

Plan estratégico de internacionalización para que la empresa AGROFENIX exporte gulupa a

Alemania

Isabel Correa Cano, Eliana Paola Pineda

Institución Universitaria ESUMER

2018

Notas de los autores: Isabel Correa Cano, Eliana Paola Pineda

Maestría en Negocios Internacionales

Institución Universitaria ESUMER - Medellín

2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo comprende un diagnóstico y plan estratégico de internacionalización para la empresa AGROFENIX, Asociación de Cultivadores de gulupas del Oriente Antioqueño. Se crea con la intención de brindarle a la empresa una propuesta acorde a sus necesidades actuales con miras a mejorar su presencia en el mercado con el producto agropecuario llamado gulupa, de modo que cuente con una alternativa de crecimiento y desarrollo, así como de competitividad para la penetración en el mercado europeo, puntualmente en Alemania, con un proceso de exportación sin mayores intermediaciones.

AGROFENIX es una Pyme creada desde el 2014, está ubicada en el municipio del Peñol, departamento de Antioquia. Produce uno de los frutos exóticos que en el año 2010 empezó a ser ampliamente valorado en el extranjero, razón por la cual las autoras de este trabajo y los miembros de la empresa se sienten motivados por sacar adelante la presente propuesta.

Es interés de AGROFENIX ser una empresa exportadora de gulupa a Alemania. Luego, para obtener información sobre este país y su mercado se desarrolló una consulta de fuentes especializadas y se abordó la experiencia de los miembros de AGROFENIX. Dentro de los resultados más sobresalientes se reconoce a Colombia como uno de los mayores exportadores en Suramérica de una gran cantidad de este fruto hacia varios países, siendo Europa uno de los destinos que mejor reciben el producto, además este continente ofrece excelentes condiciones logísticas por tener el puerto de Rotterdam como puerta de entrada para el comercio mundial.

El estudio fue basado en la identificación de diferentes actores que interactúan en la demanda y oferta de la gulupa. Se estudió la normatividad, así como los requisitos exigidos y de acuerdo

con lo encontrado se propone un plan con las recomendaciones necesarias que posibilite a AGROFENIX iniciarse en el camino de la exportación.

Los resultados logran concluir que si bien AGROFENIX actualmente no tiene las condiciones para empezar a exportar, si tiene un camino inicial que le sirve de base para fortalecerse atendiendo a la mejora en los aspectos productivos, administrativos y comerciales.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
1. TITULO	7
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
3.1 Sistematización del problema	10
3.1.1 Pregunta General 10	
3.1.2 Preguntas Específicas.....	10
4. OBJETIVOS.....	11
4.1 Objetivo general	11
4.2 Objetivos Específicos.....	11
5. JUSTIFICACIÓN.....	12
6. MARCO DE REFERENCIA	14
6.1 Contextualización de AGROFENIX	14
6.2 Alemania, país de destino de la gulupa colombiana.....	15
7. DIAGNÓSTICO DE AGROFENIX	17
7.1 Análisis PESTEL.....	17
7.1.1 Entorno político	19
7.1.2 Entorno económico 21	
7.1.3 Entorno social 23	
7.1.4 Entorno tecnológico 23	
7.1.5 Entorno ambiental 25	
7.1.6 Entorno legal	26
7.2 Análisis DOFA	28
7.2.1 Fortalezas 28	
7.2.2 Debilidades 30	
7.2.3 Amenazas 31	
7.2.4 Oportunidades	32
7.3 Diagnóstico Potencial Exportador – DPE – Procolombia	33
8. MERCADEO PARA EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	36
8.1 Oferta y demandan de la gulupa.....	36
8.1 Producto 40	

8.1.1 origen	40
8.1.2 Descripción de la gulupa	41
8.1.3 Usos del producto:	44
8.2 Precio:	44
8.3 Plaza	47
8.3.1 Comercialización de la gulupa	47
8.3.1 Importadoras de gulupa colombiana a Alemania	53
8.3.2 Perfil profesional:	56
9. REGLAS INTERNACIONALES INCOTERMS FOB, DAT, CIF Y COSTOS DE IMPORTACIÓN:	58
9.1 Incoterms	58
9.2 Modalidad de exportación:	59
9.3 Modalidad de exportación:	64
9.4 Costos por modalidad de transporte, Incoterms	67
9.5 Costos de exportación en dólares	69
9.6 Documentación para la exportación de un producto hacia la Unión Europea	71
10. ANÁLISIS FINANCIERO	75
9.1 Balance general	75
9.2 Análisis vertical balance general:	78
9.3 Análisis horizontal balance general	80
9.4 Estado de resultados	82
9.5 Análisis de resultados verticales	84
9.6 Análisis de resultados horizontales	85
9.7 Flujo de caja	87
11. CONCLUSIONES	89
12. RECOMENDACIONES	90
13. REFERENCIAS	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Países mayores importadores de productos	13
Tabla 2. Plataforma estratégica de AGROFENIX	14
Tabla 3. Cifras económicas y demográficas de Alemania	16

Tabla 4. Matriz PESTEL Empresa AGROFENIX.....	18
Tabla 5. Exportaciones de gulupa desde Colombia 2015 y 2016	21
Tabla 6. Productos colombianos que se exportan a Alemania.....	22
Tabla 7. Número de accesiones de gulupa por país	24
Tabla 8. Calificación de las fortalezas de AGROFENIX	29
Tabla 9. Calificación de las debilidades de AGROFENIX.....	31
Tabla 10. Calificación de las amenazas de AGROFENIX	32
Tabla 11. Calificación de las oportunidades de AGROFENIX	33
Tabla 12. Ítems evaluados en el Diagnóstico de Potencial Exportador de Procolombia	33
Tabla 13. Balanza comercial de las pasifloras importadas y exportadas	36
Tabla 14. Comparativo producción y rendimiento gulupa colombiana de 2014 al 2017	37
Tabla 15. Países compradores de gulupa colombiana en 2017	38
Tabla 16. Fases y actividades en el cultivo de gulupa	43
Tabla 17. Costos de producción de gulupa 2017	46
Tabla 18. Comercializadoras que exportan la gulupa Colombiana.....	48
Tabla 19. Inteligencia de mercado a los minoristas de Alemania.....	51
Tabla 20. Marcas minoristas de Alemania más valiosas, 2013.....	53
Tabla 21. Mayoristas importadoras en Alemania	53
Tabla 22. Análisis de tres tipos de Incoterms: FOB, DAT, CIF	60
Tabla 23 - Matriz de costos de D.F.I por modalidad de transporte.....	67
Tabla 24 - Costos en dólares de exportación de 28 toneladas de Gulupa.	69
Tabla 25. - Estado de pérdidas y ganancias con el Incoterms FOB en (USD).....	70
Tabla 26. - Estado de pérdidas y ganancias con el Incoterms DAT EN (USD)	70

Tabla 27 - Estado de pérdidas y ganancias con el Incoterms CIF EN (USD).....	71
Tabla 28. Balance general	76
Tabla 29. Análisis vertical al balance general.....	78
Tabla 30. Análisis horizontal al balance general	81
Tabla 31. Estado de resultados.....	83
Tabla 32. Análisis vertical al estado de resultados	84
Tabla 33. Análisis horizontal al estado de resultados	86
Tabla 34. Flujo de caja.....	87

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Margen de ganancias de intermediarios.....	45
Ilustración 2 - Primer canal de comercialización.....	47
Ilustración 3 - Segundo canal de comercialización.....	48
Ilustración 4. Canal de comercialización en la Unión Europea	50

1. TITULO

Plan estratégico de internacionalización para que la empresa AGROFENIX exporte gulupa a
Alemania

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El sector agroindustrial ha venido cobrando fuerza en los últimos 20 años, lo que evidencia la necesidad de abastecimiento alimenticio, conservación del medio ambiente y eficiente del uso de los recursos hídricos en el mundo.

Uno de los planteamientos y reflexiones provienen del Banco Mundial, quien resalta que en el futuro se necesitará un sistema agrícola que produzca alrededor de un 50% más de alimentos para abastecer a los 9.000 millones de personas que habitarán el planeta en 2050; que provea alimentos para una nutrición adecuada, que aumente los niveles y la capacidad de recuperación de los ingresos y del empleo para la mayoría de los pobres del mundo, teniendo en cuenta que el 75% vive en áreas rurales y depende en gran medida de la agricultura como sustento (Banco Mundial, 2014).

De acuerdo con el reporte entregado por el Ministerio de Agricultura de Colombia en el Décimo Congreso Agrofuturo 2016, las oportunidades de mercado más claras para productos colombianos en el extranjero son para las frutas y verduras, sobre todo si estas son de carácter exótico. Sin embargo, es necesario que Colombia pueda ofrecer, de manera consistente, cantidades que resulten significativas para los importadores, con una excelente calidad y a precios competitivos. Adicionalmente, será necesario desarrollar campañas de promoción de estos productos y de educación al consumidor sobre las alternativas de consumo y beneficios para la salud, con el fin de dinamizar el consumo y aumentar el tamaño actual de este mercado (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2015)

Sobre el panorama plateado, el contexto de esta consultoría tiene como foco a la empresa AGROFENIX, asociación de productores agropecuarios del municipio del Peñol en Antioquia

cuyos esfuerzos los han enfocado a la producción de la fruta exótica¹ llamada gulupa, por ende, la cooperativa nace con una visión exportadora ya que el producto agrícola que producen no es fuerte en el consumo nacional.

Sin embargo, aunque la cooperativa tiene su mercado en el exterior, aún no ha conseguido exportar a los países como Alemania, Holanda o Francia donde la fruta tiene un particular valor exótico, de ahí la necesidad de la presente consultoría que busca proyectar un plan estratégico de internacionalización basado en un diagnóstico contextual, de mercado y financiero que brinde elementos para resaltar la viabilidad presente y futura que tendría AGROFENIX en su objetivo de exportación a Europa.

¹ Las frutas exóticas se conocen a aquellas provenientes de las zonas de clima tropical o subtropical y que son muy bien valoradas en los países donde no se cosechan.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los propósitos más importantes de AGROFENIX es lograr que la gulupa que producen en el oriente antioqueño pueda ser exportada a Europa, especialmente a Alemania, dadas las oportunidades que tiene Colombia en el mercado internacional según los indicadores proporcionados por el Ministerio de Agricultura (2017), donde el país ocupó el segundo puesto en exportación de este tipo de fruto exótico.

Así visto es propósito y prioridad de AGROFENIX iniciarse en el camino de la exportación hacia Alemania, toda vez que tenga como punto de partida un plan de estratégico de internacionalización que muestre las condiciones sobre las que funcionan actualmente y en las que deberían trabajar a fin de que consoliden el proceso de exportación.

3.1 Sistematización del problema

3.1.1 Pregunta General

¿Cuál es el plan estratégico de internacionalización que puede proporcionar crecimiento, desarrollo y competitividad a la empresa AGROFENIX en su intención de llegar el mercado alemán con la exportación de gulupa?

3.1.2 Preguntas Específicas

- ¿Qué elementos ofrece el modelo Pestel y la matriz Dofa que permitan un diagnóstico contextual orientado al mercadeo de la gulupa nivel internacional?
- ¿Qué agentes interactúan en la oferta y demanda que permitan a la empresa identificar las variables a tener en cuenta en el proceso de exportación?

- ¿Cuál es la viabilidad financiera de AGROFENIX para llevar a cabo el plan de mercadeo internacional?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de internacionalización que proporcione crecimiento, desarrollo y competitividad a la empresa AGROFENIX en su intención de llegar el mercado alemán con la exportación de gulupa.

4.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de basado en el análisis proveniente del modelo PESTEL y la matriz DOFA.
- Diseñar la propuesta de mercadeo que permita a la empresa la identificación de las variables a tener en cuenta en el proceso de exportación.
- Evaluar las posibilidades financieras que presenta AGROFENIX para llevar a cabo el plan de internacionalización.
- Socializar con AGROFENIX los hallazgos del plan de internacionalización con el fin de proporcionar un punto de partida para su desarrollo y así aumentar las probabilidades de éxito.

5. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se planteó con el fin de ofrecer un estudio de mercado para identificar la viabilidad que tiene AGROFENIX en su propósito de exportación de gulupa desde la región del Oriente de Antioquia hasta mercado alemán. De esta manera se espera que la Cooperativa mejore el precio de venta del producto en el mercado internacional, superando los ingresos que se obtienen con la venta a nivel nacional, mismos que también aumentarían si la exportación se da de manera directa, lo que implica la eliminación de los intermediarios que actualmente tiene la empresa dentro del canal de comercialización.

El estudio busca identificar los pasos, requisitos y costos que se generan a la hora de exportar esta fruta exótica teniendo en cuenta las bases sobre las que actualmente opera AGROFENIX, cumpliendo con las exigencias desde el momento de la producción y durante la logística del proceso post cosecha, hasta el destino final.

Igualmente AGROFENIX busca exportar a Alemania, ya que es uno de los mercados más atractivos de Europa en el consumo de frutas exóticas. En la actualidad la gulupa hace parte del surtido permanente de los supermercados alemanes y en su mayoría los productos encontrados en estos almacenes son de origen colombiano lo que es una oportunidad para la Cooperativa.

Lo anterior se justifica al observar la Tabla 1. Donde Alemania además de ser el tercer país que más importaciones ha realizado a nivel mundial, entre 2015 y 2017 muestra una tendencia de crecimiento.

Tabla 1. Países mayores importadores de productos

País importador	Valores importados en 2015	Valores importados en 2016	Valores importados en 2017
Estados Unidos	2,318,214	2,738,346	2,949,235
China	2,001,576	1,873,868	1,909,118
Alemania	884,704	962,545	1,114,015
Canadá	850,779	861,184	925,422
Reino Unido	728,29	862,189	888,749

Fuente: elaboración propia a partir de datos del International Trade Statistics (International Trade Statistics, s.f)

Dentro de los beneficios que tendría AGROFENIX con esta consultoría está la posibilidad de mejorar la forma de comercialización de la gulupa logrando llegar a un modelo que permita apoyar a la empresa en su proceso de consolidación de productos agrícolas en mercados internacionales.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 Contextualización de AGROFENIX

La Asociación cuenta con registro en Cámara de Comercio desde el 3 de agosto del 2014 e inició su actividad económica y agropecuaria con 38 socios fundadores. A la fecha cuentan con 125 socios, 6 colaboradores por prestación de servicios, todos de orden administrativo. La mayoría de sus miembros pertenecen a los estratos socio económicos 2 y 3.

Tabla 2. Plataforma estratégica de AGROFENIX

MISIÓN	VISIÓN
<p>La asociación de productores agropecuarios del Peñol AGROFENIX es una entidad sin ánimo de lucro dedicada a la producción y comercialización de frutas. El trabajo está enfocado en el desarrollo de actividades asociativas de autogestión y de bienestar integral para los asociados y sus familias.</p>	<p>En diez años tendrá su propia sede, un vehículo, un local comercial que beneficie a los productores con la venta a bajos precios de productos permitidos; estará en condiciones de exportar directamente fruta en fresco y productos transformados</p>
OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Representar los intereses de los asociados ante organismos y/o entidades públicas o privadas. igualmente será objeto de esta asociación el estrechar vínculos de unión entre sus asociados y mantener relaciones con instituciones análogas nacionales e internacionales. 	

- Implementar las medidas e instrumentos materiales e intelectuales necesarios para incrementar la producción, comercialización, agro industrialización y exportación de los productos agropecuarios.
- Promover y difundir las actividades de producción, agro industrialización, exportación y comercialización de los productos agropecuarios, tanto en Colombia como en el extranjero

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa AGROFENIX

En la actualidad cuentan con 13 productores que tienen predios certificados por el Instituto Colombiano Agropecuario –ICA– como predios exportadores, 8 predios en gestión de este trámite y 1 predio con certificación Global GAP (Buenas Prácticas de Agricultura). AGROFENIX realiza el acopio de la gulupa de los asociados productores y posteriormente la envían a las comercializadoras en el municipio de Zipaquirá en Cundinamarca, entre las cuales se encuentran NATIVA PRODUCE, ORIGEN SAS Y FRUTIREYES.

Las cifras de envío de AGROFENIX a las comercializadoras en Cundinamarca son en promedio de 6 toneladas por semana; dichos establecimientos son los que realizan el proceso de exportación a los países europeos.

6.2 Alemania, país de destino de la gulupa colombiana

Alemania es la cuarta economía más fuerte del mundo, sus niveles de crecimiento se han mantenido estables, su producto interno bruto per cápita es uno de los más altos a nivel global y goza una excelente confianza comercial (Organización Mundial del Comercio (OMC), 2016).

Según datos presentados por la misma fuente Alemania es una economía sólida, de base manufacturera y tendiente a exportar más de lo que importa, por lo que su balanza comercial ha

sido positiva en los últimos años. Si bien el entorno global ha afectado directamente su economía, aún sigue ostentando los primeros lugares.

Es de resaltar que Alemania es un gran importador de productos agrícolas, en especial aquellos que no se producen en su territorio debido a las restricciones geográficas. El suelo alemán es relativamente pobre en materias primas, pero posee gran diversidad de bosques y climas por ser un territorio de gran extensión.

Tabla 3. Cifras económicas y demográficas de Alemania

ITEM	CIFRA
Población total en 2016:	82.667.685
Densidad: 236,9 hab/km cuadrado	236,9 hab/km cuadrado
Índice de desarrollo humano	0.92
Ingreso nacional bruto per cápita (datos 2016):	43.660 US\$
Tasa de natalidad (datos 2015):	9 nacimientos/100 habitantes
Esperanza de vida (años):	81.1 años
Crecimiento de la población anual:	1.19
Coefficiente de GINI:	0,31
Índice de salud:	0.935
Tasa de mortalidad (datos 2015)	11.3 muertes/1000 hab.

