidad exigidos para ingresar a nuevos mercados. (Agronegocios , 2019).

- **Gulupa**

Esta es una de las frutas que más reconocimiento ha tenido en la Unión Europea, por lo tanto, las exportaciones de la misma en el año 2018 fueron principalmente a Países Bajos, Bélgica, Alemania y Reino Unido, cabe destacar también que el aumento del consumo en el mercado Europeo se ha presentado principalmente porque se han demostrado propiedades medicinales. (Agronegocios, 2019).

- **Uchuva**

En el mercado Europeo esta fruta se utiliza para decoración de platos, cócteles, ensaladas, producción de jugos, snacks y como acompañante de bebidas, el aumento de las exportaciones de Colombia, finalizando el año 2018, tuvo un crecimiento por encima del 100%, Alemania, Países Bajos, y Bélgica son los destinos principales, de ahí que, se

hayan desarrollado diversos programas de comercialización con supermercados, principalmente en Alemania. (Agronegocios, 2018).

2.7.3. Requisitos Sanitarios Y Fitosanitarios.

Para exportar frutas tropicales, los países que conforman la Unión Europea, han establecido junto con la Comisión Europea el cumplimiento de una serie de requisitos a tener en cuenta en pro de la protección de la salud humana así como los intereses de los consumidores.

- **Normas generales de higiene de alimentos**

En primer lugar se encuentran las NORMAS GENERALES DE HIGIENE DE ALIMENTOS, las cuales se hallan en el Reglamento (CE) 853/2004, este dispone la obligación general de los operadores de vigilar y fiscalizar la seguridad alimentaria de todos los productos y procesos que se encuentran bajo su responsabilidad, a su vez reúne las disposiciones generales correspondientes a la higiene en la producción así como los requisitos necesarios en cada una de las etapas de producción, procesamiento y distribución de los alimentos (European Commission, 2020).

- **Control de contaminantes en alimentos.**

De acuerdo al Reglamento (UE) 2017/625 se estableció el marco legal general para garantizar que los alimentos importados para su posterior comercialización no contengan contaminantes en niveles que puedan poner en peligro la salud humana, por su parte el Reglamento (CEE) 315/93, de 8 de febrero de 1993, señala los procedimientos comunitarios para los contaminantes en los alimentos, y señala además que: aquellos alimentos que

contengan algún contaminante en una cantidad inaceptable desde el punto de vista de salud pública y, especialmente, a nivel toxicológico, no serán puestos en el mercado de la UE, por lo cual serán rechazados, así mismo, establece que se mantendrán tan bajos como sea posible los niveles de contaminantes de acuerdo a las buenas prácticas de trabajo recomendadas, por su parte, El Reglamento 1881/2006, define niveles máximos para determinados contaminantes en los alimentos que se encontraran en el mercado de la UE. (European Commission, 2020).

- **Control de residuos de plaguicidas en productos vegetales y animales destinados al consumo humano.**

La Unión Europea únicamente permite el ingreso de importaciones de productos vegetales y animales o partes de los mismos destinados al consumo humano en las que pueden estar presentes residuos de pesticidas, cuando se cumplen los requisitos establecidos en la legislación correspondiente a controlar la presencia de sustancias químicas y sus residuos en animales vivos, productos de origen animal y productos de origen vegetal. (European Commission, 2020), es por esto que el reglamento 396/2005 definió un conjunto de normas totalmente armonizadas para los residuos de plaguicidas, así mismo, señala medidas para establecer los niveles máximos de residuos de plaguicidas (LMR)

- **Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos.**

De acuerdo a lo establecido en la legislación Europea, no es posible comercializar ningún producto alimenticio si el mismo no se considera seguro, de igual forma, vela por los intereses de los consumidores, así como la protección de la salud y el bienestar de los

animales, la sanidad vegetal y el medio ambiente; por lo tanto el reglamento (CE) 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L-31 01/02/2002) (CELEX 32002R0178) reúne los requisitos a cumplir en todas las etapas de producción y distribución de alimentos, así las cosas, la autoridad competente en el país que exporta debe ofrecer las garantías o la equivalencia de los requisitos exigidos por la Unión Europea. (European Commission, 2020).

Por otra parte y de acuerdo a la Legislación Europea, se define la trazabilidad como la capacidad de rastrear y hacer seguimiento a cualquier alimento, alimento derivado de animales o sustancia utilizada en todas las etapas de producción, procesamiento y distribución, susceptible de usarse para el consumo; si existieren motivos para creer que los productos importados no cumplen en su totalidad con los requisitos de seguridad alimentaria, se procederá a dar inicio a los procedimientos existentes para el retiro de los productos e informar a las autoridades competente. (European Commission, 2020).

2.7.4. Certificaciones

Existen certificaciones que declaran los altos estándares con los que cuentan los procesos de producción y procesamiento que se llevan a cabo para poder ofrecer uno o varios productos en el mercado, así mismo, es posible encontrar certificaciones de tipo ambiental enfocadas en la protección del agua y del suelo, así como el uso de plaguicidas; por otra parte, existen certificaciones que atienden cuestiones sociales y se encuentran orientadas a los derechos de los trabajadores, si bien es cierto que contar con estas certificaciones es opcional, es necesario tener en cuenta que en la actualidad los consumidores se encuentran altamente motivados e inclinados a adquirir productos respaldados internacionalmente, por lo cual, contar con una o varias

certificaciones puede considerarse un plus para ingresar con éxito a los mercados internacionales.

Global GAP es la certificación internacional para las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), el objetivo de la misma se encuentra básicamente en una producción segura y sostenible con el fin de beneficiar tanto a productores como a minoristas y finalmente a los consumidores alrededor del mundo; la certificación reúne aspectos como salud, seguridad y bienestar del trabajador, manejo integrado del cultivo y de plagas, sistemas de gestión de calidad y análisis de peligros, así como el medio ambiente y la biodiversidad, es por esto que, las organizaciones que obtienen la mencionada certificación cuentan con niveles de producción más eficientes que disminuyen considerablemente el impacto en el medio ambiente. (GLOBAL G.A.P)

Por su parte, el sello FairTrade vincula a productores, empresarios y consumidores dentro del sistema mundial de comercio ético y sostenible; cuando un consumidor escoge un producto que cuenta con este sello, está adquiriendo un producto que ha cumplido con los estrictos criterios éticos, sociales, económicos y ambientales de FairTrade, representa a su vez, aquellos productos que han sido elaborados y comercializados justamente, así mismo, certifica que el producto es totalmente rastreable desde la finca hasta la tienda en donde se encuentra disponible al consumidor, es normal encontrar productos como el café y el banano con este sello, de igual forma representa la prohibición del trabajo forzoso, el trabajo infantil, la discriminación y condiciones laborales favorables. (FairTrade International, 2020).

La certificación Rainforest Alliance, indica que una finca, luego de ser auditada, cumple con los criterios de la Norma para Agricultura Sostenible de Rainforest Alliance, los cuales comprenden la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales, así las cosas, este sello

asegura a los consumidores que los productos que están adquiriendo fueron cultivados y cosechados bajo prácticas ambientales y socialmente responsables. (Rainforest Alliance, 2020).

De otro lado, la norma Internacional ISO 9001, establece los requisitos que permiten la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), lo cual certifica que una empresa se encuentra en la capacidad de atender satisfactoriamente las necesidades de los clientes, esta certificación determina especificaciones genéricas que pueden ser aplicables a cualquier tipo de organización independiente de su tamaño, cabe destacar que, la norma ISO 9001 impulsa la adopción de la gestión por procesos con el fin de identificar y gestionar el Sistema de Gestión de la Calidad y las oportunidades para la mejora dentro de la organización. (Normas ISO , 2020).

2.7.5. Etiquetado

La Unión Europea ha establecido diversos lineamientos con el fin de asegurar a los consumidores la información necesaria para tomar una decisión de compra segura y apropiada, existen dos tipos de disposiciones existentes para el etiquetado que aplican para los productos alimenticios, la primera hace referencia a las reglas generales sobre etiquetado de alimentos, mientras que la segunda contiene aspectos específicos para ciertos grupos de productos, entre los que se encuentran los alimentos genéticamente modificados y alimentos nuevos, los productos alimenticios para fines nutricionales particulares, aditivos alimentarios y aromatizantes, entre otros, por su parte, las reglas en cuanto al etiquetado requerido se encuentran establecidas de acuerdo a lo señalado en el reglamento (UE) 1169/2011:

Tabla 9. Reglas de etiquetado exigidas por la Unión Europea.

Nombre del producto	El nombre del producto alimenticio será su nombre legal. No se podrá reemplazar con un nombre protegido como propiedad intelectual, marca o nombre elegante.
Lista de ingredientes	Incluir todos los ingredientes en forma descendente de acuerdo al peso al momento de ser fabricado, lo anterior debe ir antecedido de la palabra “Ingredientes”. Se deben incluir los ingredientes presentes en forma de nanomateriales de ingeniería, seguidos de la palabra 'nano' entre paréntesis. Si el producto contiene ingredientes que pueden producir alergias o intolerancias se indicará en la lista de ingredientes y se deberá hacer énfasis a través de un tipo de letra que lo distinga claramente de otros ingredientes (tipo de letra, color de fondo, etc.). Se debe incluir, en caso que corresponda, la cantidad existente de un ingrediente o categoría de ingredientes que fueron utilizados en la fabricación o preparación cuando el mismo: aparece en el nombre del producto o es asociado generalmente por los consumidores, se encuentra con énfasis en el etiquetado mediante imágenes palabras o gráficos, o es necesario distinguirlo de productos similares.

Cantidades netas	Especificar en unidades de masa (kilogramo, kilo), y unidades de volumen en el caso de los líquidos (litro, centilitro, mililitro).
Fecha de duración mínima	Debe ser la fecha hasta la cual, de acuerdo al almacenamiento adecuado, el producto conservará sus propiedades específicas. Especificarse día, mes y año de vencimiento, precedido por las expresiones "mejor antes" o "mejor antes de finalizar".
Condiciones de almacenamiento o condiciones de uso	Especificar si el producto debe mantenerse en alguna condición especial de almacenamiento y/o debe ser usado de una forma particular.
Nombre comercial	Nombre, dirección del importador, empacador o manufacturero establecido en la Unión Europea.
País de Origen o lugar de procedencia	No debe inducir a error del verdadero país de origen o lugar de procedencia. En caso tal que el país de origen o lugar de procedencia sea diferente al del ingrediente principal, este se debe señalar.
Instrucciones de Uso	Se deben indicar las instrucciones de uso que permitan la utilización apropiada del alimento.
Lote marcado	Para los productos envasados especifique el lote precedido por la letra "L".
Declaración Nutricional	De uso obligatorio a partir del 13 de diciembre de 2016, debe incluir:

	Contenido Obligatorio: • Valor energético • Cantidades de grasas, saturados, carbohidratos, azúcares, proteínas y sal. Contenido No Obligatorio: • Monoinsaturados • Poliinsaturados • Polioles • Almidón • Fibra • Vitaminas o minerales
--	---

Elaboración: Propia

Fuente: (European Commission, 2020)

2.7.6. Derechos De Importación

Dado el Acuerdo anteriormente descrito, los derechos de aduana para la exportación del lulo a la Unión Europea se encuentran en 0% gracias a las preferencias arancelarias existentes. (European Commission, 2020).

2.7.7. Análisis de empresas según su modelo de negocio dedicadas a la exportación de frutas tropicales.

A continuación se relacionan empresas nacionales e internacionales, las cuales, de acuerdo a su modelo de negocio han logrado tener éxito en la producción, distribución, exportación, importación y posterior comercialización de frutas tropicales, con este análisis será posible identificar aspectos claves y factores de éxito a tener en cuenta al momento de diseñar una estrategia de internacionalización que permita ingresar al mercado Europeo.

Tabla 10. Análisis de empresas según su modelo de negocio.