Fuente: (Oficina de Información Diplomática de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2017)

7. DIAGNÓSTICO DE AGROFENIX

Con este diagnóstico se busca conocer las variables que pueden afectar positiva o negativamente la alternativa de exportación que tiene la empresa AGROFENIX analizando a nivel del macroentorno factores que tienen una influencia directa en el desempeño de la Asociación, así como el entorno de la industria y de los competidores.

Inicialmente se realiza el análisis del macro entorno, para el cual se empleó el modelo PESTEL, con el que se analizaron las influencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, así como su efecto sobre el entorno competitivo.

Posteriormente se enuncian los asuntos generales que arrojó la matriz DOFA de la entidad, para que al tener claro sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se puedan proyectar acciones para capitalizar lo positivo y potencializar lo que se identifique como negativo.

Esta información se obtuvo mediante la consulta de fuentes bibliográficas, entrevistas con personales de la Asociación, tanto directivos como productores de gulupa. De igual forma se realiza el Diagnostico Potencial Exportador (DPE), a través de la elaboración directa del formulario de Procolombia que permite conocer el potencial exportador, analizar fortalezas y debilidades ante el mercado global.

7.1 Análisis PESTEL

La matriz PESTEL es un instrumento de planificación estratégica que permite definir el contexto de AGROFENIX a través del análisis de factores externos desde los ámbitos: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, que pueden influir en la empresa.

Las siguientes fueron las variables que se analizaron de cada uno de los anteriores entornos estableciendo además, qué elementos significan una oportunidad o amenaza según el impacto potencial e importancia para AGROFENIX:

Tabla 4. Matriz PESTEL Empresa AGROFENIX

ENTORNO EVALUADO	Oportunidad	Amenaza	Impacto en la empresa
Político			
Políticas impositivas		X	Medio
Guerras y conflictos		X	Medio
Relaciones/actitudes entre países	X		Alto
Acuerdo de Paz		X	Alto
Tendencias políticas		X	Medio
Economía			
Inflación, tipo de cambio		X	Alto
Aumento del empleo / desempleo		X	Alto
Proporciones de importación / exportación	X		Alto
Impuestos		X	Alto
Tasas de interés	X		Alto
PIB	X		Medio
Social			
Factores étnicos / religiosos	X		Medio
Demografía (edad, sexo, raza,	X		Medio
Educación	X		Alto
Marca, empresa	X		Alto
Opinión de los medios	X		Medio
Tecnología			
Madurez de la tecnología	x		Alto
Legislación tecnológica	x		Alto
Potencial de innovación	x		Alto
El acceso a la tecnología, la concesión de licencias,	x		Alto
Tecnología de información y producción	x		Alto
Entorno/Ecológico			
Temas ecológicos	x		Alto
Clima		x	Medio
Recursos Hídricos		x	Alto
Información del suelo	x		Alto
Legal			
Legislación actual mercado interno		x	Medio
Legislación europea / internacional	x		Alto

Protección al Consumidor	x	Alto
Regulaciones específicas de la industria	x	Alto
Regulaciones competitivas	x	Medio

Fuente: elaboración propia.

Cada una de las variables: POLITICAS, ECONOMICAS, SOCIALES, TECNOLOGICAS, ECOLOGICAS Y LEGALES fueron consideradas a razón de las oportunidades y amenazas que puede afectar al entorno interno y la estrategia corporativa de AGROFENIX en su intención de aumentar su potencial exportador independiente, así como para conocer sobre aquellas variables externas que más influirán en el desarrollo de esta estrategia de internacionalización.

El impacto potencial está asociado así el criterio evaluado en cada aspecto (PESTEL) y dentro del marco de tiempo definido es relevante o tiene incidencia con el objetivo exportador de la asociación AGROFENIX

Si estos impactos son ALTOS O BAJOS podrán convertirse en OPORTUNIDADES o AMENAZAS que deberán ser consideradas en las estrategias de corto plazo de la entidad, en su plan exportador y determinar la probabilidad de ocurrencia de estos en la ejecución de dichas estrategias para aprovechar las oportunidades e identificar las amenazas, en consecuencia buscar menos incertidumbre en la toma de decisiones y ser más proactivo en la ejecución de actividades en el mediano plazo para el logro del objetivo.

7.1.1 Entorno político

El 26 de junio de 2012 se firmó en la ciudad de Bruselas (Bélgica) el tratado de libre comercio entre la Unión Europea, Colombia y Perú, un acuerdo bastante prometedor entre estos dos países andinos y el gran bloque económico europeo.

Desde su implementación hasta la fecha ha beneficiado a un número considerable de empresas que antes no exportaban a la Eurozona. Alrededor de 600 empresas en Colombia se han acogido a este acuerdo y han podido aumentar considerablemente sus ventas y su presencia en el mercado. Si bien el acuerdo continúa su trámite en la Corte Constitucional, el presidente Juan Manuel Santos dio aplicación provisional al acuerdo mediante un decreto presidencial que permitió que el país comenzara a gozar de las preferencias arancelarias obtenidas en el tratado de libre comercio (MinCit, 2018).

El hecho de alcanzar un acuerdo tan importante para la región se debió en gran parte a la voluntad política de las partes y en especial a la estrecha relación que comparte la Unión Europea con estos dos países andinos quienes son sus aliados en la región en materia comercial, fiscal, de seguridad, entre otros aspectos, lo que dio vía libre a una extensa negociación que no sólo promete beneficios arancelarios sino que compromete a las partes involucradas tecnificar el sector agrícola e industrial, cumplir estándares internacionales de calidad y disposición final de los productos, brindando otras alternativas de desarrollo para los países beneficiados.

La Unión Europea ha demostrado estar dispuesta a acompañar todos los procesos de transformación y evolución que permitan a los empresarios colombianos y peruanos exportar sus productos a territorio europeo cumpliendo todos los compromisos pactados previamente y así promover la competitividad y la innovación en aras de buscar la modernización, la transferencia tecnológica, facilitar el comercio y mayores índices de desarrollo local. (Delegación de la Unión Europea en Colombia, 2012)

7.1.2 Entorno económico

Si bien el volumen de exportaciones de gulupa en los años 2015 y 2016 no fue el mejor, a septiembre de 2017 presentó una considerable mejoría en sus estadísticas transportando 4.666 toneladas más de esta fruta exótica a Europa, Asia y América. Cabe resaltar que este aumento considerable en los volúmenes exportados no iguala al incipiente cultivo de esta fruta calculado por el Ministerio de Agricultura en 670 hectáreas aproximadamente (Beleño, Uchua y gulupa, las frutas exóticas que aumentan las áreas cultivadas y seducen en el exterior, 2017).

Tabla 5. Exportaciones de gulupa desde Colombia 2015 y 2016

PAÍS	PESO (TONELADAS NETAS)			VALOR FOB (USD MILLONES)			
	2015	2016	Var%	2015	2016	Var%	Part% 2016
HOLANDA	4.627,14	5.529,90	20%	18,05	21,81	20,8%	86,8%
ALEMANIA	297,1	291,8	-2%	1,16	1,11	-4,2%	4,4%
BÉLGICA	285,48	218,42	-24%	1,03	0,85	-17,2%	3,4%
REINO UNIDO	68,3	97,82	43%	0,28	0,48	42,6%	1,6%
CANADÁ	48,54	61,37	26%	0,33	0,33	10,7%	1,3%
ITALIA	29,26	51,07	75%	0,13	0,22	73,7%	0,90%
FRANCIA	65,55	33,48	-49%	0,21	0,12	-46,3%	0,5%
ESPAÑA	9,25	26,89	190,80%	0,04	0,11	162,2%	42,0%
SUIZA	0,01	25,25	**	0	0,1	**	0,39%
Los demás	16,43	31,22	90,00%	0,07	0,1	50,8%	0,40%
Total	5.447,06	6.367,22	16,90%	21,26	25,13	18,20%	100%

Fuente: (ANALDEX, 2017)

De acuerdo a lo que expone (Viuche, 2017) la gulupa es de las frutas más apetecidas a nivel internacional y poco conocida a nivel nacional. Esta administradora de empresas de la Universidad Militar Nueva Granada asegura, según información registrada por el DANE, que la gulupa está clasificada dentro de las más importantes frutos a nivel internacional y poco

conocida a nivel local, durante el periodo comprendido entre el 2010 a 2015 género ingresos cercanos a los \$181 mil millones de pesos colombianos, US \$85.526.212 dólares al exportar más de 20.000 Kg a diferentes países.

Como lo muestra la tabla anterior, países como Alemania y Holanda han venido aumentando su consumo considerablemente, mostrando una tendencia alcista que puede significar que desde estos países se ve a la gulupa como una variedad de fruta única y exquisita.

Las estadísticas del Observatorio de Complejidad Económica del Massachusetts Institute of Technology (MIT) indican que el 3,5% de las importaciones alemanas en el 2016 correspondió a productos alimenticios, entre ellos frutas, provenientes de Colombia, lo que significa que aún existen grandes posibilidades de tener mayor cobertura en el mercado alemán.

Tabla 6. Productos colombianos que se exportan a Alemania

PRODUCTO COLOMBIANO	% DE IMPORTACIÓN ALEMANA
Extracto de café y Té	58%
Azúcar crudo	23%
Tabaco crudo	7%
Manteca de cacao	7%
Otras frutas	3,5%

Fuente: (OEC, 2016)

Colombia es un país privilegiado a la hora de abarcar el mercado europeo porque a pesar de la competencia de la gulupa israelí, la colombiana tiene un sabor más intenso, lo que la hace mucho más atractiva para el paladar de los europeos (Beleño, 2017)

7.1.3 Entorno social

La gulupa se ha establecido como una alternativa de empleo y generación de ganancias por su alta rentabilidad y sus altos niveles de producción. En tres años pueden generarse aproximadamente 500 jornales por hectárea, lo que incentiva el empleo y evita que los campesinos migren a las grandes ciudades en búsqueda de oportunidades distintas al trabajo en el campo (Ocampo & Wyckhuys, 2012). Es una excelente alternativa de estabilidad social y diversificación agrícola sin tener que depender de los productos agrícolas tradicionales.

También es importante resaltar el alto contenido nutritivo de la fruta la cual es buena fuente de carbohidratos, proteínas, calorías, vitaminas, minerales, antioxidantes con grandes beneficios para la salud humana.

El reto ahora está en potenciar el cultivo de esta fruta exótica para que familias, campesinos y empresarios puedan acceder a los enormes beneficios que pueden traer la comercialización de gulupa en el exterior. También puede ser una alternativa de sustitución de cultivos ilícitos en el país, cautivando, motivando y capacitando a los campesinos en la migración a este tipo de cultivo que se encuentra en auge a nivel mundial no sólo por la producción sino también por el consumo.

7.1.4 Entorno tecnológico

Al revisar lo que los estudiosos de la gulupa han encontrado de este cultivo tropical en referencia con los asuntos tecnológicos, se tiene presente lo que la microbióloga agrícola y veterinaria de la Universidad Pontificia Javeriana, Natalia Sanabria argumenta, quien dice que el cultivo de la gulupa en Colombia no requiere de grandes inversiones en materia tecnológica,

puesto que por su geografía y condiciones climáticas posee grandes extensiones de tierra donde se puede cultivar este producto, por ejemplo la Región Andina (Sanabria, 2010)

La gulupa puede crecer de forma renaturalizada en las montañas andinas de Colombia entre los 1.500 y 2.800 msnm, donde la planta puede encontrar sus polinizadores naturales y un sistema de propagación basado en la reproducción sexual, manteniendo la variabilidad en la especie (Ocampo & Wyckhuys, 2012).

Según Sanabria las mezclas genéticas entre las diferentes especies para obtener variedades de gulupa de diferentes calidades y resistencias se pueden dar de manera natural sin intervención de procesos de laboratorio, lo cual reduce costos de investigación e innovación en el cultivo y manejo de las especies. Aunque no se tienen reportes de cultivos con variedades mejoradas de gulupa en el país, se cuenta con registros de accesiones de semillas para un mejor desarrollo de la especie en CORPOICA y en la Universidad de Caldas.

Tabla 7. Número de accesiones de gulupa por país

PAÍS	INSTITUCIÓN	N. DE ACCESIONES
Australia	DPI – Nambour	4
Brasil	CNPMF-EMBRAPA, UNESP,IAPAR, CPAC	31
Chile	ARL-Nicosia	10
Colombia	Corpoica, Universidad de Caldas	48
Ecuador	INIAP-Quito	5
Kenia	NGK- Kikuyu	2
EE.UU	USDA/ARS-Hilo/Miami	57
Total		157

Fuente: (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural , 2012, pág. 19)

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en los últimos años ha venido desarrollando programas en compañía de otras instituciones para identificar y seleccionar la mejor variedad de semillas de gulupa para potenciar la producción de esta en diferentes regiones del país. Los

resultados han sido prometedores pero aún hace falta que se contrasten con las investigaciones realizadas en otros países para adaptar mejor el producto cultivado al producto ofrecido en el mercado internacional.

El cultivo de la gulupa ha sido ampliamente explorado en los últimos años. Dentro de la información recopilada, se encontró la investigación realizada por Germán Franco, en la Universidad Nacional, allí el candidato a doctorado en Ciencias Agrarias hace una explicación detallada de las condiciones ideales para cosechar la *Passiflora Edulis Sims* y expresa que para realizar un adecuado cultivo de esta fruta es necesario contar con un soporte conformado por una serie de postes conectados entre sí con cables o alambres que permitan que las ramas se adhieran a la estructura y facilitar la cosecha. Como es una planta trepadora, es indispensable que cuente con guías que vayan conectadas desde la planta a la estructura de postes, sin lugar a dudas un método rudimentario y asequible para los agricultores y microempresarios que buscan en la gulupa oportunidades de negocio a bajo costo (Franco, 2013).

7.1.5 Entorno ambiental

Expertos en la producción de la gulupa recomiendan escalonar el cultivo y mezclarlo con otras frutas como la uchuva porque ambas requieren de condiciones climáticas similares para su correcto crecimiento y posterior cosecha.

De acuerdo con la investigación realizada durante el 2010 en Boyacá, el principal reto que se presenta para el cultivo de la gulupa es el manejo y el control de plagas que afectan tanto a la planta como al fruto (Guerrero, Potosí, Melgarejo, & Hoyos, 2012)

Según la Cámara de Comercio de Bogotá en su Manual de gulupa del Programa de Apoyo Agrícola y Agroindustrial publicado en el año 2015, son varias plagas que pueden afectar

considerablemente los cultivos de gulupa en Colombia. En el manual se recomienda implementar un programa de manejo integrado de plagas y enfermedades (MIPE) para entregar un producto en buenas condiciones sanitarias para el consumidor. Si bien no es un programa estricto pretende controlar y mantener las poblaciones de insectos y parásitos en niveles bajos para no perjudicar en sobre medida los cultivos.

7.1.6 Entorno legal

Para poder exportar frutas frescas provenientes de Colombia a todo el territorio europeo, se deben cumplir todos los requisitos de ingreso exigidos por la legislación internacional como la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF) de la FAO y el acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC. A continuación se detallan los requerimientos internacionales que AGROFENIX debe tener en cuenta para que la gulupa del municipio del Peño pueda cumplir con los parámetros internacionales y ser aceptada e ingresar a Alemania De acuerdo con lo establecido por la Unión Europea (European Commission, 2018).

- Requisitos generales para la importación de alimentos incluidos en la ley general de alimentos de la UE, así como los relacionados con el principio de trazabilidad.
- Regulaciones sobre la higiene en productos alimenticios a través de todas y cada una de las fases de la cadena de producción y la implementación general de los procedimientos que tienen como base los principios HACCP.
- Regulaciones relacionadas con niveles máximos de residuos de pesticidas y contaminantes; contaminación microbiológica y radioactiva.
- Normas de calidad para la comercialización de frutas frescas.
- Consideraciones especiales para los productos orgánicos.

- Etiquetado acorde con las reglas generales establecidas por la directiva 2000/13/EC.

Es de notar que cada vez son más frecuentes las peticiones del mercado europeo con base a las llamadas certificaciones verdes como Organic, Global Gap, Rainforest Alliance, International ILO standards, Fair Trade, entre otras certificaciones que son requisitos adicionales para garantizar un tratamiento adecuado de las frutas desde su cultivo hasta su disposición final para el consumo (Procolombia, 2018).

En la página web Legiscomex se encuentra la siguiente información en la que se establece lo que el Instituto Colombiano Agropecuario ICA exige para cumplir con los trámites legales y poder exportar fruta fresca en el país (Legiscomex, 2018).

- Trámite del Registro Único Tributario en la DIAN.
- Realizar el registro como exportador.
- Realizar estudios de mercado y ubicar la partida arancelaria indicada, en este caso para las gulupas la partida arancelaria es 0810.90.10.30 que corresponde a Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías. Las demás frutas u otros frutos, frescos.- Los demás:- - Granadilla, «maracuyá» (parchita) y demás frutas de la pasión (*Passiflora* spp.)- - - Gulupa (maracuyá morado) (*Passiflora edulis* var. *Edulis*)
- Proceder con vistos buenos frente a las autoridades competentes como el ICA.
- Comenzar el proceso aduanero: tener definido término de negociación, agente de carga internacional, autorización de la POLFA y el VUCE para exportar, agencia de aduanas, entre otros.
- Definir medios de pago, estudiar regulaciones cambiarias y transacciones de obligatoria canalización.

- Envasar, empacar, embalar y transportar las frutas en unidades de transporte con las condiciones adecuadas para ello.