Nombre empresa	País	Modelo de negocio	Certificaciones	Promoción
CARIBBEAN EXOTICS	Colombia	Producción y venta a importadores mayoristas que distribuyen a supermercados, tiendas, hoteles o restaurantes	FAIRTRADE, SMETA, ICONTEC, GLOBALG.A.P, GLOBALG.A.P.GRASP	Participación en ferias internacionales y ruedas de negocios. Página Web y redes sociales
OCATI S.A.	Colombia	Producción y venta a cadenas de supermercados y mayoristas.	GLOBALG.A.P IFS FOOD	Participación en ferias internacionales y ruedas de negocios. Página Web y redes sociales
FRUGOL S.A.S.	Colombia	Venta de frutas tropicales y exóticas a Europa.	N/A	Participación en ferias internacionales. Página Web y redes sociales
PACIFIC FRUITS INTERNATIONAL	Colombia	Exportación y comercialización de Aguacate Hass, Mango, Limón Tahití y Piña MD-2	ISO 9001, BASC GLOBAL GAP, SEDEX, PRIMUS GFS, OHSAS 18001, RAINFOREST, ALLIANCE CERTIFIED	Participación en ferias internacionales. Página Web y redes sociales

Nombre empresa	País	Modelo de negocio	Certificaciones	Promoción
TRIOLFRUIT	España	Unión de empresas hispanocolombianas (Colombia, Peru, Mexico, Costa Rica) para exportar frutas tropicales y exóticas.		Página Web y redes sociales
FRUTIERREZ LATINAMERICAN PERISHABLES INC.	Colombia - Perú - Ecuador	Exportación de frutas exóticas		Página Web y redes sociales
FARM MARKET	Polonia	Mercado en línea para agricultores, productores de frutas, productores de alimentos y usuarios finales, es una herramienta para la gestión de ventas y el establecimiento de contactos.		Representantes de ventas en Polonia. Posible contacto en polaco, inglés, francés, español, italiano y ucraniano. Página Web y redes sociales
ÉQUATEUR FRUITS	Francia	Comercialización de productos congelados, especialmente frutas exóticas y una larga gama de	SELLO ECOCERT INTERNATIONAL FAIRTRADE	Vínculos de confianza y amistad con algunos productores del país. Página Web y redes sociales

Nombre empresa	País	Modelo de negocio	Certificaciones	Promoción
		cítricos, de frutas templadas y de frutas rojas.	CERTIFICATION MARK DEMETER	
GRUPO A.M.S.	Francia	Importación y comercialización de frutas y verduras frescas de todos los orígenes del mundo.	ISO9001 / 2008.	Marcas asociadas. Página Web y redes sociales
CINATUR GROUP	España	Consortio de empresas de la Comunidad Valenciana dedicadas a la producción y exportación de cítricos.	ISO IFS GLOBAL GAP	Página Web y redes sociales
NUTRIUM S.A.S.	Colombia	Empresa dedicada al procesamiento de pulpas tropicales libres de conservantes	KOSHER- OKO GARANTIE - ISO 14001 - ISO 9001 - NTC 5830- 2010 - ISO 22002-1 - ISO 22000 - FSSC ISO 22000	Página Web y redes sociales
MYM S.A.	Costa Rica	Exportación de frutas exóticas	GLOBALG.A.P TESCO NURTURE SEDEX SMETA-ETI.	Página Web y redes sociales

Nombre empresa	País	Modelo de negocio	Certificaciones	Promoción
SOUTHTRADE SOLUTIONS	Guayaquil - Ecuador	Importaciones y exportaciones de todo tipo de productos - mercados de Estados Unidos, Brasil y Asia.		Página Web y redes sociales
PARQUE TECNOALIMENTARIO	Malaga-españa	Parque Tecnoalimentario proveedor de información agrícola y servicios de asesoramiento y gestión a través de subsectores que integran a la agricultura moderna - Union Europea- norte america.		Página Web y redes sociales
FRUTAS JOYMA	Sevilla – España	Comercialización de una amplísima y variada gama de productos hortofrutícolas, frutas y hortalizas secas, desacadas y deshidratadas, así como a la producción de naranjas.		Página Web y redes sociales

Fuente: Elaboración Propia.

En primer lugar encontramos que de las empresas enlistadas anteriormente, las organizaciones colombianas, han concentrado sus esfuerzos en obtener certificaciones internacionales, así mismo, cabe destacar el creciente interés de los productores colombianos por cumplir con los estándares de importación europeos, por esta razón se evidencia un extenso trabajo de las compañías nacionales que permite satisfacer esta demanda, de igual forma, se logró identificar una amplia participación en ferias internacionales y ruedas de negocios con el fin de darse a conocer en dichos mercados, no obstante, se logró evidenciar que, a la fecha son muy pocas las empresas que ofrecen la fruta procesada, razón por la cual, las exportaciones corresponden en su mayoría a fruta en fresco sin ningún proceso de transformación que genere valor agregado y factores de diferenciación que permitan destacarse de las frutas que llegan a la Unión Europea provenientes de Chile y Perú.

De igual forma, y teniendo en cuenta que países como España y Francia han presentado altos consumos de lulo en los últimos años, encontramos grandes marcas que importan y distribuyen frutas colombianas, dichas marcas además cuentan con producción local de altos estándares de calidad por lo cual tienden a ser exigentes con los productos importados que posteriormente serán comercializados en el mercado local, también, se logró identificar que la oferta disponible de países como Chile y Perú es amplia.

Así mismo, se logró evidenciar en el mercado europeo una nueva forma de comercialización de productos agrícolas, los mercados en línea, en donde se reúnen diversos proveedores de frutas y hortalizas mundiales lo que permite establecer contacto directo con cadenas y supermercados para distribuir los productos, esta nueva forma de contacto sin

intermediarios reúne en un mismo lugar importadores, proveedores, distribuidores y comercializadores.

Cabe destacar que los almacenes de cadena cumplen un papel importante para las empresas productoras y comercializadoras de frutas tropicales en el mercado europeo, toda vez que, en las mismas se concentra gran parte de la distribución, promoción, comercialización y venta de los productos, por su parte, marcas como Casino, Aldi, Intermarché, Lidl, Carrefour y , Mercadona en Francia son tiendas que en la actualidad ofrecen diversas frutas tropicales en sus estanterías.

CAPITULO 3. PROPUESTA ESTRATEGICA

Como bien se ha mencionado con anterioridad, Boyacá se destaca como un departamento con un alto potencial agrícola, no obstante, es evidente que dicho potencial no se ha explotado en su totalidad, sin embargo, es pertinente aclarar que tanto el departamento como los propios agricultores han realizado numerosos esfuerzos con el fin de mejorar las condiciones existentes para así atender las necesidades del mercado actual, si bien no es un proceso que se desarrolle aceleradamente cabe destacar los esfuerzos realizados hasta el momento.

A su vez, los agricultores del departamento se han visto enfrentados a la dinámica, para muchos desconocida, del comercio mundial la cual encierra aspectos fundamentales tales como, innovación en procesos de producción y mejoramiento de cultivos, certificaciones internacionales y la llegada de productos extranjeros de la misma categoría, los cuales en su gran mayoría se consiguen a un menor valor en supermercados y almacenes de cadena, lo cual ha

disminuido considerablemente la competitividad de los productos ofrecidos por los agricultores tanto colombianos como boyacenses.

En el marco del post conflicto dado en razón al Acuerdo de Paz firmado por el gobierno, en la actualidad el departamento cuenta con diversos recursos que deberán ser destinados, en su gran mayoría, a desarrollar y fomentar el potencial agrícola del departamento, incentivando a su vez, la asociatividad de productores así como el establecimiento de relaciones comerciales a nivel departamental que permitan distribuir y comercializar con éxito la producción obtenida de los diversos municipios, así las cosas, es evidente la necesidad de fomentar la asociatividad de los agricultores del departamento de Boyacá, toda vez que es indiscutible que un solo agricultor dadas sus rudimentarias técnicas de producción y cultivo, así como el alto costo de producción, no está en la capacidad de atender la creciente demanda proveniente de la Unión Europea, a su vez, existen dificultades en los procesos de comercialización dado que los municipios en su gran mayoría se encuentran distantes de las ciudades capitales y centros de acopio, además las vías de acceso a las mismas suelen tener precarias condiciones para su desplazamiento, sumado a esto, se ha evidenciado desconocimiento correspondiente a Buenas Prácticas Agrícolas así como de las certificaciones a nivel internacional, aspectos primordiales a la hora de ingresar al mercado europeo, a su vez, se ha evidenciado que debido a la dinámica de globalización la mano de obra del agro se ha desplazado a las grandes ciudades en busca de oportunidades laborales, por lo cual surge la necesidad de impulsar y potencializar la agricultura como una fuente tanto de empleo como de ingresos.

En la actualidad, los agricultores pertenecientes a la Asociación de productores de Labranzagrande ASOPROLAGRANDE han implementado un proyecto de desarrollo

organizativo y empresarial junto con un aliado comercial quien es el encargado de comprar el total de la producción, y comercializarla, es pertinente aclarar que en la actualidad el mencionado proyecto se encuentra encaminado a atender únicamente la demanda nacional, no obstante, cabe destacar que como se evidenció, la producción de lulo del municipio de Labranzagrande ha venido ganando terreno dentro de participación en el mercado nacional y se incluye dentro de los de los principales municipios productores de dicha fruta.

3.1. Macroproblemas Y Retos

Dado lo anterior, es fundamental identificar los macroproblemas correspondientes al sector toda vez que la identificación de los mismos junto con la identificación de los retos existentes formará parte de los ejes estratégicos a desarrollar para el diseño de una propuesta estratégica para la internacionalización de frutas tropicales (lulo) del municipio de Labranzagrande al mercado de la unión Europea.

Tabla 11. Macroproblemas y Retos

MACROPROBLEMAS	RETOS
Baja Rentabilidad	Generar rentabilidad que permita a los agricultores asegurar y mejorar la producción de alimentos.
Infraestructura Deficiente	Vías de acceso a ciudades capitales y principales centrales de abasto.
Desconocimiento de certificaciones internacionales	Asesoría continua en procesos de certificaciones comerciales.
Falta de Asistencia Técnica	Sistemas de riego eficientes. Adecuación de tierras para cultivos
Bajos Niveles de Asociatividad	Desarrollo de capacidades asociativas. Funcionalidad de las asociaciones existentes.

Sostenibilidad	Aplicación de buenas prácticas agrícolas. Uso eficiente del recurso hídrico disponible.
Articulación con instituciones	Convenios de cooperación con Entidades Territoriales. Participación en eventos de formación.
Comercialización	Acceso a nuevas oportunidades de comercialización a nivel local, regional e internacional.
Innovación	Generación de valor agregado.

Fuente: Elaboración Propia

Dado lo anterior, se evidencia una serie de componentes de vital importancia que merecen profunda atención toda vez que constituyen los elementos fundamentales para diseñar la propuesta estratégica para la internacionalización de frutas tropicales (lulo) del municipio de Labranzagrande al mercado de la unión Europea.

Dentro del plan de desarrollo propuesto por la Gobernación de Boyacá 2020 – 2023, se estableció la producción y transformación agropecuaria como uno de los ejes fundamentales para el desarrollo económico y social del departamento, no obstante se han reconocido una serie de problemáticas en torno al sector agropecuario entre las que se destaca la falta de aplicación de buenas prácticas agrícolas, así como los pocos avances en cuanto a desarrollo tecnológico e innovación, industrialización y modernización en procesos de producción a lo que se atribuye principalmente los bajos niveles de competitividad así como la mínima generación de valor agregado. (Gobernación de Boyacá , 2020).

Uno de los aspectos más importantes que destaca la Gobernación es la falta de desarrollo de capacidades asociativas en el departamento, reconociendo así, la necesidad de impulsar la organización comunitaria en pro de mejorar la competitividad departamental; existen 920

asociaciones, de las cuales, únicamente 380 se encuentran activas, se presume que una de las causas de la baja asociatividad en el departamento se encuentra relacionada con los trámites administrativos exigidos para la conformación de asociaciones así como sus costos tributarios. (Gobernación de Boyacá , 2020).

Cabe mencionar a su vez, que en la actualidad los campesinos del departamento enfrentan diversos problemas en cuanto a la comercialización de sus productos, toda vez que la venta de los mismos la realizan a las principales plazas minoristas que en su mayoría actúan como intermediarios para comercializar los productos en las plazas mayoristas del departamento o a nivel nacional, lo cual significa un menor valor pagado por el producto al agricultor.

3.2. Matriz FODA

Es necesario realizar un diagnóstico que permita identificar y evaluar la situación actual del sector en el departamento de Boyacá, para lo cual un análisis FODA permitirá realizar un análisis del estado actual del sector.