7.2 Análisis DOFA

Los siguientes aspectos hacen parte del análisis de la matriz DOFA de AGROFENIX, en los cuales se detallan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la empresa. Cada uno de estos se calificó con una escala de 1 a 5, siendo 5 una calificación sobresaliente y 1 una valoración inferior.

Las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que resalta el análisis fueron identificadas a partir de visitas, conversaciones abiertas y un formato sencillo que organizó los elementos del DOFA para efectos de responder a su identificación y posterior valoración cuantitativa, la cual fue realizada colaborativamente a partir del contexto propio del proceso de internacionalización y la experiencia de quienes dirigen las operaciones en la empresa. Esta valoración resulta ser fundamental para construir el plan que le permitirá a la empresa viabilizar las exportaciones de gulupa a Alemania.

7.2.1 Fortalezas

- Las condiciones del suelo en las que produce la gulupa AGROFENIX garantiza un producto de excelente calidad.
- El producto no requiere de innovaciones tecnológicas para su producción.
- Las certificaciones con las que cuentan los predios de los asociados por parte del ICA permite gestionar otro tipo de certificaciones internacionales necesarias para el proceso de internacionalización.

- Es una empresa nueva, con deseos de progresar y con interés de explorar alternativas de mejor remuneración de su producto a mercados internacionales.
- Anualmente demuestra un crecimiento interesante de asociados, lo que demuestra su capacidad de agremiación y favorece el aumento en la recopilación gulupas.
- Garantiza condiciones de trabajo justas con excelente clima laboral.
- Sus directivos se han motivado a participar en ferias regionales y nacionales con importantes entidades como el SENA en Cartagena y la Universidad Católica de Oriente para dar a conocer las potencialidades del producto y lograr más productores agrícolas y clientes interesados en producir y comprar la gulupa

Para la siembra del fruto, así como sus posibles usos en productos derivados como jugos y demás, AGROFENIX está generando alianzas estratégicas con importantes entidades y Universidades como la Universidad de la Salla, CORPOICA y el SENA.

Tabla 8. Calificación de las fortalezas de AGROFENIX

FORTALEZAS	CALIFICACIÓN
La voz del cliente	2
Capacidad Productiva	4
Definición de un plan de contactos con los clientes	2
Estrategia de ventas cruzadas	2
Aspectos Legales	4
Capital	2
Crecimiento del sector agroindustrial	4
Competitividad de nuestro precio	3
Proveedores competentes	2

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Debilidades

- AGROFENIX con su producto se encuentra en etapa de introducción, lo que genera incertidumbre al no tener certeza de cómo pueden ser los resultados de la empresa en el mediano y largo plazo.
- Sus socios no son grandes capitalistas, pertenecientes a estratos socio económicos 2 y 3, lo que no garantiza que cuenten con recursos económicos para afrontar grandes inversiones que exija el mercado internacional.
- El miedo al fracaso en las exportaciones, generado por experiencias de otras asociaciones.
- El desconocimiento de los procesos de internacionalización y del mercado alemán
- La capacidad de producción de AGROFENIX para poder cumplir con los requerimientos internacionales.
- Carecen de una gerencia estratégica y un área de mercadeo que les permita visionar asuntos claves para la internacionalización de sus productos. Tienen arraigada la mirada exclusiva de producir a terceros y les falta mayor iniciativa para arriesgarse a cualificar la gulupa que sacan a la venta para generar exclusividad y valores agregados que pueda interesar al cliente internacional en Alemania.
- Actualmente no cuentan con la producción necesaria para garantizar la exportación según la demanda que normalmente hacen los clientes mayoristas en la Unión Europea.
- Desconocen todo el proceso logístico que se debe realizar durante los diferentes momentos de la cadena de distribución, solo manejan con propiedad la producción,

pero no dimensionan lo que acarrea el mercadeo, la comercialización y entrega satisfactoria al consumidor final en Alemania.

- Carecen de asesoría y conocimiento de inversiones que les permita costear la exportación de la gulupa, simplemente saben que las empresas comercializadoras a las que ellos entregan la fruta, se quedan con buena parte de las ganancias, pero no tienen idea de lo que éstas invierten para cumplir con los requerimientos aduaneros y del comercio internacional.
- Ni el producto ni la empresa tienen un desarrollo de marca, que les permita publicitar la gulupa que saca AGROFENIX, con el agravante que lo consideran necesario.
- La empresa no está conectada con el mundo de la virtualidad, al no tener página web, ni redes sociales, los lleva a estar en el anonimato y perder oportunidades que brinda el marketing digital.

Tabla 9. Calificación de las debilidades de AGROFENIX

DEBILIDADES	CALIFICACIÓN
Cliente y estrategia	2
Proyección de internacionalización	4
Necesidades de clientes	3
Propuesta de valor por segmento	1
Estrategia de mantenimiento y seguimiento posventa de clientes	1
Modalidad de internacionalización	3
Canal de distribución	4
Marketing Mix	4
Investigación del país	3
Marca poco reconocida	3

Fuente: Elaboración propia

7.2.3 Amenazas

- Los cambios climáticos que pueden afectar la producción y la calidad de la gulupa

- El cambio en las políticas nacionales e internacionales para la exportación del producto.
- La competencia directa que generan las comercializadoras en Zipaquirá que reciben la gulupa de AGROFENIX y los demás productores de la fruta en Antioquia y Colombia.
- La oferta de gulupa que puede tener Alemania de otros países latinoamericanos que le genere a este mercado mayores garantías.
- Las plagas y enfermedades que pueden generar la pérdida de la producción o la disminución en la calidad de la gulupa que vende AGROFENIX, con los parámetros de las comercializadoras

Tabla 10. Calificación de las amenazas de AGROFENIX

AMENAZAS	CALIFICACIÓN
Políticas impositivas	2
Acuerdo de Paz	4
Inflación, tipo de cambio	3
Aumento del empleo / desempleo	1
Impuestos	1
Clima	3
Recursos hídricos	4
Legislación actual mercado interno	3
Regulaciones específicas de la industria	3
Regulaciones competitivas	3

Fuente: Elaboración propia

7.2.4 Oportunidades

- El producto es ampliamente apeteído y muy bien pagado en el extranjero
- Las características de los cultivos de gulupa producidas en Antioquia son de excelente calidad.
- Los tratados de libre comercio que ha firmado Colombia con los países de la Unión Europea favorecen los intereses de AGROFENIX
- El auge que está teniendo la exportación de la gulupa.

- El apoyo a las PYMES por parte de los diferentes organismos del Estado, para incentivar los procesos de exportación.
- Las inversiones sociales que está haciendo el proyecto Hidroitungo, apoyando a las organizaciones sociales empresariales, brindará oportunidades económicas para que AGROFENIX continúe fortaleciendo su producción agropecuaria y venta de gulupa.

Tabla 11. Calificación de las oportunidades de AGROFENIX

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN
Relaciones/actitudes entre países	2
Proporciones de importación / exportación	3
Tasas de interés	2
Marca, empresa	1
Madurez de la tecnología	2
Potencial de innovación	4
Tecnología de información y producción	2
Temas ecológicos	5
Legislación europea / internacional	2
Protección al Consumidor	1

Fuente: Elaboración propia

7.3 Diagnóstico Potencial Exportador – DPE – Procolombia

Otra de las fuentes consultadas en el presente estudio de AGROFENIX fue el Diagnóstico Potencial Exportador (DPE) de Procolombia, mismo que sirvió de instrumento para fortalecer el presente diagnóstico, establecer algunos elementos para que la estructuración de los procesos y procedimientos que AGROFENIX debe implementar si desea viabilizar las exportaciones de gulupa.

Dicho diagnóstico evalúa las siguientes variables:

Tabla 12. Ítems evaluados en el Diagnóstico de Potencial Exportador de Procolombia

CATEGORIAS	VARIABLES
------------	-----------

1. SOBRE LAS CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA	1.1 Servicios comerciales
	1.2 Tipo de régimen
	1.3 Situación financiera
	1.4 Conocimiento del producto a exportar
2. SOBRE LAS CONDICIONES DEL PRODUCTO	2.1. Producto
	2.2. Producción
3. SOBRE LAS CONDICIONES DE LA EXPORTACIÓN	3.1. Investigación de mercado para producto y país seleccionados
	3.2. Identificación de condiciones de acceso en mercados objetivo
	3.3. Análisis de condiciones logísticas (DFI) en el mercado objetivo
	3.4. Trámites y Documentos
4. HERRAMIENTAS DE PROMOCION COMERCIAL	4.1. Herramientas Comerciales
	4.2. Experiencia Exportadora

Fuente: elaboración propia

Si bien el análisis es muy específico y detallado, luego de responder y analizar cada una de las variables que establece este formulario y de diligenciar la información de la empresa, se tuvo como resultado el siguiente diagnóstico:

- La empresa se encuentra legalmente constituida bajo el régimen simplificado
- Aun no se cuenta con un capital suficiente y estable para encarar procesos de exportación, aunque se podría acudir a financiamiento o apalancamiento por medio de los programas de incentivo a los microempresarios y a la agroindustria.
- No se tiene un conocimiento plenamente detallado de las actividades de producción, manipulación, almacenaje, transporte, envase, empaque y embalaje de la gulupa para poder estandarizar mejor los procesos y obtener mayor eficiencia, enfocado a las nuevas tendencias que exige el mercado tanto nacional como internacional.

- No se cuenta con un proceso investigativo a fondo apoyado en las instituciones de educación superior, el Ministerio de Agricultura y el ICA para determinar las variedades de gulupa a sembrar que tienen potencial de mejorar la capacidad productiva, para optimizar la estacionalidad de la cosecha, teniendo mayor cantidad de productos en tiempos relativamente cortos.
- No soporta los periodos de estacionalidad con otros tipos de cultivos como el de la uchuva u otro tipo de frutas exóticas, que podría ser una opción para diversificar los ingresos y el mayor aprovechamiento de la tierra; esto su vez permitiría un mayor control de plagas que pueden afectar los cultivos de gulupa.
- No tiene establecidas de estrategias de desarrollo de mercado nacional como mecanismo alternativo al despegue de las negociaciones a nivel internacional, como la participación en ferias y eventos promovidos por Procolombia, Alcaldía, Gobernación y Ministerio de agricultura, para dar a conocer la empresa y sus productos.
- No se evidencia procesos de innovación en el cultivo y la cosecha para mejorar y diferenciar la gulupa de otras producidas en el sector.
- No se ha realizado un costeo de exportación en los diferentes términos de negociación INCOTERMS para establecer un precio de venta final y un margen de utilidad para la empresa.
- No hay evidencia de capacitación técnica en manejo, transporte y almacenamiento del producto con fines de exportación.
- De acuerdo a los hallazgos encontrados con esta metodología, se determinan las debilidades en las que se debe hacer énfasis y plantear las respectivas acciones para el plan de internacionalización de la empresa.

8. MERCADEO PARA EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este capítulo se ahondará en la explicación de asuntos claves para la comprensión del mercadeo de la gulupa. Inicialmente se detalla la oferta y la demanda que tiene esta fruta exótica colombiana, partiendo del análisis del mercado en la Unión Europea, con especial énfasis en Alemania. También se realiza un abordaje sobre los aspectos que tiene en cuenta la mezcla de mercadeo como lo son el producto, la plaza, el precio y la promoción, en relación a la gulupa que produce AGROFENIX y su intención de exportarla a Alemania.

8.1 Oferta y demandan de la gulupa

En la siguiente tabla se relaciona la balanza comercial que ha tenido las exportaciones e importancias colombianas de las frutas exóticas, denominadas pasifloras, entre las que se encuentra la gulupa, detallando el crecimiento en la salida de este tipo de productos desde el 2012 al 2017:

Tabla 13. Balanza comercial de las pasifloras importadas y exportadas

Países origen	2012	2013	2014	2015	2016	2017*
Exportaciones	3.450	4.707	4.908	6.364	7.925	9.486
Importaciones	3.640	168	1.045	502	188	50

Fuente: (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2017)

Con este panorama, los productores de gulupa en el país se ven confiados de seguir cultivando la fruta, al tener mayor motivación para exportar y conquistar nuevos mercados, además de

fortalecer la comercialización nacional, toda vez que al disminuir la entrada de pasifloras posibilita que se incentive la venta y el abastecimiento propio.

Según las cifras proporcionadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, en el Informe titulado Cadena de Pasifloras – Indicadores e Instrumentos, con corte a diciembre de 2017, la gulupa se cultiva comercialmente en nueve departamentos, siendo el Huila el territorio que se destaca por tener la mayor área de cultivo y Antioquia el de mayor rendimiento, debido a que en este departamento se viene implementado un mejor paquete tecnológico en sus cultivos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2017)

Tabla 14. Comparativo producción y rendimiento gulupa colombiana de 2014 al 2017

Departamento	Producción (Ton)				Rendimiento (Ton/Ha)			
	2014	2015	2016	2017*	2014	2015	2016	2017*
ANTIOQUIA	2.788	3.691	4.594	5.717	18.3	18.4	18.6	18.7
CUNDINAMARCA	1.763	1.763	1.763	1.763	9.9	9.9	10.1	10.1
TOLIMA	2.240	4.200	6.161	9.039	18.0	18.0	18.1	18.3
BOYACÁ	539	717	895	1.117	7.1	6.9	6.8	6.8
CAUCA	63	223	383	658	5.0	5.0	5.1	5.2
Otros	839	1.259	1.679	2.239	11.36	12.52	12.54	12.64
Total	8.232	11.853	15.475	20.533	11.62	11.79	11.87	11.95

Fuente: (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2017)

De acuerdo con la investigación “*Capacidad y Potencial Exportador de la Uchuva, Gulupa, Granadilla y Pitahaya en Colombia: 2012-2016*” realizada por (López Vasquez & Rodríguez Gómez) La gulupa ha sido priorizada en Colombia como una de las apuestas exportadoras 2006-2020, por esta razón se espera que tenga un crecimiento notorio en los próximos años. Las tendencias en el mercado internacional demuestran que los países de la Unión Europea son, en conjunto, los mayores consumidores de fruta del mundo, se evidencia el crecimiento del

consumo de las frutas exóticas. Se observa disminución considerable de las importaciones por el aumento en los aranceles en los países vecinos y aumento en el precio del dólar. (2017)

El 70% de la producción total de la gulupa en Colombia se destina a la exportación hacia el mercado europeo después del banano y la uchuva. Sin embargo, las estadísticas de los precios y los volúmenes de exportación solo se han registrado desde el año 2007, donde se exportaron cerca de 485 toneladas a un valor de USD 1'936.445. Entre 2007 y 2010 las exportaciones colombianas de gulupa crecieron en volumen a una tasa promedio anual de 2%, alcanzando 2.316 toneladas para el año 2010 (Ocampo & Wyckhuys, 2012).

A continuación se muestra en qué porcentajes se exportó la gulupa colombiana en el 2017

Tabla 15. Países compradores de gulupa colombiana en 2017

PAIS DESTINO	*CANTIDAD (Ton)	% PART.
PAISES BAJOS	5691,5	78,0
ALEMANIA	323,0	4,40
BÉLGICA	226,8	3,10
CANADÁ	217,2	3,00
FRANCIA	192,0	2,60
REINO UNIDO	142,8	2,00
BRASIL	72,4	1,00
Otros	429,8	5,90
TOTAL	7295,6	100

Fuente: (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2017)

La Unión Europea presenta un 67% en las importaciones de este producto desde Colombia, seguido por el continente Americano con un 27%, Asia y África no presentan un número significativo con un 1% y 0% respectivamente, otros representan las zonas francas con un 5%.

AGROFENIX ha optado por enfocar sus esfuerzos de exportación a la Unión Europea y en especial Alemania, por ser el principal socio comercial de Colombia para el mercado de la gulupa, además de ser uno de los productos de mayor consumo en ese territorio, allí la gulupa se ofrece en sus diferentes presentaciones.

Entre las razones por las cuales la gulupa es tan apetecida en Europa, se debe a que el consumidor en este contexto se caracteriza por comprar productos saludables, inocuos y amigables con el medio ambiente, por esta razón encuentra en la gulupa un excelente producto que le proporciona beneficios, tales como fuente de vitamina C, control de la presión arterial, mejora las funciones digestivas, ayuda a conciliar el sueño, además, sirve como tranquilizante ya que funciona como sedante natural (Asohofrucol, 2015).

Holanda, Alemania y Francia son los mayores compradores con cerca de 2,128 t (92%) con precio que varían entre USD 3.7 y USD 4.3 por kg. Los otros mercados son Bélgica, Luxemburgo, Reino Unido, Suecia, Canadá, Suiza, España, Italia, Portugal y Dinamarca con 188 t y a un valor de USD 796.000 registrados para el año 2010 (Ocampo, Parra, & Casas, 2015).

En un estudio de mercado de la gulupa para la exportación de esta hacia la Unión Europea-Reino Unido, e Inglaterra, se pudo apreciar que este producto es compatible con el mercado pues en Europa existe una creciente demanda de frutas exóticas, por la curiosidad y sensaciones que producen sus sabores y colores, lo que las hacen llamativas.

Sin embargo es importante tener en cuenta, cómo lo expresa el informe Legiscomex exportar a países de la Unión Europea no es un asunto simple, se debe tener en cuenta el factor calidad, pues se evalúa la higiene, los embalajes, y la durabilidad del producto; sumado a esto existe una creciente demanda de productos naturales, con propiedades favorables para la salud, esto último

favorece mucho a la gulupa por los atributos de esta fruta que ya se han mencionado (Legiscomex, 2018).