Tabla 12. Matriz FODA



Fuente: Elaboración Propia

Dado lo anterior, es posible establecer que una de las fortalezas más grandes con las que cuenta el departamento es el amplio potencial agrícola, el cual como se ha mencionado con anterioridad debe ser explotado en mayor medida con el fin de aumentar la oferta exportable para los mercados internacionales; así mismo, se destaca, la creación y existencia de la Asociación de productores del municipio de Labranzagrande ASOPROLAGRANDE toda vez que agrupa a 51 familias productoras del municipio, lo cual sirve como ejemplo tanto en el municipio como en el departamento; así mismo, el reconocimiento y posicionamiento de las frutas tropicales en el exterior juega un papel importante toda vez que se han considerado sus propiedades nutricionales como un factor atractivo para los consumidores.

De igual forma, el Acuerdo Comercial existente con la Unión Europea se constituye una oportunidad, ya que como se evidenció a lo largo de la investigación, el mercado de las frutas tropicales de la Unión Europea y dadas las tendencias actuales del mercado, es uno de los más dinámicos en cuanto a importaciones procedentes de Colombia corresponde; además de esto, es importante resaltar las condiciones favorables que representa la eliminación de barreras arancelarias pactada, dado lo anterior, es fundamental tener en cuenta la existencia y el desarrollo de las diversas ferias y ruedas de negocio de tipo nacional e internacional ya que las mismas permiten no solo a dar a conocer la oferta de frutas tropicales existente, también es la oportunidad para crear alianzas estratégicas en cuanto a nuevos mercados, socios e inversionistas.

Por su parte, es prioritario que los agricultores cuenten con la asesoría necesaria para cumplir con los requisitos exigidos por la Unión Europea para el ingreso de productos agrícolas, la ausencia de certificaciones internacionales constituye una debilidad para los productores teniendo en cuenta que dado que los productores de índole tanto nacional como internacional han realizado los esfuerzos necesarios para cumplir a cabalidad las exigencias del mercado europeo, sumado a esto, es fundamental que los agricultores también conozcan requisitos y procedimiento para exportar con éxito; así mismo se logró identificar que, en particular, los productores del departamento carecen de procesos de innovación que permitan ofrecer productos con valor agregado a los consumidores; de igual forma, y dada la dinámica de la comercialización dentro del mercado interno, al realizarse la venta, en gran mayoría con intermediarios, el margen de ganancia para los productores es mínimo lo cual, en términos generales, ha venido desincentivando la producción.

Al igual que Colombia, países como Chile, Perú y Brasil cuentan con características de cultivo y producción de frutas tropicales suficientes para atender la demanda del mercado internacional, por esta razón los productores de estos países hacen parte de los principales proveedores de frutas tropicales de la Unión Europea, por otra parte, no se puede desconocer el manejo dado a las plagas de los cultivos toda vez que las mismas pueden afectar considerablemente la producción, así como las condiciones climáticas que pueden impactar negativamente en los cultivos, finalmente otra de las amenazas existentes es la constante migración rural de mano de obra joven a ciudades en busca de oportunidades educativas y laborales.

Dado lo anterior, es posible identificar los ejes estratégicos que dan origen a la propuesta estratégica para la internacionalización de frutas tropicales (lulo) del municipio de Labranzagrande al mercado de la unión Europea.

3.3. Ejes Estratégicos De La Propuesta

Una vez realizado el diagnostico anterior, fue posible identificar las necesidades existentes sobre las cuales se debe desarrollar una estrategia conjunta que permita resolver gradualmente las falencias del sector agrícola del departamento de Boyacá.

Tabla 13. Ejes Estratégicos De La Propuesta

EJES ESTRATÉGICOS

ASOCIATIVIDAD	FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN PRODUCTIVA Y COMERCIAL	ACCESO A MERCADOS A TRAVÉS DE LA INTEGRACIÓN	COMERCIALIZACIÓN DIRECTA DE LA PRODUCCIÓN
CERTIFICACIONES INTERNACIONALES	ASESORIA PERMANENTE	APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS	ACCESO A MERCADOS INTERNACIONALES
PROMOCIÓN	PARTICIPACIÓN EN FERIAS Y RUEDAS DE NEGOCIOS	ASESORAMIENTO EN INNOVACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DIGITALES

Fuente: Elaboración Propia

3.3.1. Asociatividad

En el marco de la estrategia propuesta y como bien lo ha evidenciado la Gobernación de Boyacá, es primordial impulsar modelos de asociatividad en el departamento, y más importante aún fortalecer las ya existentes, lo anterior con el fin de robustecer la gestión adelantada en pro de potencializar las condiciones favorables existentes ya que la asociatividad se caracteriza por ser una herramienta que permite el desarrollo empresarial para atender satisfactoriamente las necesidades del mercado, a su vez, es posible dado el trabajo conjunto a través de diversas experiencias y conocimientos direccionar la consecución de objetivos encaminados a la creación de valor y el aumento de la rentabilidad, así mismo, es posible articular la tecnificación de la producción en conjunto para el beneficio común de los campesinos a un menor costo.

3.3.2. Certificaciones Internacionales

Teniendo en cuenta que se busca llegar a un mercado internacional, es fundamental brindar asesoría y capacitación permanente a los agricultores con el fin de contar con las herramientas necesarias para la aplicación de Buenas Practicas Agropecuarias, toda vez que esto es vital para cumplir con los requisitos exigidos por la Unión Europea, a su vez, los consumidores en la actualidad se encuentran atraídos principalmente por aquellos productos que cuenten con certificaciones internacionales que declaren altos estándares con los que cuentan los procesos de producción y procesamiento, así como el uso racional de recursos naturales, asuntos sociales y protección de los derechos de los trabajadores.

Para esto, es fundamental el plan de desarrollo propuesto por la Gobernación de Boyacá 2020 – 2023 toda vez que incluye asesorías en procesos de certificaciones comerciales, no obstante, la meta únicamente incluye realizar asesoría a 10 asociaciones y/o productores del departamento.