A partir de una inteligencia de exportaciones realizadas desde Colombia en materia de frutas exóticas, se pudo evidenciar que para el 2012, las ventas externas de gulupa totalizaron USD 12 millones, un 27% más que lo registrado en el 2011 cuando fueron de USD 9,4 millones. Durante los últimos tres años, el crecimiento promedio anual de las exportaciones fruta fue del 15%. En el 2012, el principal país destino para la venta de gulupa fue Holanda con el 67,8%, lo que equivale a USD 8,1 millones. Le siguieron, Alemania, con USD 2,6 millones; Bélgica, con USD 484.562; Francia, con USD 218.913; Brasil, con USD 288.627 y Canadá, con USD 213.168 (Legiscomex, 2018)

8.1 Producto

8.1.1 origen

De acuerdo con la reseña realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá en la publicación titulada Manual gulupa, esta es una fruta exótica originaria de la región amazónica de Suramérica, puntualmente de Brasil, desde donde fue ampliamente distribuida en el siglo XIX a otros países del continente, al igual que a Asia, Caribe, África, India y Australia. Esta fruta crece de forma silvestre en un área que abarca desde el sur de Colombia hasta el norte de Argentina, Uruguay y Paraguay. La gulupa pertenece a la familia *Passifloráceae* y se conoce con este nombre en Colombia, aunque se utilizan otras denominaciones como curuba redonda, maracuyá morado, parchita, pasionaria, fruta de la pasión y cholupa morada. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015)

8.1.2 Descripción de la gulupa

Es un fruto en forma de baya redonda u ovalada, con el pericarpio poco grueso y arilo pulposo de color anaranjado. Su color pasa de verde a púrpura según su grado de madurez. Su sabor es descrito como agridulce y refrescante, con un aroma intenso y exótico ligeramente ácido.



Fuente: Imagen descargada de Thinkstock. (Thinkstockphotos, s.f.)

Se le atribuye buenas cualidades organolépticas de sabor y aroma. Crecen entre 4 y 8 centímetros de diámetro, con un peso de 50 a 60 gramos y tiene un pH de 2,3 y 3,5 °. Presenta un porcentaje de humedad del 90%, con altos niveles de vitamina A y ácido ascórbico, así como de compuestos antioxidantes.

En el texto Manual: gulupa, la Cámara de Comercio de Bogotá hace la siguiente descripción sobre las condiciones climatológicas que se requieren para la producción de la gulupa.

- Una altura entre 1.400 y 2.400 metros sobre el nivel del mar.
- Temperatura entre 15 y 20 °C. Durante las épocas de heladas se puede afectar el desarrollo vegetativo y consecuentemente la productividad del cultivo.
- El exceso de luz limita el desarrollo de la planta y genera daños en el fruto y demasiados días nublados afectan negativamente el crecimiento.
- Humedad relativa: 70 al 80%.
- Requerimiento hídrico: 900 a 1.200 mm al año bien distribuidas.
- Tipo de suelo: francos con pendiente moderada entre 15 y 30%, de textura liviana para su óptimo desarrollo. Requiere de buen drenaje y profundidad efectiva entre 60 a 80 cm., así como altos contenidos de materia orgánica y baja presencia de sales. (Cámara de Comercio de Bogota, 2015)

Para garantizar el éxito en el ciclo fenológico de la gulupa, tanto en el proceso productivo como en la cadena comercial, es necesario realizar de manera rigurosa y detallada la planificación del cultivo, considerando los factores internos y externos que inciden directa e indirectamente sobre la unidad de gestión de producción y el proceso productivo.

El período comprendido entre la siembra y la floración tiene una duración de 6 meses. El período de producción dura aproximadamente 14 meses. Entre cada cosecha se da un tiempo de 2 meses y los ciclos de lluvia inducen la floración. Normalmente el cultivo tiene una vida promedio útil de 2 a 3 años, sin embargo, aplicando los cuidados adecuados puede llegar a extenderse hasta los 4 años (Escobar & Cabrera, 2006).

En la siguiente tabla se detallan las principales actividades que se deben contemplar en el cultivo y cosecha de gulupa:

Tabla 16. Fases y actividades en el cultivo de gulupa

FASE	ACTIVIDAD
Planeación:	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de la zona - Análisis del mercado y precios - Disponibilidad de mano de obra - Vías de transporte
Establecimiento del cultivo	<ul style="list-style-type: none"> - Calendario de siembra - Análisis de agua y suelo - Preparación del terreno - Fertilización y siembra
Manejo del cultivo	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia técnica - Plan de fertilización - Manejo integrado de plagas - Riego - Poda
Cosecha	<ul style="list-style-type: none"> - Estimación de la cosecha - Recolección del fruto
Poscosecha	<ul style="list-style-type: none"> - Acopio y almacenamiento - Limpieza, selección y empaque
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Estándares de calidad - Cumplimiento de requisitos del comprador

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015)

AGROFENIX garantiza a las comercializadoras la entrega de la gulupa en el estado de madurez ideal que permita su transporte a destinos internacionales, sin que ésta perezca durante el envío, sin ningún tipo de afectación que dañe la apariencia externa o sabor interno del fruto, garantizando además que durante su cosecha no sufrió ningún tipo de enfermedad, que fue recogida directamente de la planta sana y no del piso, sin señas de deshidratación.

8.1.3 Usos del producto:

La gulupa es un frutal promisorio y apetitoso por sus características organolépticas de sabor y aroma (es más dulce que el maracuyá), por lo cual es muy apetecido para el consumo en fresco, en jugo o ensaladas (sin retirar las semillas) y la pulpa cernida puede utilizarse para hacer gelatinas, mermeladas, salsas, cócteles y helados. El jugo de las hojas y especialmente del fruto contiene alcaloides que disminuyen la presión arterial, tienen acción antiespasmódica y sedante, por lo que estas hojas tendrían un potencial como materia prima para la obtención de medicamentos.

De acuerdo a lo reseñado por Gómez & Montoya (2013) investigadores de la Universidad de la Florida, han determinado que los extractos de la fruta de la gulupa tienen un efecto antagónico sobre células cancerígenas; estos estudios han sido desarrollados en laboratorio y a nivel in Vitro estos extractos destruyen dichas células cancerígenas. Este efecto antagónico se le atribuye a los carotenoides y polifenoles presentes en la fruta.

Entre los planes de AGROFENIX, se espera que próximamente se puedan desarrollar formulas que están gestionando con CORPOICA y el SENA para la producción directa de derivados de la gulupa, como la pulpa y los jugos, de igual forma con el ánimo de exportarlos a mercados europeos

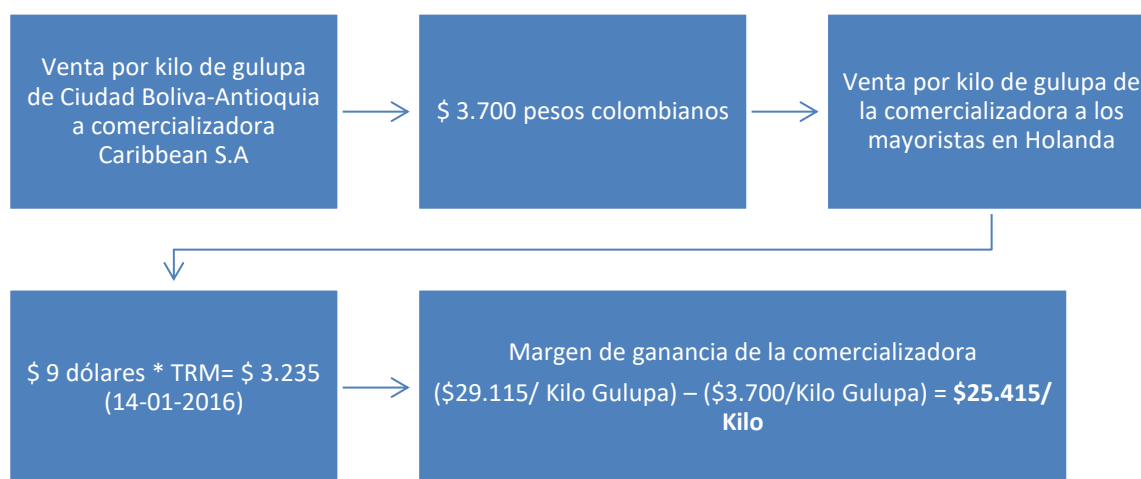
8.2 Precio

Según una investigación realizada a finales de 2015 por estudiantes del pregrado de Administración de empresas agropecuarias del Politécnico Jaime Isaza Cadavid, en el que se hizo un estudio de mercado para evaluar la viabilidad de exportación de gulupa de Ciudad Bolívar- Antioquia a Holanda, los investigadores consultaron con las comercializadoras C.I

Caribbean S.A y C.I Fruttireyes el precio de venta a los mayoristas en Holanda y se encontraron que estos reciben por el kilo de gulupa entre 8 USD y 10USD.

Con un ejemplo para analizar los márgenes de ganancia entre el productor y comercializador en el proceso de exportación, se pudo evidenciar que la comercializadora se lleva el mayor porcentaje de ganancia, ya que la negociación se hace en dólares y el precio tiende a ser elevado por ser una fruta exótica y apetecida en Europa (Noreña & Villa, 2015).

Ilustración 1. Margen de ganancias de intermediarios



Fuente: elaboración propia con datos de Noreña & Villa (2015)

Se puede concluir que la C.I Caribbean S.A en 2015 tuvo un margen de ganancia de \$25.415/ Kilo Gulupa, lo que equivale a un 87%, demostrando que el intermediario obtiene el mayor porcentaje de utilidad, frente a un 13% que recibe el productor.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, el kilo de gulupa se está pagando en promedio al productor a \$US1.7. Dichos datos tiene como fuente el ejercicio realizado en 2017 sobre los costos operativos en Passifloras- realizado por Asohofrucol en los departamentos de Meta, Huila, Antioquia, Cauca y Tolima, en dicho estudio se aclara que en los empresarios de Antioquia la utilidad está aumenta al segundo año ya que se restan gastos como infraestructura, riego y tutorado entre otros.

A continuación se presenta el análisis del costo de producción que realizó el Ministerio, en el que se refleja la utilidad que genera actualmente la gulupa, dato que permite darle mayor atributo al precio de esta fruta en el extranjero.

Tabla 17. Costos de producción de gulupa 2017

ACTIVIDAD	PESOS / HECTAREA
Arriendo del terreno	2.400.000
Preparación y Siembra	1.200.000
Tutorado (Espaldera)	2.500.000
Insumos	22.500.000
Infraestructura	20.000.000
Riego	4.200.000
Recolección de fruta	3.500.000
Otros	3.700.000
Costo Total (\$)	60.000.000
Costo/Ton (\$/Ton) : 20 Ton/Ha	3.000.000
Precio al productor (\$/Ton) \$1,7 US	100.000.000
Margen de utilidad (%)	40%

Fuente: (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2017)

En cuanto al precio de la gulupa es importante acatar la observación que realizar CORPOICA al señalar que hay que tener en cuenta que este aspecto es muy variable, pues depende del clima, los períodos de cosecha y otros factores externos (Sierra, Gómez, Sánchez, & Pinilla, 2015).

Al investigar cómo se comportaron las exportaciones de Antioquia de gulupa en el 2017 hacia Alemania se encontró que las comercializadoras tuvieron pagos por kilo de gulupa entre US\$3,9

y 4,35. De enero a mayo de 2018 los informes de exportaciones reportan que ha sido pagada entre US\$4,15 y US\$ 6,4.

8.3 Plaza

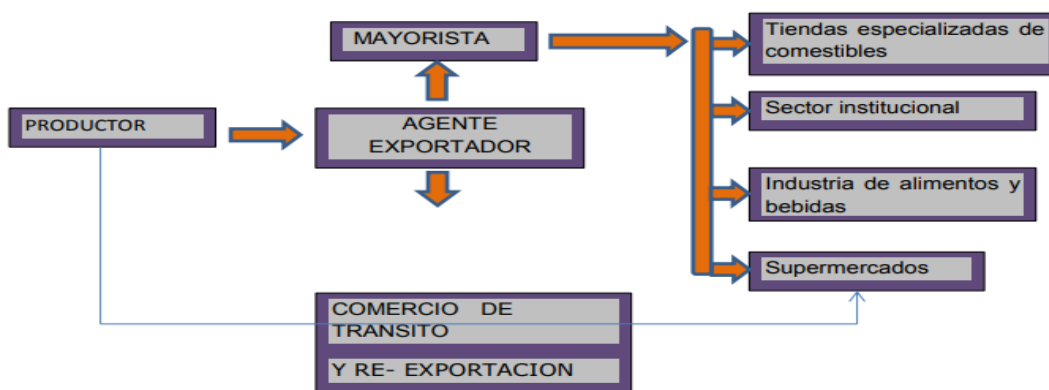
Al analizar este componente de la mezcla de mercado es necesario detallar la manera cómo se ha venido comercializando la gulupa y el lugar importante que por su perfil empiezan a tener los ingenieros comerciales en el campo del marketing y la comercialización.

8.3.1 Comercialización de la gulupa

Teniendo en cuenta asuntos importantes de la cadena de distribución que tiene esta fruta en el país y en el caso puntual de AGROFENIX. De acuerdo a la investigación realizada en el Politécnico Jaime Isaza Cadavid, el cultivo de gulupa por lo general cuenta con dos canales de comercialización, el primero destinado a la exportación y el segundo para ser comercializado a nivel regional.

A continuación se explicará detalladamente cada canal de comercialización:

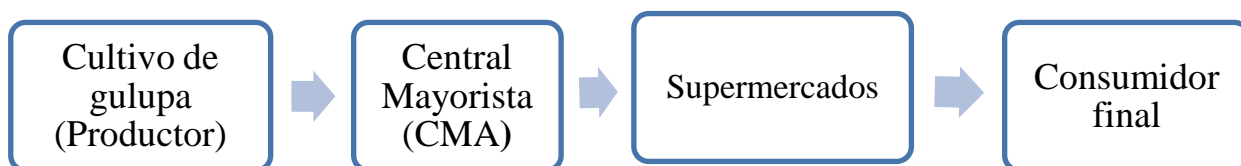
Ilustración 2 - Primer canal de comercialización



Fuente: (Corredor & Engativa, 2014)

En la ilustración 2, se evidencia el primer canal de comercialización que se da para la exportación de la gulupa, cuando ésta es transportada desde el lugar donde se cosecha hasta la comercializadora, la cual se encarga de seleccionar la fruta que cumple con las exigencias del cliente a exportar, realizar todo el proceso y logística que necesita el producto para ingresar a la Unión Europea. Dicho proceso se realiza mediante importadores o mayorista del mercado seleccionado, para así ser distribuida a los diferentes países donde se encuentra el mercado meta (Consumidor final).

Ilustración 3 - Segundo canal de comercialización



Fuente: (Noreña & Villa, 2015)

En la ilustración 3, se evidencia el segundo canal de comercialización a nivel regional del cultivo de gulupa, aquí es distribuida toda la fruta que no es seleccionada para exportación y es transportada a la central mayorista de Antioquia, por no ser un producto muy conocido en el país, y considerarse una fruta exótica, es vendida a los diferentes supermercados o almacenes de cadena que se encargan de ofrecer la gulupa al consumidor final.

A continuación se relacionan las comercializadoras que más generan demanda de la Gulupa a nivel nacional para luego ser exportada a diferentes países de la Unión Europea:

Tabla 18. Comercializadoras que exportan la gulupa Colombiana

EMPRESA EXPORTADORA	VALOR FOB USD
OCATI S.A	3.674.157
SOCIEDAD DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE FRUTAS COMERCI	2.370.035

C.I. CARIBBEAN EXOTICS S.A	1.266.105
FLP COLOMBIA S.A.S	682.196
C.I. VERDEFRESH E.U	583514
NOVACAMPO S.A SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL	455.044
C.I FRUTIERREZ S.A	253.412
C.I FRUTIREYES	175.425
SANTANA FRUITS S.A.S	148.311
FRUTEXPO S.C.I. LTDA.	70.906
HGM TRADING C.I. LTDA	44200
COMERCIALIZADORA CASTILLO ESTUPI-AN Y ASOCIADOS	34.969
COLOMBIA PARADISE S.A.S	28.182
PARAISO ANDINO S.A C.I.	16.595
C.I ANDINO FRUIT LTDA	12.729

Fuente: (Legiscomex, 2015)

Ocati S.A. fue la empresa colombiana que más exportó la gulupa, con USD 3,6 millones lo que equivale al 12,6% del total. Le siguieron, Sociedad de Comercialización Internacional de Frutas Comerciales, con USD2,3 millones; Comercializadora Internacional Caribbeann Exotics S.A, USD1,2 millones; FLP Colombia S.A.S., con USD682.196, y Verdefresh E.U., con USD583.514. (Legiscomex, 2015)

Las siguientes son las que actualmente realizan el envío de gulupa a Alemania:

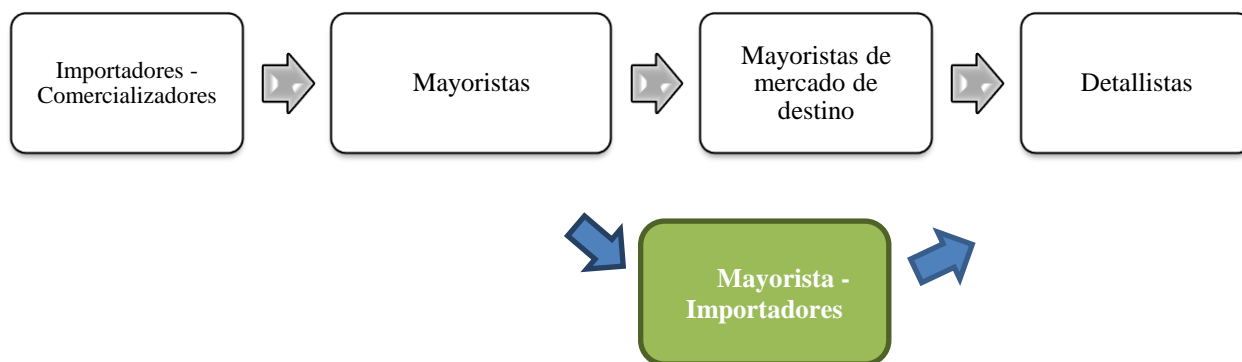
- OCATI S A
- COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL CARIBBEAN EXOTICS S. A.
- CI DORADO LTDA
- FRUTIREYES S.A.S
- NOVACAMPO S.A.S
- NATIVA PRODUCE S.A.S

De acuerdo con lo que explica el Ministerio de Industria y Turismo en la página de Procolombia (2014), en la Unión Europea se evidencian diferentes canales de distribución, siendo el principal, el de los grandes importadores y agentes que permiten la dinámica del mercado, encargados de comprar la fruta a los productores directamente y distribuirla en supermercados, mayoristas y minoristas (tiendas especializadas, centros de distribución local, restaurantes y hoteles).

Por otro lado, los distribuidores se encargan de otras labores asociadas a la distribución del producto como la maduración, el almacenamiento y la preparación de la mercancía para luego ser reexportada a otros países, generalmente dentro de la Unión Europea (Procolombia, 2015)

Los canales de distribución para las frutas frescas o exóticas en la Unión Europea son:

Ilustración 4. Canal de comercialización en la Unión Europea

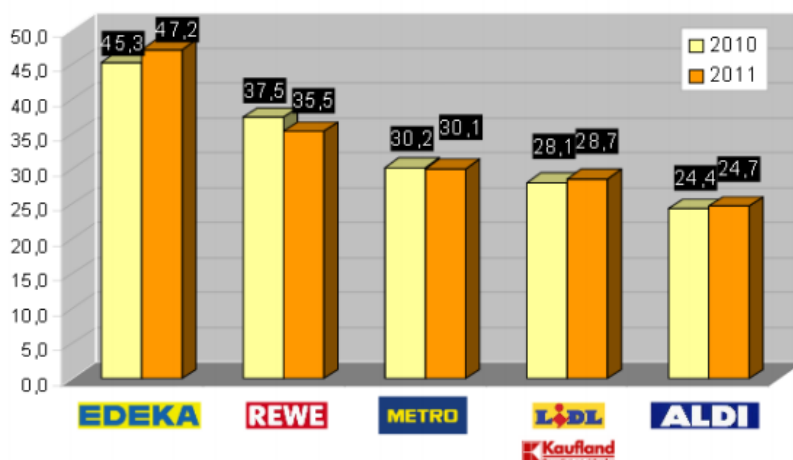


Fuente: (Noreña & Villa, 2015)

Básicamente la cadena de suministro que existe para frutas y vegetales siempre pasa por un importador-distribuidor. El principal segmento de distribución para las frutas en Europa son los supermercados. Hay cuatro cadenas que concentran el 70% del mercado. Los más importantes son: Edeka, Metro, Rewe, Aldi y Lidi (Alemania); Tesco, Asda, Morrisons (Reino Unido), y Jumbo, Albert Heijn, Aldi, Lidi y Superunie (Holanda). Las tiendas especializadas, la plaza de mercado tradicional y el food service son otros de los puntos de venta de las frutas. (Procolombia, 2015)

Según un estudio realizado por Legiscomex (2013) de inteligencia de mercados en el que analizó el sector minorista de Alemania, el mercado minorista en este país entre 2010 y 2011 está dominado por los siguientes 5 grupos y que a su vez son los principales ofertantes de la gulupa.

Ilustración 4 Principales grupos. Ventas en miles de millones de euros, 2011



Fuente: (Legiscomex, 2013)

De acuerdo con lo reportado en esta inteligencia de mercado realizada a los minoristas de Alemania, a continuación se destaca lo más relevante de cada uno de estos emporios:

Tabla 19. Inteligencia de mercado a los minoristas de Alemania

MINORISTA ALEMÁN	ASUNTOS RELEVANTES
Edeka	Es el grupo de supermercados más grande de Alemania y cuenta con cerca del 26% del mercado. Fundada en 1898, de esta organización hacen parte varias cooperativas de supermercados independientes que operan bajo la firma Edeka Zentrale AG & Co KG, con sede en Hamburgo. De acuerdo con la Federación de Minoristas de Alemania, existen más de 4.100 tiendas con la marca Edeka en todo el país, que van desde pequeñas tiendas hasta hipermercados
Rewe	Empresa comercial con sede en Colonia, Alemania, y su nombre es el acrónimo de “Revisionsverband der Westkauf-Genossenschaften” (Unión revisora de los supermercados cooperativos del occidente alemán). Nació en 1927 y su negocio está focalizado en el comercio de alimentos y en el turismo. Bajo esta marca, se encuentran empresas como REWE-Zentral-AG y REWE-Zentralfinanz Eg. Está conformada por cooperativas de minoristas independientes. Además, cuenta con 270.000

	empleados y tiene presencia en 14 países
Metro AG	Multinacional con sede en Düsseldorf. En el grupo se encuentran empresas dedicadas a la venta directa como las cadenas de almacenes Kaufhof, los supermercados Real. Además tiene presencia en Sudamérica, a través de la cadena Makro. El dueño de este emporio, Otto Beisheim fue el pionero del “cash and carry” con su cadena de supermercados Metro
Grupo Schwarz (Lidl – Kaufland)	Nació en la década de 1930 en Ludwigshafe y es considerado uno de los minoristas de alimentos más importantes, con presencia además en varios países de Europa. La cadena Lidl tiene 9.500 establecimientos en Europa, ofrece una amplia gama de alimentos. Bajo la premisa de que “la calidad no es cara”, Lidl aboga por reducir todo tipo de costos que no generen valor agregado. De ahí, que uno de los pilares de ese modelo de negocio resida en exponer en cajas o pallets los artículos de mayor demanda, eliminando así los tiempos de su reposición en los lineales
ALDI	Es la más popular de las tiendas de descuento y fue fundada en la ciudad alemana de Essen. Cuenta con 7.200 tiendas en 15 países. Usualmente, los locales de Aldi tienen alrededor de 1.000 m ² , almacena cerca de 700 referencias y es atendido por pocos empleados. Este es el esquema de trabajo que durante décadas ha sido exitoso. En materia de compras, esta compañía es reconocida por su extremada puntualidad y paga sus proveedores a 30 días. Cada jefe de compras es responsable al año por adquisiciones cercanas a €2.000 millones. Además, deben realizar visitas a los 65 centros de distribución para realizar inspecciones de calidad y cantidad de los productos enviados por los proveedores.

Fuente: elaboración propia con la información suministrado por (Legiscomex, 2015)

Otro asunto importante de este estudio de mercado fue que relevó las marcas minoristas más valiosas de Alemania, basados en los datos publicados por Interbrand en marzo de 2013, destacando que dicho estándar se generaba teniendo en cuenta los datos financieros de estas empresas y la fuerza de la marca frente a la competencia, arrojando que los siguientes son los tres más importantes:

Tabla 20. Marcas minoristas de Alemania más valiosas, 2013

#	MARCA	VALOR DE LA MARCA EN MILLONES	SEGMENTO	WEB
1	Aldi	USD 2.900	Tienda de descuentos	www.aldi.com
2	Lidl	USD 1.520	Tienda de descuentos	www.lidl.de
3	Edeka	USD 1.500	Supermercado	www.edeka.de

Fuente: elaboración propia con la información suministrado por (Legiscomex, 2015)

8.3.1 Importadoras de gulupa colombiana a Alemania

De acuerdo al reporte de exportaciones de gulupa de enero a mayo de 2018, se detallan las siguientes entidades como las principales importadoras alemanas de la gulupa que comercializan las entidades de Colombia:

Tabla 21. Mayoristas importadoras en Alemania

- MHS INTERNATIONAL GMBH AND CO KG
- ZIMPELMANN SELECT FRUIT GMBH AND CO KG AGENTUR GMBH
- PILZ SCHINDLER GMBH
- PETR PANAK
- PILZ SCHINDLER GMBH
- SCHENKER DEUTSCHLAND AG BERLIN
- FRUIT LOGISTICA
- PSL
- FRUITS CMR S.A.
- EXO-FRESH GMBH
- INTERNATIONALE FRUCHTIMPORT GESELLSCHAFT WEICHERT GMBH & CO

Fuente: (Legiscomex, 2013)

Otro asunto importante a tener en cuenta en este tema de la plaza tiene que ver con los importadores comercializadores, al profundizar un poco sobre estos, (Procolombia, 2015) en su

página web publicó las modalidades de distribución que tiene la Unión Europea, señalando a mayoría de las importaciones extracomunitarias de productos hortofrutícolas frescos ingresan, por vía marítima, a través de Holanda y, desde allí, por vía terrestre a Alemania.

Algunos de los más grandes distribuidores dentro del país traen sus productos desde Rotterdam. Por su parte, el producto que ingresa por vía aérea lo hace, usualmente, por Frankfurt y luego, dentro del país, es enviado por vía terrestre a los centros de distribución regional.

Las principales cadenas de supermercados se proveen de productos tropicales de grandes importadores distribuidores tales como *Direct Fruit Marketing* e *Inter-Wiechert*.

De acuerdo con lo reportado por Corredor & Engativa (2014) el importador distribuidor *Direct Fruit Marketing* comercializa productos frescos, frutas tropicales y exóticas procedentes de numerosos países del mundo, incluyendo Brasil, México, Perú, Ecuador, Colombia y Chile y lo suministra a sus clientes sin la mediación de agentes de importación o *brokers*. Esta compañía está en capacidad de realizar la adecuación de empaques o la presentación del producto de acuerdo con los requerimientos específicos de cada segmento del mercado bien sea de las grandes cadenas de supermercados o de los mayoristas en mercados terminales.

Otros distribuidores importadores destacados en la comercialización de productos tropicales y que incluyen productos de Latinoamérica son: *Trofi-Tropenfruchimport* y *Edeka*, esta última también una importante cadena del sector detallista (Proexport, 2015).

Proexport hace una descripción sobre el proceso de los mayoristas, señalando lo siguiente:

Las tiendas especializadas de frutas y verduras y el mercado institucional, tales como hoteles y restaurantes, se proveen de comerciantes en mercados mayoristas como el de Hamburgo. Es de destacar la consolidación de asociaciones de compradores que por lo general son operadas por un agente mayorista que, con una plataforma cooperativa, logra mayor eficiencia en la compra, el mercadeo y la oferta de otros servicios a los detallistas, especialmente a los independientes de tamaño mediano.

No existe un tipo único de mayoristas, teniendo múltiples características, lo que crea tipologías diferentes básicas. A continuación se detalla una caracterización realizada por Proexport y FEDEX donde se hace una interesante clasificación (Proexport, 2018)

-Mayoristas de mercado de destino: importan y venden en el mercado, en su puesto a detallistas, y también a pequeñas cadenas o a grandes cadenas, en este caso productos muy perecederos como fresón o espárrago o complementando cantidades que las cadenas importan directamente. Entre sus clientes se encuentran también otros mayoristas. Trabajan con un precio de referencia, que se fija diariamente, aplicando una comisión que puede oscilar entre el 6% y el 12.

-Mayoristas-importadores: situados en destino o en los mercados de reexportación. Importan directamente y disponen de almacenes propios para realizar grupajes, e incluso manipulación. Pueden comprar en firme, asumiendo el importador los riesgos de venta.

En algunos casos el importador dispone de un agente en origen para efectuar los contactos y facilitar la comunicación y coordinación entre las partes. Este tipo de mayorista importador se

localiza en toda Europa y alcanza su mayor concentración en los mercados de reexportación de Perpignan y Rotterdam.

El mercado de Saint-Charles, distribuye y reexporta a toda Francia y los países del norte de Europa. El área de Rotterdam es uno de los puntos estratégicos para la comercialización de los productos del sector. Alrededor de la mitad del volumen que llega al puerto de Rotterdam se confecciona en el mismo lugar, y son muy numerosas las empresas que han implantado allí sus instalaciones para tal fin. La excelente localización del puerto facilita el transporte de los productos, desde donde se inicia la reexportación de los mismos a los distintos puntos de destino. Desde Rotterdam se trabaja con todos los destinos, siendo fundamental su posición como centro de reexportación de productos de Almería (Proexport, 2015)

Para Alemania, si bien los productos pueden transportarse por tierra desde el puerto de Rotterdam-Holanda, el país también dispone de dos puertos importantes (Bremerhaven y Hamburgo) que permiten el ingreso de productos de diferentes países.

8.3.2 Perfil profesional

Dentro de las condiciones que toda empresa requiere para iniciar el proceso de exportación, sin duda se encuentra el capital humano y profesional, ya que es el que contribuye a jalonar los procesos en pro de los objetivos institucionales. Ahora, para efectos de las necesidades de Gestión, Marketing y Comercialización que se requieren la labor de exportación, la carrera de Ingeniería Comercial ofrece las bases para dichos propósitos, por lo cual se sugiere como un perfil que debe ser integrado al equipo de trabajo dado que,

La Ingeniería Comercial es una carrera universitaria basada en la formación de conocimientos generalistas, necesarios para comprender en forma integral la gestión empresarial.

La disciplina que fundamenta esta área de estudios es la gestión de recursos, entendida tanto en sentido general, como en las áreas específicas de Gestión, Marketing y Comercialización, Finanzas, Producción y Logística, Recursos Humanos, Proyectos, entre otras.

De esta manera, Ingeniería Comercial pretende formar un profesional integral que sea capaz de enfrentar con eficiencia, las diversas y crecientes oportunidades en la gestión empresarial, contribuyendo a resolver los desafíos de eficiencia, globalización, innovación y responsabilidad social en las distintas organizaciones. Para esto, serán competencias relevantes las capacidades para planificar, organizar, dirigir y controlar en un medio altamente competitivo y cambiante. (López & Paredes, 2007, pág. 62)

9. REGLAS INTERNACIONALES INCOTERMS FOB, DAT, CIF Y COSTOS DE IMPORTACIÓN

9.1 Incoterms

Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales que describen principalmente las tareas, costos y riesgos que implica la entrega de mercancías de la empresa vendedora a la compradora. (Proexport Colombia, 2013)

Los Incoterms también se denominan cláusulas de precio, ya que cada término permite determinar los elementos que lo componen. La selección del Incoterms influye sobre el costo del contrato, de ahí la necesidad de tener muy buen asesoramiento a hora de identificar cuál es el Incoterms más adecuado, ya que éstos determinan:

- El alcance del precio.
- En qué momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercadería.
- Quién contrata y paga el transporte
- Quién contrata y paga el seguro
- Qué documentos tramita cada parte y su costo. (Proexport Colombia, 2013)

9.2 Modalidad de exportación

La modalidad de exportación prevista es la Modalidad de Exportación Definitiva, la cual es la operación que supone la salida legal de mercancías de un territorio aduanero hacia una Zona Franca Industrial a otro país y que produce como contrapartida un ingreso de divisas. (DIAN, s.f.)

Este tipo de modalidad se utilizará, ya que el producto sale del territorio nacional (Colombia) hacia el exterior (Alemania), la gulupa llega a este país y no regresa al lugar de origen y tampoco regresará con un valor agregado.

Hay que tener claro que en este tipo de exportación no está afecta al pago de tributo alguno, por lo tanto es un beneficio económico para la empresa.

Se analizarán tres tipos de Incoterms para el transporte de la gulupa desde El Peñol hacia la Unión Europea (Hamburgo): FOB, DAT, CIF.

Tabla 22. Análisis de tres tipos de Incoterms: FOB, DAT, CIF

Incoterms	Características	Proceso de exportación	Costos		Riesgos	
		Origen (Colombia)	Vendedor	Comprador	Vendedor	Comprador
FOB	El vendedor realiza la entrega de la gulupa a bordo del buque en el puerto de Barranquilla - Colombia.	✓ Embalaje, verificación y control (1)	X		X	
		✓ Cargue al camión (2)	X		X	
		✓ Transporte en Origen (3)	X		X	
		✓ Aduana de exportación (4)	X		X	
		✓ Operaciones portuarias (5)	X		X	
		✓ Cargue al medio de transporte (Buque) (6)	X		X	
		Tránsito internacional				
		✓ Transporte principal (7)		X		X
		✓ Seguro de mercancías (8)		X		X
		Destino (Alemania)				
		✓ Descarga en puerto (9)		X		X
		✓ Operaciones portuarias(10)		X		X

		✓ Aduana de importación (11)		X		X
		✓ Transporte en destino (12)		X		X
		✓ Recepción y descarga (13)		X		X
DAT	La Gulupa es entregada en el puerto de destino (Alemania – Unión Europea), una vez es descargada del buque.	Origen (Colombia)				
		✓ Embalaje, verificación y control (1)	X		X	
		✓ Cargue al camión (2)	X		X	
		✓ Transporte en Origen (3)	X		X	
		✓ Aduana de exportación (4)	X		X	
		✓ Operaciones portuarias (5)	X		X	
		✓ Cargue al medio de transporte (Buque) (6)	X		X	
		Tránsito internacional				
		✓ Transporte principal (7)	X		X	
		✓ Seguro de mercancías (8)	X		X	
		Destino (Alemania)				
✓ Descarga en puerto (9)	X		X			

		✓ Operaciones portuarias(10)	X		X	
		✓ Aduana de importación (11)		X		X
		✓ Transporte en destino (12)		X		X
		✓ Recepción y descarga (13)		X		X
CIF	El vendedor realiza la entrega de la Gulupa a bordo del buque en el puerto de embarque convenido (Barranquilla - Colombia) y paga los costes y el flete necesario. Así mismo, debe	Origen (Colombia)				
		✓ Embalaje, verificación y control (1)	X		X	
		✓ Cargue al camión (2)	X		X	
		✓ Transporte en Origen (3)	X		X	
		✓ Aduana de exportación (4)	X		X	
		✓ Operaciones portuarias (5)	X		X	
		✓ Cargue al medio de transporte (Buque) (6)	X		X	
		Tránsito internacional				
		✓ Transporte principal (7)	X			X
		✓ Seguro de mercancías (8)	X			X
		Destino (Alemania)				

	contratar la cobertura del seguro.	✓ Descarga en puerto (9)		X		X
		✓ Operaciones portuarias(10)		X		X
		✓ Aduana de importación (11)		X		X
		✓ Transporte en destino (12)		X		X
		✓ Recepción y descarga (13)		X		X

Fuente: elaboración propia

9.3 Modalidad de exportación

A continuación se describirán las actividades involucradas en el desarrollo de los diferentes pasos que requiere el proceso de exportación, mediante los tres Incoterms analizados (FOB, DAT, CIF). Con estos parámetros básicos se podrá verificar y controlar cronológicamente los distintos pasos, así como tomar a tiempo las provisiones necesarias para que la operación sea exitosa.