3.3.3. Promoción

Dado el posicionamiento y reconocimiento de las frutas tropicales de origen colombiano es necesario realizar la debida promoción del producto cultivado en Boyacá a través de participación en ferias y ruedas de negocios a nivel nacional e internacional, así mismo, y dado el auge de las plataformas tecnológicas es importante que los agricultores del departamento de Boyacá cuenten con las herramientas digitales necesarias para implementar y desarrollar redes sociales y página web que permitan dar a conocer de una manera más efectiva la oferta disponible.

CONCLUSIONES

1. Teniendo en cuenta la investigación realizada, es preciso decir que a nivel mundial la agricultura se consolida como una valiosa fuente de generación de empleo e ingresos para los países, toda vez que ha permitido el desarrollo de los países teniendo en cuenta que constituye un medio para la reducción de la pobreza.
2. La internacionalización ha sido objeto de estudio de diversos autores a lo largo de la historia permitiendo así que existan diversas teorías que combinan factores básicos del comercio internacional las cuales se traducen en estrategias fundamentales para aquellas organizaciones que deciden llevar a cabo procesos de internacionalización.
3. El comercio Internacional de productos agrícolas ha dado paso al desarrollo de procesos de innovación en busca de generación de valor agregado así como a la competitividad toda vez que las tendencias de consumo requieren transformaciones constantes.
4. El análisis del contexto agrícola colombiano permitió identificar el potencial agrícola del país, no obstante, se evidencia que hoy en día los agricultores, especialmente los del departamento de Boyacá se ven enfrentados a múltiples barreras asociadas a la infraestructura, comercialización, tecnificación, generación de valor agregado, que impiden sacar el máximo provecho.
5. De acuerdo al análisis realizado de la relación comercial Colombia – Unión Europea se logró identificar diversas oportunidades del mercado de las frutas tropicales dado las tendencias actuales de los consumidores europeos.

6. La asociatividad es uno de los elementos claves para que los productores del departamento de Boyacá puedan llegar a los mercados internacionales, toda vez que, dadas las dificultades que presenta en la actualidad el sector un solo productor no cuenta con las capacidades necesarias para atender las exigencias del mercado europeo.
7. Es primordial que los productores de frutas tropicales del país, y en particular los del departamento de Boyacá conozcan las exigencias de la Unión Europea en cuanto a requisitos sanitarios y fitosanitarios con el fin de implementar las soluciones necesarias en los procesos de cultivo y así cumplir a cabalidad dichos requerimientos.
8. Para que los productores del departamento de Boyacá puedan llevar a cabo procesos de exportación exitosos es esencial contar con el conocimiento de todo lo relacionado a tramites existentes para realizar exportaciones, de igual forma, es de vital importancia la asesoría en cuanto a los procesos para adquirir y contar con certificaciones internacionales toda vez que las mismas constituyen un valor agregado por el cual los consumidores están dispuestos a pagar a la hora de adquirir productos de esta categoría.
9. El reconocimiento y posicionamiento de las frutas tropicales de origen colombiano han logrado abrir diversos mercados en la Unión Europea, no obstante, es fundamental potencializar la presencia de productores colombianos en ferias y eventos a nivel nacional e internacional, toda vez que es el escenario en el cual es posible realizar alianzas estratégicas que permitan la apertura de nuevos mercados.

LISTA DE REFERENCIAS

Agronegocios . (2019). La producción de piña en colombia llegaría a 1,18 millones de toneladas al finalizar el año. Recuperado 12 mayo 2020, de <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-produccion-de-pina-en-colombia-llegaria-a-118-millones-de-toneladas-al-finalizar-el-ano-2895397#:~:text=Agro-La%20producci%C3%B3n%20de%20pi%C3%B1a%20en%20Colombia%20llegar%C3%ADa%20a%201%2C18,kilos%20de%20pi%C3%B1a%20al%20a%C3%B1o>.

Agronegocios. (2018). La uchuva es la principal apuesta de novacampo en el exterior y se consolida en alemania. Recuperado 12 mayo 2020, de <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-uchuva-es-la-principal-apuesta-de-novacampo-en-el-exterior-y-se-consolida-en-alemania-2752670#:~:text=Agro-La%20uchuva%20es%20la%20principal%20apuesta%20de%20NovaCampo%20en%20el,%2C%20ensaladas%2C%20producci%C3%B3n%20de%20jugos>.

Agronegocios. (2019). Fruta procesada colombiana llega a estados unidos y a países de europa y asia. Recuperado 10 mayo 2020, de <https://www.agronegocios.co/agricultura/fruta-procesada-colombiana-llega-a-estados-unidos-y-a-paises-de-europa-y-asia-2830888>.

Agronegocios. (2019). La exportación de gulupa superó las 8.109 toneladas y 2.013 hectáreas sembradas. Recuperado 12 mayo 2020, de <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-exportacion-de-gulupa-supero-las-8109-toneladas-2881324#:~:text=La%20exportaci%C3%B3n%20de%20gulupa%20super%C3%B3%20las%208.109%20toneladas%20y%202.013%20hect%C3%A1reas%20sembradas,-La%20producci%C3%B3n%20de&text=La%20gulupa%20es%20una%20de,en%20exportaciones%20al%20mercado%20europeo.&text=En%202008%2C%20se%20registr%C3%B3%20una,ascendi%C3%B3%20a%2024.799%20toneladas%20producidas>.

ANALDEX. (2018). Tlc entre colombia y la unión europea. Recuperado 8 octubre 2019, de <https://www.analdex.org/2018/07/26/tlc-entre-colombia-y-la-union-europea/#:~:text=En%20l%C3%ADnea%20con%20el%20compromiso,cerca%20a%20cumplir%20cinco>

%20a%C3%B1os.&text=En%202013%2C%20a%C3%B1o%20en%20el,valor%20de%20USD%209.290%20millones.