(1) **Embalaje, Verificación y Control:** La gulupa debe ser puesta en bolsas plásticas especiales (Polietileno y polipropileno) que favorecen su conservación. Estas bolsas la protegen de la deshidratación y daños físicos. De igual manera la fruta es verificada y controlada, por peso y color para así lograr cumplir las exigencias y normas de la Unión Europea (Alemania).

(2) **Cargue al camión:** El cargue al camión se realiza en cajas de cartón con etiquetas impresas que facilitan la trazabilidad o seguimiento desde el cultivo de gulupa hasta el consumidor final. Estas cajas tienen la ventaja de ser livianas, fácilmente apilables, plegables para su almacenamiento, además cumplen con las normas técnicas nacionales e internacionales vigentes. Este proceso se hace por parte del personal encargado del cultivo, y a su vez se debe cumplir con las recomendaciones para las buenas prácticas de manufactura.

(3) **Transporte en origen:** Para realizar la exportación desde El Peñol – Antioquia hacia la Unión Europea, se hará bajo el transporte multimodal, que consiste en la combinación del transporte terrestre desde el cultivo de gulupa en un camión refrigerado con una temperatura entre 8°C y 10°C, para así conservar el estado de la fruta hasta el puerto de embarque, y el transporte marítimo desde el puerto de Barranquilla hasta el puerto de Hamburgo.

(4) **Aduana de exportación:** Se debe cumplir con los siguientes requisitos:

El agente de aduana en Colombia está legalmente habilitado y es idóneo para prestar un buen servicio, se suministró instrucciones precisas a su agente sobre el manejo de la exportación y el dinero, la comisión cobrada por el agente fue la pactada previamente, los gastos cobrados por el agente tiene soportes en facturas, envió instrucciones para el manejo de carga al operador portuario, si el embarque requiere supervisión (surveyor) - ya se solicitó el servicio y se entregó las instrucciones correspondiente.

(5) **Operaciones portuarias:** Se debe tener en cuenta:

La factura comercial se ajusta a las normas internacionales y exigencias del comprador en Alemania, la factura comercial requiere de visto bueno por alguna autoridad, la lista del empaque coincide con el pedido y el manejo de la carga, se encuentra registrado el cultivo o su agente, ante la VUCE (ventanilla única para el comercio exterior) – verificar firma digital certificada, el embarque requiere certificado de origen, el embarque requiere certificado fitosanitario, el embarque requiere certificado sanitario, certificado pre-embarque, certificado de cuotas, guía especial de exportación.

(6) **Cargue al medio de transporte (Buque):** Se debe contar con todos los elementos necesarios para iniciar la paletización de la gulupa, observar si el pallet cumple con normas ISO y del país de destino (Alemania), realizar la inspección del contenedor y ver si cumple con los requisitos de peso exigidos por el país de destino (Alemania).

(7) **Transporte principal:** Este se hará por medio de un contenedor refrigerado de 40 pies, para una capacidad de 28 toneladas. Se debe tener en cuenta si el buque cumple con las exigencias de la compañía de seguros.

(8) **Seguro de mercancías:** Se debe de tener en cuenta:

En verificar los riesgos de transporte a asegurar y el valor de la prima de seguro aplicable, avisar a la compañía de seguros la fecha de embarque, en caso de siniestro conocer la formalidad de reclamación.

(9) **Descarga en puerto de Hamburgo - Alemania:** La descarga del contenedor refrigerado se hará en el puerto de Hamburgo – Alemania por medio de los operarios encargados de esta labor en dicho país. El almacenamiento de la gulupa continuara en cuarto de frio para prevalecer la conservación.

(10) **Operaciones portuarias en Hamburgo – Alemania:** Verificar que la factura comercial coincide con los parámetros establecidos en dicha exportación, de igual manera que los certificados sanitarios y fitosanitarios se encuentren vigentes y garanticen que la gulupa cumple con las condiciones exigidas por el país de destino.

(11) **Aduana de importación:** Garantizan que se cumplan las normas que protegen el medio ambiente, salud y seguridad de los consumidores, impidiendo que entren allí frutas de gulupa contaminadas y que toda la documentación se valida y justificada para el buen manejo de la transacción.

(12) **Transporte hacia el destino:** El traslado de la gulupa por tierra desde el puerto de Hamburgo hasta los mayoristas en Alemania, se hace en un camión refrigerado con una temperatura entre 8°C y 10°C, para así conservar el estado de la fruta.

(13) **Recepción y descarga:** Los mayoristas como: Edeka, Rewe, Aldi, Metro y Markant (Mincetur, 2013) son los encargados de recibir la fruta fresca en país de destino (Alemania),

revisan que la Gulupa llegue en buen estado y cumpla con las exigencias requeridas por ellos, garantizando al consumidor la inocuidad y salubridad de la passiflora.

9.4 Costos por modalidad de transporte, Incoterms

Tabla 23 - Matriz de costos de D.F.I por modalidad de transporte

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PRODUCTO	I	PRODUCTO: Nombre Técnico o Comercial	Gulupa
	II	POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS EXPORTADOR)	0810.90.10.30
		POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS IMPORTADOR)	0810.90.10.30
	III	UNIDAD COMERCIAL DE VENTA	Toneladas
	IV	VALOR EXWORKS POR UNIDAD COMERCIAL	0
V	EMPAQUE DIMENSIONES	Cajas	
		Dimensiones	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL EMBARQUE	VI	ORIGEN: / PAÍS -PUNTO DE CARGUE	Barranquilla
	VII	DESTINO / PAÍS - PUNTO DE DESEMBARQUE	Rotterdam
	VIII	PESO TOTAL KG/TON	28000
	IX	UNIDAD DE CARGA	40
	X	UNIDADES COMERCIALES	28
	XI	VOLUMEN TOTAL EMBARQUE CM3 - M3	25.00
OTRA INFORMACIÓN DE IMPORTANCIA	XII	TÉRMINO DE VENTA (INCOTERM)	FOB, DAT, CIF
	XIII	FORMA DE PAGO Y TIEMPO	Carta crédito x 60 días
	XIV	TIPO DE CAMBIO UTILIZADO	Dólares

CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN			TRANSPORTE MARÍTIMO		
			Costo Unitario	Costo Total	Tiempo (Días)
PAÍS EXPORTADOR	A	VALOR EXW	0.000		-
		Costos Directos			
	1	EMPAQUE	1.964	55.00	
	2	EMBALAJE	32.321	905.00	
	3	UNITARIZACIÓN	5.357	150.00	
	4	MANIPULEO LOCAL-EXPORTADOR	3.571	100.00	
	5	DOCUMENTACIÓN	1.786	50.00	
6	TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)	42.857	1.200.000		

	7	ALMACENAMIENTO INTERMEDIO	0.000	-	
	8	MANIPULEO PREEMBARQUE	4.464	125.00	
	9	MANIPULEO EMBARQUE	4.464	125.00	
	10	SEGURO	45.000	1.260.00	
	11	BANCARIO	180.000	5.040.000	
	12	AGENTES	7.143	200.00	
		Costos Indirectos			
	13	ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto	21.429	600.00	-
	14	CAPITAL-INVENTARIO	0.000		-
		COSTO DE LA DFI PAÍS EXPORTADOR	0.000	-	
	B	VALOR : FCA No incluye Embarque	-4.464	-125,00	-
	C	VALOR : DAP*		N/A	
	D	VALOR: FAS No incluye Embarque	345.893	9,685.00	-
	E	VALOR: FOB	350.357	9,810.00	-

TRANSPORTE INTERNACIONAL	1	TRANSPORTE INTERNACIONAL	82.857	2.320.00	-
	F	VALOR CFR	433.214	12.130.00	-
	G	VALOR CPT	433.214	12.130.00	-
	1	SEGURO INTERNACIONAL	273.214	7.650.00	-
	H	VALOR CIF	706.429	19.780.00	-
	I	VALOR CIP	706.429	19.780.00	-
	1	MANIPULEO DE DESEMBARQUE	10.714	300.00	
		Costos Indirectos			
	2	CAPITAL-INVENTARIO	0.000		
		COSTOS DE LA DFI EN TRÁNSITO INTERNACIONAL	366.786	10.270.00	
	C	VALOR DAP** No incluye Desembarque	706.429	19.780.00	-
	J	VALOR DAT	717.143	20.080.00	-
PAÍS IMPORTADOR	1	TRANSPORTE LUGAR CONVENIDO COMPRADOR	0.000		
	2	ALMACENAMIENTO	0.000		
	3	SEGURO	0.000		
	C	VALOR DAP***			
	1	DOCUMENTACIÓN	0.000		
	2	ADUANEROS (IMPUESTOS)	0.000		
	3	AGENTES	0.000		
	4	BANCARIO	0.000	-	
	Costos Indirectos				

	5	CAPITAL-INVENTARIO	0.000		-
		COSTO DE LA DFI PAÍS IMPORTADOR	366.786	10.270.00	
	K	VALOR DDP TOTAL	717.143	20.080.00	-

Fuente: elaboración propia

9.5 Costos de exportación en dólares

En la siguiente tabla, se muestra los costos unitarios y totales que se tienen para la exportación de 28 toneladas de Gulupa, desde El Peñol – Antioquia a mercados internacionales (Unión Europea – Alemania), mediante los tres tipos de Incoterms analizados (FOB, DAT y CIF).

Tabla 24 - Costos en dólares de exportación de 28 toneladas de Gulupa.

COSTOS EN USD EXPORTACIÓN DE 28 TON				
	Costo Prod Kg de Gulupa	Costo Exp Incoterms FOB	Costo Exp Incoterms DAT	Costo Exp Incoterms CIF
Costo Unitario Kg	\$0,53	\$350,36	\$717,14	\$706,43
Costo total 28 ton	\$14.753	\$9.810	\$20.080	\$19.780
TOTAL EXP UNITARIO		\$350,89	\$717,67	\$706,96
TOTAL EXP 28 TON		\$24.563	\$34.833	\$34.533

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado mediante los diferentes Incoterms en la tabla 13, se observa que el costo total por Kilogramo a exportar más bajo, incluyendo el costo de producción de la gulupa, es el del Incoterms FOB, con un valor de \$350,89 USD/kg, lo que equivale al 19,76% del total del costo de exportación unitario (1 Kg), de los tres Incoterms analizados.

A su vez el costo total de exportación de 28 toneladas, por medio el Incoterms FOB, es de \$24.563 USD, lo que representa el 26,15% del total del costo de exportación de los tres Incoterms analizados. Seguido respectivamente por los Incoterms CIF y DAT, en el total de los costos de exportación en dólares.

Tabla 25. - Estado de pérdidas y ganancias con el Incoterms FOB en (USD)

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS INCOTERMS FOB EN (USD)			
GANANCIAS		PÉRDIDAS	
Ventas	\$252.000	Costo de produccion	\$14.753
		Costo de exportacion	\$9.810
TOTAL VENTAS	\$252.000	TOTAL COSTOS	\$24.563
TOTAL GANANCIAS	\$227.437		

Fuente: elaboración propia

De la tabla 14 del estado de pérdidas y ganancias con el Incoterms FOB, se puede observar que con un total de ventas de \$252.000 USD (28.000 Kg x 9 USD), y un total de costos de \$24.563 USD, tanto de producción como de exportación, se logra una ganancia de \$227.437 USD.

Tabla 26. - Estado de pérdidas y ganancias con el Incoterms DAT EN (USD)

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS INCOTERMS DAT EN (USD)			
GANANCIAS		PÉRDIDAS	
Ventas	\$252.000	Costo de produccion	\$14.753
		Costo de exportacion	\$20.080
TOTAL VENTAS	\$252.000	TOTAL COSTOS	\$34.833
TOTAL GANANCIAS	\$217.167		

Fuente: elaboración propia

De la tabla 15 del estado de pérdidas y ganancias con el Incoterms DAT, se puede observar que con un total de ventas de \$252.000 USD (28.000 Kg x 9 USD), y un total de costos de \$34.833 USD, tanto de producción como de exportación, se logra una ganancia de \$217.167 USD.

Tabla 27 - Estado de pérdidas y ganancias con el Incoterms CIF EN (USD)

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS INCOTERMS CIF EN (USD)			
GANANCIAS		PÉRDIDAS	
Ventas	\$252.000	Costo de produccion	\$14.753
		Costo de exportacion	\$19.780
TOTAL VENTAS	\$252.000	TOTAL COSTOS	\$34.533
TOTAL GANANCIAS	\$217.467		

Fuente: elaboración propia

De la Tabla 16 del estado de pérdidas y ganancias con el Incoterms DAT, se puede observar que con un total de ventas de \$252.000 USD (28.000 Kg x 9 USD), y un total de costos de \$34.533 USD, tanto de producción como de exportación, se logra una ganancia de \$217.467 USD.

De esta manera se determina realizar la negociación de exportación desde El Peñol – Antioquia a mercados internacionales (Unión Europea - Alemania) por medio del Incoterms FOB, ya que así se obtiene una ganancia mayor de \$227.437 USD, equivalente al 34,35% del total de las ganancias de los tres Incoterms analizados, igualmente los riesgos que se asumen en el proceso de exportación, son menores a los que se tienen con los Incoterms DAT y CIF.

9.6 Documentación para la exportación de un producto hacia la Unión Europea

A. Ubicación de la subpartida arancelaria

Gulupa: 0810.90.10.30

B. Registro como exportador

Con el Decreto 2788 de 2004, modificado por el Decreto 2645 de 2011 de Minhacienda, se reglamentó el Registro Único Tributario (RUT), el cual se constituye el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN.

C. Estudio de mercado y localización de la demanda potencial

La exportación requiere inicialmente de una selección de mercados (Union Europea-Alemania), donde se determinen las características específicas a donde se quiere exportar: identificación de canales de distribución, precio de la exportación, hábitos y preferencias de los consumidores, requisitos de ingreso, vistos buenos, impuestos, preferencias arancelarias y otros factores que están involucrados en el proceso de venta en el exterior.

D. Procedimientos de vistos buenos

Para la exportación de la gulupa si requieren vistos Buenos, en este caso la entidad encargada será el ICA que son los encargados de la Sanidad animal y vegetal.

E. Procedimiento para certificado de origen

- Solicitud de Determinación de Origen - Declaración Juramentada

Para exportar el producto hacia Alemania, si se exige el certificado de origen de la gulupa, el productor (El Peñol- Antioquia) deberá diligenciar la Declaración Juramentada por el producto

- Solicitud de Certificado de Origen: Luego de ser aprobada la Declaración Juramentada, se debe diligenciar el correspondiente Certificado de Origen a través de de la DIAN.

Código 250 SGP: Países de la Unión Europea, Europa Oriental y Japón.

F. Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN

Una vez la gupupa este lista y según el termino de negociación INCONTERMES (FOB), si es del caso, utilice un Agente Marítimo para la contratación del transporte internacional.

Este trámite debe hacerse ante la Administración de Aduanas por donde se va a despachar la mercancía, anexando entre otros, los siguientes documentos:

- Factura Comercial
- Lista de Empaque (si se requiere)
- Registros Sanitarios o Vistos Buenos (sí lo requiere el producto)
- Documento de Transporte

Otros documentos exigidos para el producto a exportar:

Una vez presentados los documentos e incorporados al sistema informático aduanero, este determina si se requiere inspección física, automática o documental, si es física se hace en las bodegas del puerto de salida. Terminada esta diligencia y si todo esta bien, la mercancía puede ser embarcada y despachada hacia la Union Europea- Alemania. Hecha esta operación y certificado el embarque por la empresa de transporte la Solicitud de Autorización de Embarque se convierte en Declaración de Exportación - DEX.

G. Medios de pago

Cartas de crédito

H. Procedimientos cambiarios (Reintegro de divisas)

Toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios (bancos comerciales y demás entidades financieras) por tanto los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios, para lo cual se debe reclamar y diligenciar ante dicha entidad el formulario Declaración de Cambio No2. (Proexport, 2015)

10. ANÁLISIS FINANCIERO

Luego de los análisis de contexto, que tuvo en cuenta la información arrojada por el análisis PESTEL Y DOFA además del análisis de mercado, se presenta el análisis que permite evidenciar la capacidad financiera de la **Asociación AGROFENIX El Peñol** para iniciar el proceso de exportación. Para tal propósito se tiene en cuenta la información de fuentes como el Ministerio de Agricultura y la obtenida directamente de la Asociación, que permitieron consolidar el balance general, el análisis vertical y horizontal, el estado de resultados horizontal y vertical, y el flujo de caja.