ANALDEX. (2018). Informe general exportaciones de fruta . Recuperado 8 de octubre 2019, de <https://www.analdex.org/2018/04/16/informe-de-exportaciones-e-importaciones-de-fruta-2017/>

ANALDEX. (2018). Informe de exportaciones de fruta 2018. Recuperado 1 de mayo 2020, de <https://www.analdex.org/2019/03/12/informe-de-exportaciones-de-fruta-2018/>

ANDI. (2017). Estrategia para una nueva industrialización II Colombia un país de oportunidades. Recuperado 12 septiembre 2019, de <http://proyectos.andi.com.co/Libro2/Paginas/index.html>

Arano, R., Cano, M., & Daniel, O. (2012). *La importancia del entorno general en las empresas*. Revista Ciencias Administrativas. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>

Arias, J., & Rendón, S. (2014). *Inteligencia de mercados para la cadena de lulo (Solanum quitoense)*. Journal of Agriculture and Animal Sciences. Obtenido de <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jals/article/view/732>

ASOHOFrucol . (2020). Informe de gestión 2019 . Recuperado 1 de mayo 2020, de http://www.asohofrucol.com.co/LeyTransparencia/INFORME_DE_GESTION_2019_1.pdf

ASOHOFrucol. (s.f.). Lulo. Recuperado 20 de mayo 2020, de http://www.asohofrucol.com.co/fruta_detalle.php?id=58

Badillo, A. (2008). *Las barreras no arancelarias al comercio agripeacuero intrasubregional en la comunidad andina*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542008000100003

Banco de la República. (2016). Documentos de trabajo sobre Economía Regional. Recuperado 13 de julio 2019, de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_250.pdf

Banco Mundial . (2008). Agricultura para el desarrollo – Perspectiva general: Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo – Panorama general. Recuperado 16 de julio 2019, de <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/691811468175765077/informe-sobre-el-desarrollo-mundial-2008-agricultura-para-el-desarrollo-panorama-general>

Banco Mundial . (2019). Harvesting Prosperity: Technology and Productivity Growth in Agriculture. Recuperado 12 mayo de 2020, de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32350?deliveryName=DM48951>

Cámara de Comercio. (2018). Boyacá en Cifras. Recuperado 15 julio de 2019, de http://ccomerciotunja.org.co/site/wp-content/uploads/2018/06/BOYACA-EN-CIFRAS_2018-2.pdf

Cancillería de Colombia . (s.f.). Alianza del Pacífico. Recuperado 12 agosto de 2019, de <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/pacific-alliance>

Cancillería de Colombia . (s.f.). Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Recuperado 12 agosto de 2019, de <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/aladi>

Cancillería de Colombia . (s.f.). Comunidad Andina (CAN). Recuperado 12 agosto de 2019, de <https://www.cancilleria.gov.co/international/regional/can>

Cancillería de Colombia . (s.f.). Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños – CELAC. Recuperado agosto de 2019, de <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/clacs>

Cancillería de Colombia . (s.f.). Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños – Unión Europea (CELAC – UE). Recuperado 13 agosto de 2019, de <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/eu-latc>

Cancillería de Colombia . (s.f.). Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Recuperado 13 agosto de 2019, de <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/mercosur>

Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramirez, C. (2007). *Teorias de Internacionalización*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>

Castro, W., & Herrera, L. (2019). *La naranjilla (Solanum quitoense Lam.) en Ecuador*. Obtenido de <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/12219/Naranjilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cely. (2018). *Marco estratégico para el aprovechamiento de oportunidades en el acuerdo de integración colombia - unión europea*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=204194>

Cely, A., & Ducón, J. (2015). *Posibilidades en el comercio internacional dela quinua: un análisis desde la perspectiva de la competitividad* . Obtenido de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1207&context=eq>

Comisión Europea . (2019). Monitoring Agri-trade Policy . Recuperado 20 junio de 2020, de [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/trade/trade-and-international-policy-analysis_en#:~:text=Monitoring%20agri%2Dtrade%20policy%20\(MAP,on%20key%20products%20and%20partners.](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/trade/trade-and-international-policy-analysis_en#:~:text=Monitoring%20agri%2Dtrade%20policy%20(MAP,on%20key%20products%20and%20partners.)

CORABASTOS. (2020). Precio Promedio Anual por Producto. Recuperado 7 octubre de 2019, de <https://www.corabastos.com.co/aNuevo/index.php/features/servicios-web/historico-de-precios>

Cruz, J., & Magela, P. (2018). *La concentración y centralización del capital en la agricultura latinoamericana*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v160n2/0252-8584-eyd-160-02-e10.pdf>

DANE. (2014). Insumos y factores asociados a la producción agropecuaria. Recuperado 18 octubre de 2019, de <http://hdl.handle.net/11348/7479>

DANE. (2016). 3er Censo Nacional Agropecuario. Tomo 2 Resultados. Recuperado 20 octubre de 2019, de <https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf>

Dávila, M., Ospina, D., Vásquez, A., & Plaza, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf;jsessionid=4AB1A99B775688D27CCE19CE73D88ED0?sequence=1>

European Commission. (2020). Requisitos sanitarios y fitosanitarios. Recuperado 20 junio de 2020, de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios>

FairTrade International. (2020). Fairtrade international. Recuperado 22 junio de 2020, de <https://info.fairtrade.net/es/what/how-fairtrade-works>

FAO . (2013). Agroindustrias para el desarrollo. Recuperado 1 julio de 2020, de <http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf>

FAO . (2019). Biannual report on global food markets. Recuperado 23 junio de 2020, de <http://www.fao.org/3/ca6911en/CA6911EN.pdf>

FAO . (2019). La FAO pronostica fuertes perspectivas de crecimiento para la producción y el comercio mundial de frutas tropicales. Recuperado 23 junio de 2020, de <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/1193662/>

FAO . (2020). Análisis del mercado de las principales frutas tropicales. Recuperado 25 junio de 2020, de <http://www.fao.org/3/ca9213es/ca9213es.pdf>

FAO. (2018). El estado de los mercados de productos basicos agricolas. Recuperado 21 junio de 2019, de <http://www.fao.org/3/I9542ES/i9542es.pdf>

FAO. (2018). El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Recuperado 23 junio de 2019, de <http://www.fao.org/3/I9549ES/i9549es.pdf>

FAO. (2020). Fruta Tropical. Recuperado 25 junio de 2020, de <http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/frutas-tropicales/es/>

FAO. (2020). Major tropical fruits - Preliminary market results 2019. Recuperado 25 junio de 2020, de <http://www.fao.org/3/ca7566en/ca7566en.pdf>

FEDESARROLLO . (2014). *Desarrollo de la agricultura colombiana* . Obtenido de https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/151/CDF_No_48_Marzo_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Garcia, L., & Marinzalda, M. (2014). *El diamante de Porter aplicado al destino turístico, San Juan* . Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5067159>

García, M., Bajo, N., & Roux, F. (2015). *Ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en América Latina. Análisis desde la perspectiva de los grupos estratégicos*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2015000100089

GLOBAL G.A.P. (s.f.). Cultivando el futuro del planeta. Recuperado 12 junio de 2020, de [https://www.globalgap.org/es/for-producers/globalg.a.p./](https://www.globalgap.org/es/for-producers/globalg.a.p/)

Gobernación de Boyacá . (2018). Productividad Sector Agropecuario . Recuperado 12 junio de 2019, de <http://www.dapboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2018/09/PRODUCTIVIDAD-SECTOR-AGROPECUARIO.pdf>

Gobernación de Boyacá . (2020). Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023. Recuperado 2 julio de 2020, de <https://www.boyaca.gov.co/plan-de-desarrollo-departamental-2020-2023/>

Ixcamparij, M., & Humberto, O. (2014). *Los bloques económicos y su influencia en la integración de América* . Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/319656590_LOS_BLOQUES_ECONOMICOS_Y_SU_INFLUENCIA_EN_LA_INTEGRACION_DE_AMERICA

Kokko, A., Matha, T., & Patrik, T. (2007). *Integración regional y desviación de comercio en Europa*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28171840_Integracion_regional_y_desviacion_de_comercio_en_Europa

Lombana, J., & Rozas, S. (2009). *Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/40886348_Marco_analitico_de_la_competitividad - Fundamentos para el estudio de la competitividad regional](https://www.researchgate.net/publication/40886348_Marco_analitico_de_la_competitividad_-_Fundamentos_para_el_estudio_de_la_competitividad_regional)

Lozano, M. (2010). *Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes*.

Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>

MARO. (2020). Consulta General. Recuperado 8 junio de 2020, de <https://www.maro.com.co/consulta-general/bienes/1>

Mella, R. (2018). *Reflexiones Sobre El Concepto De Innovacion*. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6839735>

Mendoza, C. (2014). *Revisión crítica de las teorías de la integración económica regional*. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6577521>

Ministerio de Agricultura . (2018). Evaluaciones Agropecuarias Municipales. Recuperado 13 mayo de

2020, de <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Evaluaciones-Agropecuarias-Municipales-EVA/2pnw-mmge>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). Acuerdo Comercial con la UE – Documento

explicativo. Recuperado 2 junio de 2020, de <http://www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/Acuerdo-Comercial-con-la-Union-Europea-Documento-Explicativo.pdf>

Narváez, M., Fernández, G., & Senior, A. (2008). *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica*. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2921135>

Normas ISO. (2020). ISO 9001: Certificado De Calidad. Recuperado 12 junio de 2020, de

<https://www.certificadoiso9001.com/iso-9001-certificacion-calidad/>

Observatorio de Restitución y Reguladores de Derechos de Propiedad Agraria . (s.f.). Baldios. Recuperado 19 mayo de 2019, de <http://www.observatoriodetierras.org/wp-content/uploads/2013/07/CARTILLA-BALDIOS.pdf>

Oscátegui, J. (1999). *La Teoría De Las Uniones Aduaneras: El Enfoque Tradicional*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/6238671.pdf>

OXFAM. (2017). *RADIOGRAFÍA DE LA DESIGUALDAD* . Recuperado 20 mayo de 2020, de https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/radiografia_de_la_desigualdad.pdf

Petit, J. (2014). *La teoría económica de la integración y sus principios fundamentales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36433515007.pdf>

Porter, M. (1986). *Diamante de Michael Porter*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43765750/DIAMANTE_DE_MICHAEL_PORTER.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDIAMANTE_DE_MICHAEL_PORTER.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200313%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200313T165750Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=0fcf191574d7bc7bcc80e17736827f55ece6513399acc7e1162f2312152ae2b1

PROCOLOMBIA. (2018). La Unión Europea busca más alimentos sostenibles. Recuperado 8 junio de 2020, de <https://procolombia.co/noticias/la-union-europea-busca-mas-alimentos-sostenibles>

PROCOLOMBIA. (s.f.). Frutas y hortalizas, el negocio de las frutas y hortalizas procesadas. Recuperado 8 junio de 2020, de <https://compradores.procolombia.co/es/explore-oportunidades/frutas-y-hortalizas#:~:text=Entre%20las%20frutas%20y%20hortalizas,y%20el%20mango%2C%20entre%20otros>

.

PROCOLOMBIA. (s.f.). *Reino Unido - Frutas frescas*. Recuperado 21 mayo de 2020, de <https://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/agroindustria/frutas-frescas>

PROECUADOR. (2014). *Análisis Sectorial de frutas exóticas*. Recuperado 22 mayo de 2020, de <https://issuu.com/pro-ecuador/docs/analisissectorialfrutas>

Rainforest Alliance. (2020). Rainforest Alliance. Recuperado 12 junio de 2020, de www.rainforest-alliance.org

Ramírez, E., & Cajigas, M. (2004). *proyectos de inversión competitivos*. Obtenido de http://bdigital.unal.edu.co/46226/2/9588095247_Part01.PDF

Reyes, C., & Reina, J. (1988). *Descripción de la información existente sobre el lulo y/o naranjilla (solanum quitoense lamarck) y de las prácticas realizadas por los agricultores en diferentes zonas de colombia*. Obtenido de https://revistas.unal.edu.co/index.php/acta_agronomica/article/view/15371

Sarmiento, S. (2014). *Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>

Semana. (2017). Once claves para entender el chicharrón de los baldíos. Recuperado 20 mayo de 2020, de <https://www.semana.com/Item/ArticleAsync/524743>

SIPSA. (2014). El cultivo de lulo, una fruta agradable y de gran valor nutritivo. Recuperado 7 octubre de 2019, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuaria/sipsa/insumos_factores_de_produccion_may_2014.pdf

Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>

UNODC. (2020). Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos 2019. Recuperado 23 junio de 2020, de <https://www.unodc.org/colombia/es/informe-de-monitoreo-de-territorios-afectados-por-cultivos-ilicitos-en-colombia-2019.html>

Valle, S. S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>