9.1 Balance general

Aquí se presenta el estado financiero de los activos, los pasivos y el patrimonio de AGROFENIX. Los cálculos correspondientes al análisis financiero de tres períodos históricos consecutivos, 2015, 2016, 2017.

Al comparar el balance general del último año con los años anteriores AGROFENIX puede verificar un aumento proporcional en activos, pasivos y patrimonio, siendo las cifras del primero mayores que las del segundo. Estos resultados marcan un camino de crecimiento y sostenibilidad de la empresa, sin embargo, los ingresos aún corresponden a la producción de 6 toneladas por semana, cifra que está muy por debajo de las 25 toneladas semanales requeridas para llenar por lo menos un contenedor de 20 pies. Cuestión que por el momento sigue dejado a AGROFENIX en un estado de dependencia con las comercializadoras nacionales, quienes al disponer de las cantidades suficientes si tienen la capacidad de llevar a cabo el proceso de exportación.

Otro aspecto que se puede observar respecto del balance general de AGROFENIX indica que la empresa durante los tres periodos ha aumentado nivel de endeudamiento, lo cual reduce los niveles de rentabilidad. Por tanto se recomienda la empresa generar un plan estratégico que permita cubrir las deudas en el corto o mediano plazo y empezar a invertir ya que estos valores aparecen en cero.

Tabla 28. Balance general

ASOCIACIÓN AGROFENIX EL PEÑOL			
BALANCE GENERAL			
(Valores en miles de pesos)			
	2015	2016	2017
ACTIVO			
Disponible	19.832.117	57.175.701	89.519.285
Inversiones	0	0	0
Deudores (cartera)	20.731.045	32.920.244	86.571.533
Inventarios	80.000	145.000	0
Diferidos	0	0	0
Otros activos corrientes	18.749.394	24.110.457	2.947.752
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	59.392.556	114.351.402	179.038.570
Propiedad planta y equipo	39.678.689	59.517.203	60.358.279
Intangibles	0	0	0
Inversiones permanentes	0	0	0
Valorizaciones	0	0	0
Otros activos no corrientes	0	0	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	39.678.689	59.517.203	60.358.279
TOTAL ACTIVOS	99.071.245	173.868.605	239.396.849

PASIVOS			
Obligaciones financieras corto plazo	3.397.483	8.023.353	11.934.490
Proveedores	9.983.948	15.333.820	17.536.218
Cuentas y gastos por pagar	15.734.028	33.623.491	69.914.982
Impuestos, gravámenes y tasas	3.026.384	5.737.302	6.383.522
Obligaciones laborales	10.000.000	12.000.000	14.000.000
Otros pasivos corto plazo	3.026.384	10.734.392	12.383.628
TOTAL PASIVO CORRIENTE	45.168.227	85.452.358	132.152.840
Obligaciones financieras largo plazo	6.037.737	10.028.370	12.084.738
Bonos y papeles comerciales por pagar	3.026.384	10.737.392	10.383.628
Obligaciones laborales largo plazo	12.734.028	13.623.491	14.206.743
Pasivos estimados y provisiones	4.026.384	9.737.392	11.383.628
Otros pasivos largo plazo	7.026.384	10.737.392	11.383.628
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	32.850.917	54.864.037	59.442.365
TOTAL PASIVO	78.019.144	140.316.395	191.595.205
PATRIMONIO			
Capital social	1.676.000	1.676.000	1.676.000
Superávit de capital	0	0	0
Reservas	0	0	0
Revalorización del patrimonio	0	0	0
Resultados del ejercicio	15.500.000	18.000.109	22.947.907
Resultado de ejercicios anteriores	3.876.101	13.876.101	23.177.737
Superávit por valorización	0	0	0
Otras cuentas de patrimonio	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	21.052.101	33.552.210	47.801.644
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	99.071.245	173.868.605	239.396.849

Fuente: elaboración propia

9.2 Análisis vertical balance general

De acuerdo con los activos, el efectivo disponible tuvo un incremento entre 2015 y 2016, estabilizándose el porcentaje de este activo entre el 2016 y 2017. También puede observarse que el porcentaje de cartera por cobrar del 2015 supera el flujo de efectivo del mismo año, disminuyendo para el 2016, con un crecimiento significativo para 2017 que casi iguala el porcentaje de efectivo disponible, lo cual parece indicar que AGROFENIX viene presentando problemas de liquidez que podrían deberse a deficientes políticas de cartera.

Visto así, los problemas de liquidez de AGROFENIX se presentan como una dificultad no solo para los procesos internos de la empresa sino para efectos de exportación ya que se requiere de un respaldo económico que permita cubrir los costos en los que incurre el vendedor durante el proceso. (Ver Tabla 21. Análisis de tres tipos de Incoterms: FOB, DAT, CIF)

Tabla 29. Análisis vertical al balance general

ASOCIACIÓN AGROFENIX EL PEÑOL ANÁLISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL			
ACTIVOS	2015	2016	2017
Disponible	33,4%	50,0%	50,0%
Inversiones	0,0%	0,0%	0,0%
Deudores (cartera)	34,9%	28,8%	48,4%
Inventarios	0,1%	0,1%	0,0%
Diferidos	0,0%	0,0%	0,0%
Otros activos corrientes	31,6%	21,1%	1,6%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	59,9%	65,8%	74,8%
Propiedad planta y equipo	100,0%	100,0%	100,0%

Intangibles	0,0%	0,0%	0,0%
Inversiones permanentes	0,0%	0,0%	0,0%
Valorizaciones	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	40,1%	34,2%	25,2%
TOTAL ACTIVOS	100%	100%	100%
PASIVOS			
Obligaciones financieras corto plazo	7,5%	9,4%	9,0%
Proveedores	22,1%	17,9%	13,3%
Cuentas y gastos por pagar	34,8%	39,3%	52,9%
Impuestos, gravámenes y tasas	6,7%	6,7%	4,8%
Obligaciones laborales	22,1%	14,0%	10,6%
Otros pasivos corto plazo	6,7%	12,6%	9,4%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	57,9%	60,9%	69,0%
Obligaciones financieras largo plazo	18,4%	18,3%	20,3%
Bonos y papeles comerciales por pagar	9,2%	19,6%	17,5%
Obligaciones laborales largo plazo	38,8%	24,8%	23,9%
Pasivos estimados y provisiones	12,3%	17,7%	19,2%
Otros pasivos largo plazo	21,4%	19,6%	19,2%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	42,1%	39,1%	31,0%
TOTAL PASIVO	78,8%	80,7%	80,0%
Capital social	8,0%	5,0%	3,5%
Superávit de capital	0,0%	0,0%	0,0%
Reservas	0,0%	0,0%	0,0%
Revalorización del patrimonio	0,0%	0,0%	0,0%
Resultados del ejercicio	73,6%	53,6%	48,0%
Resultado de ejercicios anteriores	18,4%	41,4%	48,5%
Superávit por valorización	0,0%	0,0%	0,0%
Otras cuentas de patrimonio	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL PATRIMONIO	21,2%	19,3%	20,0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

9.3 Análisis horizontal balance general

Este análisis permite observar que el periodo 2015-2016 en términos el flujo de efectivo tuvo un crecimiento elevado respecto del periodo 2016-2017 en el que aumentó la cartera en un 163%, lo que indica la necesidad de mejorar las políticas recaudo para garantizar mayor disponibilidad de los ingresos, los siguientes años.

En cuanto a los activos tangibles que posee AGROFENIX hubo un crecimiento del 50% entre 2015-2015 y casi un decrecimiento del mismo porcentaje entre el periodo 2016-2017.

De acuerdo con los pasivos, en términos absolutos hubo mayor variación entre el periodo 2016-2017 con respecto a las cuentas por pagar, lo que indica que se incrementaron los gastos en relación con el periodo anterior y disminuyó el flujo disponible. Así mismo, hubo mayores utilidades acumuladas entre en periodo 2015-2016. Indicando de manera general que el comportamiento de AGROFENIX ha sido regular en el último periodo; resultado que propone acciones más contundentes que impulsen a la asociación de cara a su propósito de exportación. Dentro de las acciones se sugiere la contratación de personal idóneo que le permita a la empresa transitar estratégicamente desde la misión hasta la visión de exportación que tienen proyectada.

Tabla 30. Análisis horizontal al balance general

ASOCIACIÓN AGROFENIX EL PEÑOL				
ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE GENERAL				
	2016 - 2015		2017 - 2016	
	var absoluta	var relativa	var absoluta	var relativa
ACTIVOS				
Disponible	37.343.584	188,3%	32.343.584	56,6%
Inversiones	0	0,0%	0	0,0%
Deudores (cartera)	12.189.199	58,8%	53.651.289	163,0%
Inventarios	65.000	81,3%	-145.000	-100,0%
Diferidos	0	0,0%	0	0,0%
Otros activos corrientes	5.361.063	28,6%	21.162.705	-87,8%
Total Activos Corrientes	54.958.846	92,5%	64.687.168	56,6%
Propiedad planta y equipo	19.838.514	50,0%	841.076	1,4%
Intangibles	0	0,0%	0	0,0%
Inversiones permanentes	0	0,0%	0	0,0%
Valorizaciones	0	0,0%	0	0,0%
Otros activos no corrientes	0	0,0%	0	0,0%
Total Activos Fijos	19.838.514	50,0%	841.076	1,4%
TOTAL ACTIVOS	74.797.360	75,5%	65.528.244	37,7%
PASIVOS				
Obligaciones financieras corto plazo	4.625.870	136,2%	3.911.137	48,7%
Proveedores	5.349.872	53,6%	2.202.398	14,4%
Cuentas y gastos por pagar	17.889.463	113,7%	36.291.491	107,9%
Impuestos, gravámenes y tasas	2.710.918	89,6%	646.220	11,3%
Obligaciones laborales	2.000.000	20,0%	2.000.000	16,7%
Otros pasivos corto plazo	7.708.008	254,7%	1.649.236	15,4%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	40.284.131	89,2%	46.700.482	54,7%
Obligaciones financieras largo	3.990.633	66,1%	2.056.368	20,5%

plazo				
Bonos y papeles comerciales por pagar	7.711.008	254,8%	-353.764	-3,3%
Obligaciones laborales largo plazo	889.463	7,0%	583.252	4,3%
Pasivos estimados y provisiones	5.711.008	141,8%	1.646.236	16,9%
Otros pasivos largo plazo	3.711.008	52,8%	646.236	6,0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	22.013.120	67,0%	4.578.328	8,3%
TOTAL PASIVO	62.297.251	79,8%	51.278.810	36,5%
PATRIMONIO				
Capital social	0	0,0%	0	0,0%
Superávit de capital	0	0,0%	0	0,0%
Reservas	0	0,0%	0	0,0%
Revalorización del patrimonio	0	0,0%	0	0,0%
Resultados del ejercicio	2.500.109	16,1%	4.947.798	27,5%
Resultado de ejercicios anteriores	10.000.000	258,0%	9.301.636	67,0%
Superávit por valorización	0	0,0%	0	0,0%
Otras cuentas de patrimonio	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL PATRIMONIO	12.500.109	59,4%	14.249.434	42,5%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	74.797.360	75,5%	65.528.244	37,7%

Fuente: elaboración propia

9.4 Estado de resultados

Dentro de este estado financiero resumido se comparan los resultados comparativos que indican las utilidades y pérdidas de AGROFENIX en los tres periodos analizados. Se observa que la utilidad bruta tuvo un incremento progresivo del 2015 al 2017 y una utilidad neta que evidencia un decrecimiento entre el primer y segundo año con un aumento para el tercero.

Estos resultados muestran que tanto los costos como los gastos en las ventas y los gastos administrativos tienden a ser progresivos en el tiempo solo con la comercialización nacional de 6

toneladas de gulupa, lo que implica que si se aumenta la producción para efectos de exportación, los costos y gastos van a aumentar, por tanto se hace necesario fortalecer la estructura interna de la empresa, reduciendo, como ya se decía, el endeudamiento, mejorando las políticas de cartera e invirtiendo para garantizar la liquidez que se requiere para cubrir los costos de producción y de exportación.

Tabla 31. Estado de resultados

ASOCIACIÓN AGROFENIX EL PEÑOL			
ESTADO DE RESULTADOS			
(Valores en miles de pesos)			
	2015	2016	2017
Ventas (Ingresos operativos)	54.003.845	60.222.066	77.563.800
Costo de ventas	4.503.859	5.022.040	6.022.040
UTILIDAD BRUTA	49.499.986	55.200.026	71.541.760
Gastos de administración	26.603.862	34.380.049	42.650.026
Gastos de ventas	2.500.000	3.500.000	6.340.566
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.I)	20.396.124	17.319.977	22.551.168
Ingresos financieros	50.479	70.107	36.630
Otros ingresos no operativos	467.208	666.000	1.962.000
Gastos financieros	2.986.053	3.555.975	2.654.520
Otros egresos no operativos	3.504.837	4.527.394	8.698.473
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	14.422.921	9.972.715	13.196.805

Provisión impuesto de renta	3.506.000	4.249.737	5.836.282
UTILIDAD NETA	10.916.921	5.722.978	7.360.523

Fuente: elaboración propia

9.5 Análisis de resultados verticales

Para 2015 la utilidad neta representó el 20,22% de la utilidad de las ventas, para el 2016 disminuyó drásticamente el porcentaje y para 2017 la utilidad tuvo una ligera recuperación obteniéndose el 10,78% de las utilidades sobre las ventas.

Este panorama en las utilidades lleva a poner la atención por un lado en el manejo administrativo que está teniendo AGROFENIX y por otro en los métodos de producción, frente a lo cual se hace necesario revisar atentamente toda la cadena productiva para que sea posible un aumento sostenible de las utilidades brutas y netas. El fortalecimiento interno de la empresa permitirá las bases para iniciarse en el camino de la Exportación, misma que no solo depende de tener la cantidad deseada para cumplir con la cuota que implica el llenado de un contenedor.

Tabla 32. Análisis vertical al estado de resultados

ASOCIACIÓN AGROFENIX EL PEÑOL ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADOS			
	2015	2016	2017
Ventas (Ingresos operativos)	100,0%	100,0%	100,0%
Costo de ventas	8,3%	8,3%	6,5%
UTILIDAD BRUTA	91,7%	91,7%	93,5%

Gastos de administración	49,3%	57,1%	55,0%
Gastos de ventas	4,6%	5,8%	8,2%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.I)	37,8%	28,8%	30,4%
Ingresos financieros	0,1%	0,1%	0,0%
Otros ingresos no operativos	0,9%	1,1%	2,5%
Gastos financieros	5,5%	5,9%	3,4%
Otros egresos no operativos	6,5%	7,5%	11,2%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	26,7%	16,6%	18,3%
Provisión impuesto de renta	6,5%	7,1%	7,5%
UTILIDAD NETA	20,2%	9,5%	10,8%

Fuente: elaboración propia

9.6 Análisis de resultados horizontales

De acuerdo con este análisis se observa una variación significativa en el periodo 2016-2017 con respecto a las ventas netas y la utilidad bruta, ya que no se reflejan costos por ventas. Por otro lado, la utilidad neta refleja una variación negativa entre 2015-2016 que intenta recuperarse para el siguiente periodo 2016-2017.

El hecho de que no se observen costos por ventas en el periodo 2016-2017 evidencia la existencia de una dificultad interna con respecto a la comercialización nacional de la gulupa que produce AGROFENIX. La atención aquí debe centrarse en la gestión administrativa de la empresa, ya que durante el proceso de exportación definitivamente se incurrirá en costos por concepto de ventas.

Tabla 33. Análisis horizontal al estado de resultados

ASOCIACIÓN AGROFENIX EL PEÑOL				
ANALISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADOS				
	2016 - 2015		2017 - 2016	
	var absoluta	var relativa	var absoluta	var relativa
Ventas (Ingresos operativos)	6.218.221	11,5%	17.341.734	28,8%
Costo de ventas	518.181	11,5%	0	0,0%
UTILIDAD BRUTA	5.700.040	11,5%	17.341.734	31,4%
Gastos de administración	7.776.187	29,2%	8.269.977	24,1%
Gastos de ventas	1.000.000	40,0%	2.840.566	81,2%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.I)	-3.076.147	-15,1%	6.231.191	36,0%
Ingresos financieros	19.628	38,9%	-33.477	-47,8%
Otros ingresos no operativos	198.792	42,5%	1.296.000	194,6%
Gastos financieros	569.922	19,1%	-901.455	-25,4%
Otros egresos no operativos	1.022.557	29,2%	4.171.079	92,1%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	-4.450.206	-30,9%	4.224.090	42,4%
Provisión impuesto de renta	743.737	21,2%	1.586.545	37,3%
UTILIDAD NETA	-5.193.943	-47,6%	2.637.545	46,1%

Fuente: elaboración propia

9.7 Flujo de caja

Luego de revisar el histórico financiero de AGROFENIX por tres años, en este punto se plantea una proyección a cinco años desde 2017 a 2021.

De acuerdo con las cifras proyectadas AGROFENIX se observa un crecimiento significativo en los ingresos entre el primero y quinto año, logrando así un cubrimiento de los costos y gastos operativos de la empresa, lo que muestra la viabilidad para seguir produciendo gulupa en los próximos años y a su vez ofrece un panorama prometedor para efectos de la exportación de la gulupa.

La anterior afirmación se refuerza al observar la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 65,22%, además de un Valor Presente Neto de \$118.497.701, lo que indica que la producción de gulupa en AGROFENIX viene y seguirá rentable, sin embargo, considerando los anteriores resultados financieros, se hace necesario implementar estrategias de mejora que brinde solides al negocio en el tiempo para efectos de producción y exportación.

Tabla 34. Flujo de caja

CONSTRUCCIÓN DEL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		0	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Ingresos			\$ 77.571.000	\$ 93.000.000	\$ 112.000.000	\$ 132.000.000	\$ 153.000.000
Costos Variables			\$ 23.499.450	\$ 31.000.000	\$ 39.200.000	\$ 47.025.000	\$ 56.950.000
Costos Fab. Fijos			\$ 1.120	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 2.500	\$ 3.000
Comisiones Venta			\$ 4.654.260	\$ 5.580.000	\$ 6.720.000	\$ 7.920.000	\$ 9.180.000
Gastos Admin. Y Venta			\$ 2.554.168	\$ 2.800.000	\$ 3.100.000	\$ 3.500.000	\$ 3.800.000
Depreciación			\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Amortización Intangible			\$ 740.000	\$ 740.000	\$ 740.000	\$ 740.000	\$ 740.000

Utilidad Antes Impto.		\$ 43.622.002	\$ 50.378.500	\$ 59.738.000	\$ 70.312.500	\$ 79.827.000
Impuestos		\$ 6.543.300	\$ 7.556.775	\$ 8.960.700	\$ 10.546.875	\$ 11.974.050
Utilidad Neta		\$ 37.078.702	\$ 42.821.725	\$ 50.777.300	\$ 59.765.625	\$ 67.852.950
Depreciación		\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Amortización Intangible		\$ 740.000	\$ 740.000	\$ 740.000	\$ 740.000	\$ 740.000
Inversión Inicial	\$ 85.000.000					
Inversión Puesta en Marcha	\$ 1.200.000					
Inversión Cap. Trabajo	\$ 15.354.499	\$ 4.336.251	\$ 4.820.250	\$ 4.712.750	\$ 5.742.750	\$ (34.966.500)
Flujo de Caja	\$ (70.845.501)	\$ 44.654.953	\$ 50.881.975	\$ 58.730.050	\$ 68.748.375	\$ 36.126.450

TASA DE DESCUENTO	12%
V.A.N. (VALOR PRESENTE O ACTUAL NETO)	\$ 115.580.634
T.I.R. (TASA INTERNA DE RETORNO)	65,22%

Fuente: elaboración propia

11. CONCLUSIONES

El diagnóstico que permitió la comprensión del contexto AGROFENIX para establecer las condiciones de macro y micro entorno arrojaron desde el análisis PESTEL que las mayores amenazas de la empresa para fines de exportación se presentan a nivel político por lo que representa las políticas impositivas, los conflictos, el Acuerdo de Paz, la inflación y el tipo de cambio, el desempleo y los impuestos y desde este mismo análisis las mayores oportunidades se presenta a nivel tecnológico, lo que implica la necesidad de que la empresa promueva su negocio a partir de la implementación de las TIC'S.

Por su parte, entre el análisis DOFA y el Diagnóstico Potencial Exportador de Procolombia se concluye que la AGROFENIX para su proceso de internacionalización, debe tener en cuenta que hay diferentes factores internos y externos que afectan positivamente o negativamente el desempeño de la empresa y su proyección hacia la internacionalización. Están desde los aspectos técnicos que comprenden la producción, hasta los aspectos de orden administrativo de la Cooperativa, como el personal apropiado para desempeñar las labores estratégicas, así como los recursos económicos disponibles para realizar las adecuaciones necesarias en sentidos productivos y comerciales que permita procesos más eficaces, competitivos y sostenibles.

Al analizar el potencial que tiene la gulupa en el mercado internacional se reconoce, a partir de las condiciones de mercadeo, que aunque la gulupa deja un óptimo margen de ganancia **en la comercialización nacional** hay una necesidad de prioritaria de empezar a realizar las ventas directamente con el exterior dado que los márgenes de ganancia de comercializadoras que funcionan como intermediarios entre el mercado internacional y local se están beneficiando con márgenes de ganancia superiores al que se esperaría que tuviera AGROFENIX desde su actividad productiva. Igualmente, con la visibilización de esta oportunidad se reitera para efectos

comerciales la urgencia de hacer presencia constante en internet por medio de una página web y la administración constante de las redes sociales. Ahora, desde las reglas internacionales que rigen en comercio exterior y atendiendo al análisis realizado a los Incoterms FOB, DAT Y CIF se determina realizar la negociación de exportación desde El Peñol – Antioquia a mercados internacionales (Unión Europea - Alemania) por medio del primer Incoterms ya que con su implementación se logran más ganancias.

Desde el punto el punto vista financiero para efectos de exportación, AGROFENIX presenta un alto nivel de endeudamiento que disminuye las oportunidades de ganancias teniendo en cuenta la producción que puede cubrir. No realiza inversiones y tiene dificultades de liquidez, lo que sugiere una dificultad en las políticas de cartera. Sin embargo, se observa que el margen de rentabilidad de la gulupa en el tiempo ofrecer un panorama prometedor.

Finalmente se puede concluir que si bien AGROFENIX actualmente no tiene las condiciones para empezar a exportar, si tiene un camino inicial que le sirve de base para fortalecerse atendiendo a la mejora en los aspectos productivos, administrativos y comerciales.

12. RECOMENDACIONES

Es importante que AGROFENIX considere dentro de su personal de planta a un profesional encargado de Comercio Exterior y de Distribución Física Internacional (DFI), que contribuya a fortalecer la estructura interna de la empresa y permita proyectarla hacia el ámbito internacional; es decir, que pueda en el mediano plazo asegurar actividades no solo comerciales sino de fortalecimiento administrativo y empresarial.

Para efectos de lograr el objetivo de la exportación directa y eliminar a los intermediarios de la cadena de comercialización, AGROFENIX debe aumentar la capacidad productiva semanal y para ello, dada su naturaleza constitutiva, es necesario integrar a más socios. Igualmente requiere mejorar técnicamente sus sistemas productivos, trabajar los temas legales para exportación y contar con un plan de internacionalización elaborado a partir de un diagnóstico integral que les permita desarrollarlo bajo una ruta de soluciones, garantizando así a largo plazo la permanencia de la asociación.

De acuerdo con el punto anterior se hace necesario fortalecer el encadenamiento productivo de la cooperativa y como factor clave de éxito aprovechar el avance de las telecomunicaciones y las nuevas formas de hacer negocios cada vez teniendo más oportunidades a la hora de explorar el mercado. Puntualmente se sugiere realizar actividades comerciales de alto nivel y aprovechar ruedas de negocios de instituciones claves como PROCOLOMBIA, GLOBALGAP y otras que permiten realizar un mercadeo más directo, colaborativo y competitivo.

Valdría la pena realizar un análisis profundo de los métodos de producción que implementa actualmente AGROFENIX, a fin de identificar las debilidades y fortalezas para lograr mejoras significativas que permitan lograr mayor margen de utilidad operativa en la producción de gulupa tipo exportación.

13. REFERENCIAS

- ANALDEX. (Marzo de 2017). *Informe de exportaciones de gulupa*. Obtenido de <http://www.analdex.org/wp-content/uploads/2016/02/2017-03-03-Informe-de-exportaciones-de-gulupa-2016.pdf>
- Angulo, R., Miranda, D., & Ficher, H. (24 de Noviembre de 2015). *www.empresario.com.co*. Obtenido de GULUPA (*Passiflora Edulis*): http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/MEGA/mega_gulupa/files/ficha%20gulupa.pdf.
- Asohofrucol. (11 de Septiembre de 2015). *Beneficios de la Gulupa*. Obtenido de Asofrucol: http://www.asohofrucol.com.co/fruta_detalle.php?id=49
- Banco Mundial. (2 de Abril de 2014). *Agricultura: resultados del sector*. Obtenido de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/results/2013/04/15/agriculture-results-profile>
- BASTARRECH, E. (12 de diciembre de 2015). *www.interempresas.net*. Obtenido de Que viene ALDI. 2003: <http://www.interempresas.net/Horticola/Articulos/72917-Que-viene-ALDI.html>
- Beleño, I. (12 de Diciembre de 2017). *Agronegocios*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/uchuva-y-gulupa-las-frutas-exoticas-que-seducen-en-el-exterior-2623117>
- Beleño, I. (12 de diciembre de 2017). *Uchua y gulupa, las frutas exóticas que aumentan las áreas cultivadas y seducen en el exterior*. Obtenido de Agronegocios : <https://www.agronegocios.co/agricultura/uchuva-y-gulupa-las-frutas-exoticas-que-seducen-en-el-exterior-2623117>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Manual: gulupa*. Obtenido de Cámara de Comercio de

Bogotá : <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/14314>

Castañeda, C. (30 de Noviembre de 2015). *freddyaguaba.wikispaces.com*. Obtenido de

ESTUDIO DE MERCADO GULUPA:

<https://freddyaguaba.wikispaces.com/Producto+a+exportar++Estudio+Gulupa>.

CEEIE. (diciembre de 2015). *ceeielche.emprenemjunts.es*. Obtenido de Supermercado LIDL.

2015: <http://ceeielche.emprenemjunts.es/?op=70&id=19571>

Corredor, G. A., & Engativa, D. M. (2014). *Plan de negocios para la creación de una*

comercializadora internacional de uchua en Boyacá. Obtenido de Universidad Santo

Tomás:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12993/2014engativadiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Delegación de la Unión Europea en Colombia. (2012). Obtenido de Acuerdo comercial

Colombia Unión Europea :

http://www.eeas.europa.eu/archives/delegations/colombia/documents/page_content/colombia_unio_n_europea_acuerdo_comercial_jul_11_heavy_es.pdf

DIAN. (s.f.). *Mincit*. Obtenido de

<http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=66718&name=REGIMEN-EXPORTACION-15-MAYO.pdf&prefijo=file>

Dinero. (9 de Agosto de 2016). *Las frutas exóticas: el futuro del agro en Colombia* . Obtenido de

Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/el-futuro-del-sector-agropecuario-son-las-frutas-tropicales-y-exoticas/231673>

- Escobar , W., & Cabrera, C. A. (2006). *Manual técnico del cultivo de Maracuyá*. Obtenido de Huila.gov:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mwIeRffPo6kJ:huila.gov.co/documentos/M/manual%2520tecnico%2520del%2520maracuya%2520en%2520el%2520Huila.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- European Commission. (octubre de 2018). *Requisitos sanitarios y fitosanitarios*. Obtenido de European Commission: <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios>
- Franco, G. (2013). *Caracterización fisiológica del fruto de gulupa (Passiflora edulis Sims), en condiciones de bosque húmedo*. Medellín.: Universidad Nacional de Colombia.
- Gómez, A. Y., & Montoya, A. R. (2013). *Exotics Fruits Colombia C.I*. Obtenido de Universidad EAN -:
[file:///D:/Users/Usuario/Desktop/TRABAJO%20DE%20GULUPAS/GomezAstrid2013%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/Usuario/Desktop/TRABAJO%20DE%20GULUPAS/GomezAstrid2013%20(1).pdf)
- Guerrero, E., Potosí, C., Melgarejo, M., & Hoyos, L. (2012). Manejo Agronómico de Gulupa (*Passiflora edulis Sims*) en el marco de las buenas prácticas agrícolas (BPA). *Universidad Nacional de Colombia*, 123-144.
- International Trade Statistics*. (s.f). Obtenido de List of importers for the selected product:
https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||0810||4|1|1|1|2|1|2|1|1
- La nota económica. (6 de marzo de 2018). *La nota económica*. Obtenido de <http://lanotaeconomica.com.co/economia/la-uchuva-y-la-gulupa-toman-fuerza-en-el-mercado-internacional.html>

Legiscomex. (Septiembre de 2013). *Inteligencia de mercados - sector minorista en Alemania*.

Obtenido de Legiscomex.com:

<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/supermercados-alemania-2.pdf>

Legiscomex. (10 de Diciembre de 2015). *Exportaciones de frutas exóticas. 2013*. Obtenido de

Legiscomex:

<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/exportaciones-estudio-frutas-exoticas.pdf>

Legiscomex. (2018). *Exportación de frutas exóticas colombianas*. Obtenido de Legiscomex:

<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-frutas-exoticas-colombia-completo.pdf>

Legiscomex. (octubre de 2018). *Pasos para exportar fruta fresca*. Obtenido de Legiscomex:

<https://www.legiscomex.com/Documentos/PASOS-PARA-EXPORTAR-FRUTA-FRESCA-EN-COLOMBIA>

López Vasquez, D., & Rodríguez Gómez, I. (2017). *Capacidad y Potencial Exportador de la Uchuva, Gulupa, Granadilla y Pitahaya en Colombia: 2012-2016*". Bogotá: Universidad del Rosario.

López, S., & Paredes, L. (2007). Análisis exploratorio de los planes de estudio de Ingeniería Comercial en Chile. (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento y Gestión*(23), 58-71.

Manual del Exportador de Fruta, Hortalizas y Tubérculos en Colombia. (s.f.). Obtenido de

<http://interletras.com/manualcci/Alemania/alemania17.htm>

- Mincetur*. (2013). Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/07_01.html
- MinCit. (8 de 10 de 2018). *Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú*. Obtenido de MINCIT: http://www.tlc.gov.co/publicaciones/18028/acuerdo_comercial_entre_la_union_europea_colombia_y_peru
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural . (2012). *Tecnología para el cultivo de la gulupa en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Diciembre de 2017). *Cadena de Pasifloras - Indicadores e instrumentos, con corte a diciembre de 2017*. Obtenido de Minagricultura: https://ishareslide.net/view-doc.html?utm_source=002-cifras-sectoriales-2017-diciembre-pasifloras
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (26 de Agosto de 2015). *AGRONET*. Obtenido de Análisis- Estadísticas, La gulupa. 2012: <http://www.agronet.gov.co>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (Octubre de 2010). Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar alimentos a la Unión Europea. Lima, Perú.
- Noreña, M., & Villa, J. (noviembre de 2015). Estudio de mercado para la viabilidad de exportación de la gulupa, desde Ciudad Bolívar – Antioquia a mercados internacionales. Ciudad Bolívar, Antioquia: Politécnico Jaime Isaza Cadavid.
- Ocampo, J., & Wyckhuys, K. (2012). Recursos genéticos y mejoramiento de la gulupa. En J. Ocampo, & K. Wyckhuys, *Tecnología para el cultivo de la gulupa en Colombia* (pág. 68). Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Ocampo, J., Parra, M., & Casas, A. (25 de Agosto de 2015). *avalon.utadeo.edu.co*. Obtenido de

Tecnología para el cultivo de Gulupa en Colombia:

http://avalon.utadeo.edu.co/servicios/ebooks/cultivo_gulupa/files/assets/basic-html/page70.html

OEC. (2016). *Observatory of Economic Complexity*. Obtenido de

<https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/deu/>

Oficina de Información Diplomática de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2017). Obtenido de Ficha país Alemania República Federal de Alemania:

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ALEMANIA_FICHA%20PAIS.pdf

Organización Mundial del Comercio (OMC). (s.f.). Obtenido de

https://www.wto.org/spanish/news_s/archive_s/country_arc_s.htm?country1=DEU

Organización Mundial del Comercio (OMC). (1 de Junio de 2016). Obtenido de

https://www.wto.org/spanish/news_s/pres16_s/pr774_s.htm

Procolombia. (2014). *Acuerdo comercial Colombia Unión Europea*. Obtenido de Procolombia:

<http://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/agroindustria/frutas-frescas>

Procolombia. (14 de Octubre de 2015). *Agroindustria, Frutas frescas*. Obtenido de Procolombia:

<http://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/agroindustria/frutas-frescas>

Procolombia. (2015). *Estas son las oportunidades en Alemania - legumbres y hortalizas frescas*.

Obtenido de Procolombia.com: <http://www.colombiatrader.com.co/alemania-legumbres-y-hortalizas-frescas>

Procolombia. (12 de diciembre de 2015). *Siete datos que desconocía para exportar frutas*

Europa. Obtenido de Procolombia.com: <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/siete-datos-que-desconocia-para-exportar-frutas-europa>

Procolombia. (septiembre de 2018). *Oportunidades de negocio para el sector agroindustrial:*

certificaciones y nuevas tendencias de consumo en la unión europea . Obtenido de

Procolombia:

https://www.procolombia.co/sites/default/files/2._laminas_k_ghemar_bogota_11_septiembre.pptx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co

Proexport. (2 de Noviembre de 2015). *Modalidades de distribución alimentaria*. Obtenido de

Proexport:

http://www.proexport.es/media/curso/06/docs/Modalidades_de_distribucion_alimentaria-PROEXPORT-FEPEX.pdf.

Proexport. (2018). *Modalidades de distribución alimentaria*. Obtenido de Proexport:

http://www.proexport.es/media/curso/06/docs/Modalidades_de_distribucion_alimentaria-PROEXPORT-FEPEX.pdf

Proexport Colombia. (Julio de 2013). *Mincit*. Obtenido de

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=67860&name=Presentacion_MarlenFlechasIncotermsProexport31jul.pdf&prefijo=file

Sanabria, N. (2010). *Reconocimiento de enfermedades en gulupa (Passiflora edulis sims)*.

Bogotá: Pontificia Universidad javiriana.

Sierra, J., Gómez, C., Sánchez, E., & Pinilla, M. (2015). Viabilidad financiera para la

exportación de gulupa (*Passiflora edulis Sims*) hacia el mercado español. *Corpoica Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 14(1), 17 - 26. Obtenido de

www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0122-87062013000100003&script=sci_arttext.

Thinkstockphotos. (s.f.). *Gulupa*. Obtenido de

<http://www.thinkstockphotos.es/search/#gulupa/s=DynamicRank/f=CTPIHV>

Viuche, A. (2017). *Propuesta de formulación de estrategias para la exportación de passifloras en Colombia con base en un modelo prospectivo*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada.