



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**Empresas colombianas como distribuidoras de limón Tahití en el mercado de New
York, Estados Unidos.**

Andrés Arango López

**Administración de Empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración
CESA
Bogotá, Colombia
2020**

Empresas colombianas como distribuidoras de limón Tahití en el mercado de New York, Estados Unidos.

Andrés Arango López

Tutor: Luis Antonio Loaiza

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración

CESA

Bogotá, Colombia

2020

Contenido

Resumen:	9
Introducción:	10
1. Marco teórico:	13
1.1 Características geográficas del área de cultivo de limón Tahítí:	16
1.1.1 Clima:	17
1.1.2 Altitud:	17
1.1.3 Precipitaciones:	17
1.1.4 Luminosidad:	18
1.1.5 Suelos:	18
1.2 Características de suelo para cultivo de limón Tahítí:	18
1.2.1 Esparcimiento de plantas:	18
1.2.2 Densidad:	19
1.3 Departamentos productores de limón Tahítí en Colombia:	19
1.4 Manejo del cultivo de limón Tahítí:	19
1.4.1 Trasplante:	20
1.4.2 Podas:	20
1.5 Plagas o enfermedades del cultivo:	20
1.5.1 La enfermedad Huanglongbing (HLB):	21
1.6 Certificaciones para cultivo de limón Tahítí:	25
a) Certificación predio exportador ICA:	25
b) Buena Prácticas Agrícolas (BPA):	26
c) Global Gap:	26
d) Food and Drug Administration (FDA):	27
1.7 Logística de selección, empaque y exportación de limón Tahítí:	27
1.8 Certificaciones de exportación de limón Tahítí a Estados Unidos:	32
1.9 Requisitos de importación de limón Tahítí en Estados Unidos:	37
a) APHIS e-permit:	37
b) Paca License:	37
1.10 Proceso de comercialización de limón Tahítí en Estados Unidos:	38
1.10.1 Clientes:	38
1.10.2 Ware house:	39
1.10.3 Transporte:	40

2. Metodología	41
2.1 Entrevistas:	41
1) Juan Carlos Sierra - Director Comercial, Frutales Las Lajas S.A, Zarzal, Valle del Cauca.	41
2) Juan Felipe Gaviria – Asistente de Gerencia, Frutales Las Lajas S.A, Zarzal, Valle del Cauca.	43
3) Julián Jiménez – Ventas, Hamptons Express Produce. New York, Estados Unidos. ...	44
3. Distribución de limón Tahití en New York, Estados Unidos.	46
3.1 Distribución de limón Tahití en la ciudad de New York, Estados Unidos en condiciones normales de mercado:	47
3.1.1 Ventas de limón Tahití de un importador y distribuidor en New York:.....	48
3.1.2 Ventas FOB de un exportador colombiano:	52
3.2 Distribución de limón Tahití en la ciudad de New York, Estados Unidos en crisis mundial (COVID 19):	56
3.2.1 Ventas de limón Tahití de un importador y distribuidor en New York en crisis mundial (COVID 19):	57
3.2.2 Ventas FOB de un exportador colombiano en crisis mundiales (COVID 19):	58
3.3 Conclusión:	60
4. Caso de éxito del modelo de negocio de distribución en destino.	62
4.1 Inversión en Colombia:	63
4.1.1 Cultivos:	64
4.1.2 Planta de empaque:.....	64
4.1.3 Capacitación de personal:.....	65
4.2 Canales de distribución:	66
4.2.1 Warehouse y centro de distribución:	70
4.2.2 Transporte:	71
4.3 Aumento en ventas:	71
4.3.1 Aumento de área sembrada	73
4.4 Conclusión:	74
5. Estructuración de la distribución de limón Tahití en New York, Estados Unidos.	76
5.1 Legalización de la compañía en Estados Unidos	76
5.2 Obtener PACA Licensing (garantía para comprador de que el producto está certificado en la USDA)	79
5.3 Quedar registrado en la bases de datos comerciales Blue Book	80
5.4 Articulación de la logística:	81

5.4.1 Ware house:	81
5.4.2 Transporte:	83
5.5 Clientes:.....	85
5.5.1 Wholesalers o industria:	85
5.5.2 Retail y supermercados:	86
5.6 Conclusión:	88
6. Conclusiones del trabajo de grado.....	90
6.1 Recomendaciones:	92
7. Bibliografía	94

Tabla de gráficas

Gráfica 1: Destino de exportaciones de limón Tahití colombiano	15
Gráfica 2: Área sembrada de limón según departamento.....	19
Gráfica 3: Tabla de precios de limón Tahití en New York del 2017 al 2019.....	47
Gráfica 4: Precio de caja de 40 libras de limón Tahití en el sector retail New York 2019	51
Gráfica 5: Factura proforma de compra de limón Tahití. Febrero 2020	52
Gráfica 6: Precios FOB de limón Tahití en caja de 40 libras de exportador colombiano en el año 2019.....	53
Gráfica 7: Comparación de precios de caja de 40 libras de limón Tahití de exportador colombiano y distribuidor en New York.....	54
Gráfica 8: Tabla de precios de limón Tahití en temporada alta del 2018 al 2020 en New York	56
Gráfica 9: Ingresos operacionales Avofruit S.A.S	72
Gráfica 10: Exportaciones de aguacate Hass desde Colombia.....	72
Gráfica 11: Proyecciones de crecimiento de área sembrada de aguacate Hass en Colombia	73

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Foto de limón Tahití en Caldas, Colombia	23
Ilustración 2: Foto de limón Tahití en Caldas, Colombia	24
Ilustración 3: Área de empaque.....	30
Ilustración 4: Proceso de lavado y desinfección de limón Tahití.....	30
Ilustración 5: Cuartos fríos.....	31
Ilustración 6: Clasificadora digital de limón Tahití.....	31
Ilustración 7: Línea de selección. Cajas vía área para evitar contaminación de plagas	32
Ilustración 8: Sitio web de New York State.....	78
Ilustración 9: Sitio web de Incfile.com para la creación de LLC.....	78
Ilustración 10: Página de la USDA para la gestión del PACA Licensing.....	79
Ilustración 11: Página de Blue Book Services	80
Ilustración 12: Foto de referencia de Mission Produce en Oxnard, California	82
Ilustración 13: Foto de referencia de Vega Produce en Miami, Florida	82

Tabla de anexos.

Carpeta “Juan Felipe Gaviria”:

Grabaciones entrevista realizada el 27 de Marzo de 2020.

Carpeta “Juan Carlos Sierra”:

Grabaciones entrevista realizada el 1 de Abril de 2020.

Carpeta “Julián Jiménez”:

Grabaciones entrevista realizada el 13 de Abril de 2020.

Resumen:

Este trabajo de grado consiste en conocer el estado actual del mercado de limón Tahití en Estados Unidos para los exportadores colombianos, los retos que enfrentan durante las diferentes temporadas del año, los competidores y otros factores externos.

Por otro lado, analizaremos las ventajas y desventajas que enfrentarían los exportadores colombianos que lleven su operación de distribución a los países destino, encargándose del almacenamiento, el transporte, las ventas y la representación de marca directamente.

De igual manera, hablaremos de modelos de negocio exitosos en este sector de “fresh produce” en países como Estados Unidos y Reino Unido con el aguacate Hass colombiano.

Por último, miraremos el paso a paso que puede seguir una compañía colombiana que quiere llegar a Estados Unidos con su distribución, analizando desde la constitución legal de la compañía hasta el seguimiento de clientes y gestión de transporte.

Introducción:

El limón Tahití colombiano presenta un problema para mantenerse en el mercado de Estados Unidos durante todo el año ya que México saca su producto a precios mucho más bajos y que a Colombia le resulta difícil igual en algunos meses del año debido a los altos volúmenes de producción de México. Actualmente, según cifras de Trade Map del año 2020, el 1% de las importaciones de cítricos de Estados Unidos proviene de Colombia mientras que el 41% proviene de México.

Vamos a presentar estrategias para que Colombia pueda competir en el mercado de Estados Unidos durante la gran parte del año, principal comprador de limón del mundo.

Para un administrador de empresas resulta interesante trabajar en el agro ya que trata de uno de los sectores más importantes de Colombia de cara a los mercados internacionales como lo es el agro. Según cifras del DANE (2019), el 30% de las exportaciones de Colombia en el 2019 fueron a Estados Unidos, siendo el principal mercado del país. El objetivo de todo administrador de empresas es la maximización de los ingresos y utilidades de su compañía, expandir mercados y diversificar clientes. En la realización de este trabajo veremos estrategias para penetrar más mercados internacionales y generar más valor para las compañías colombianas.

Por otro lado, según el DANE, el 39% de las exportaciones agroindustriales de Colombia en 2019 fueron para Estados Unidos, cliente número uno del país en esta industria.

Siendo este sector tan importante, con canales de ventas más eficientes, el país podría llegar a más clientes dispuestos a pagar mejor precio por sus productos.

Para tener referencias de otros trabajos del mismo tema consulté bases de datos dispuestas por la Biblioteca CESA como EBSCO Host donde se encuentran miles de artículos, tesis y trabajos de grado. Usé palabras clave como “exportaciones colombianas”, “sector agroindustrial”, “exportadores colombianos”, “balanza comercial”, “divisas” entre otras.

Igualmente, utilicé la base de datos de United States Department of Agriculture (USDA) donde se encuentran los precios históricos internacionales de cada producto agrícola que entra a Estados Unidos y que además se actualiza diariamente.

Los objetivos de este trabajo están orientados a ilustrar un modelo de negocio en el que empresas colombianas exportadoras de limón Tahití pueden operar en meses diferentes a los que generalmente operan debido a la competencia de precios con México.

La presencia y representación de marca internacional, el incremento en los ingresos y un mayor alcance en el control de calidad, son algunos de los puntos que abordaremos en los objetivos para lograr la validación del trabajo.

Para este trabajo de grado manejé la siguiente hipótesis: si las empresas colombianas exportadoras de limón Tahití establecen una operación de distribución directa en New York, les permitiría comercializar su producto más meses en el año en comparación con un exportador y generar un valor agregado adicional a esta materia prima.

Este trabajo lo realicé desde Noviembre de 2019 hasta Mayo de 2020, con información recogida en Pereira, Zarzal, Medellín y New York. Contiene información de exportadores colombianos de amplia trayectoria, el importador Hamptons Express Produce en la ciudad de New York y con resultados basados en ventas a grandes distribuidores y wholesalers en esa misma ciudad.

Con el desarrollo de este trabajo, se obtuvieron resultados positivos en cuanto a la validación del modelo de negocio de distribución en Estados Unidos. Vimos como los ingresos se puede aumentar hasta 50% con la misma cantidad de producto, vimos como se puede hacer frente a crisis mundiales y recesiones económicas como la del COVID 19 y vimos la importancia de contar con diferentes canales de distribución para darle rotación a productos con diferentes características estéticas.

1. Marco teórico.

Según los datos del DANE más actualizados (2018), el área total sembrada en el país de limón Tahití era de 18.000 hectáreas en 2018 siendo Valle del Cauca el que lidera la producción.

Este producto es demandado por varios de los principales socios comerciales de Colombia como lo es Estados Unidos y por importantes mercados como el europeo, mercados a donde se exportan más de 32.000 toneladas al año según Trademap y por valor de 30 millones de dólares anuales. Estados Unidos es actualmente el principal comprador de Colombia de limón Tahití con importaciones por casi 10 millones de dólares al año, un 33% del total de las exportaciones de este producto. Sin embargo, esto representa solo el 1% de las importaciones de esta fruta a Estados Unidos según Trade Map (2020) , lo que le deja a Colombia un campo muy amplio para penetrar más en ese mercado.

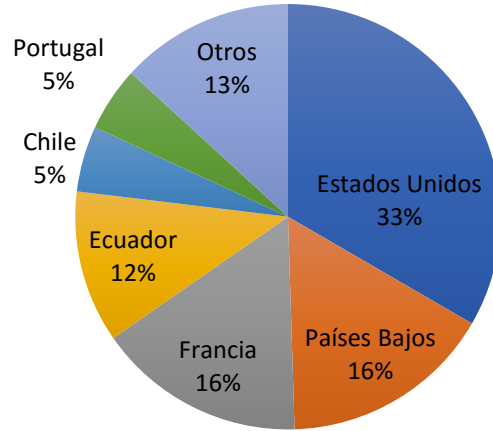
Esto pone a Estados Unidos en la mira de los agricultores y exportadores colombianos de cítricos, ya que la entrada a ese país les puede garantizar un canal de ventas constante durante todo el año.

Otro de los principales clientes de Colombia de este producto son los Países Bajos por la importancia de su puerto en Rotterdam, considerado “el puerto del mundo”. Allí, la aplicación del modelo de negocio que vamos a plantear sería una buena oportunidad para las empresas colombianas. Según Trade Map (2020) este país se lleva el 16% del limón Tahití

exportado por Colombia y de ahí lo distribuye a diferentes partes de Europa. Este mercado es conocido ya que consume no solo cítricos sino aguacate hass, frutas exóticas entre otros productos no minero energéticos. Las empresas colombianas como BPO Fruits S.A.S realizan exportaciones mixtas para aprovechar cualquier necesidad de fruta en ese destino. Por ejemplo, si el volumen de passion fruit (Gulupa) que tienen para exportación es equivalente a 2 contenedores más la mitad de un tercero, lo completan con limón Tahití ya que el cliente europeo por lo general necesita varios tipos de productos provenientes de Colombia. Esto aumenta la oferta exportadora de las empresas colombianas al poder aprovechar cualquier producto sin importar los volúmenes y dándole así la oportunidad a más agricultores de sacar su producto al mercado extranjero.

Aún cuando este trabajo es centrado en Estados Unidos, como ya dijimos, este modelo de negocio se podría aplicar en otros países a donde Colombia exporta limón Tahití. Francia es el tercer cliente de Colombia en el mundo de este producto y a diferencia de Países Bajos, las compras de limón Tahití a Colombia son para el consumo interno, donde la industria gastronómica es la que más demanda este tipo de productos. La identificación de este factor es clave para tener claramente identificado el consumidor final y así tener bases sólidas para establecer operaciones en países destino.

Exportaciones en valores de Limón Tahití desde Colombia 2018



Gráfica 1: Destino de exportaciones de limón Tahití colombiano

Fuente: Trade Map y Datlas Colombia

PAIS	USD miles
Estados Unidos	\$ 9.887
Países Bajos	\$ 4.781
Francia	\$ 4.691
Ecuador	\$ 3.427
Chile	\$ 1.484
Portugal	\$ 1.450
Otros	\$ 3.909
TOTAL 2018	\$ 29.629

Siguiendo el caso de Estados Unidos, mercado en el que nos vamos a enfocar en este trabajo, es importante decir que es un país que importa limón Tahití para su consumo interno y no para comercializarlo a otros países.

Con el Tratado de Libre Comercio TLC que está vigente entre Estados Unidos y Colombia, el limón Tahití tiene una ventaja adicional ya que entra al mercado estadounidense sin ningún arancel. Esto le permite a Colombia acceder a este mercado sin barreras comerciales de la misma manera en que lo hace México, principal productor de limón Tahití en el mundo y vecino de Estados Unidos.

Para entrar más en detalle en la cadena de suministro del limón Tahití hasta llegar al consumidor final, es necesario analizarla desde su programación de cultivo.

1.1 Características geográficas del área de cultivo de limón Tahití:

Este cultivo tiene varias generalidades y características propias que desde 1941, año en que se sembró por primera vez este árbol en Colombia, se han venido aplicando cada vez mejor.

A continuación se presentarán las características geográficas, de suelo y plagas del limón según la Universidad ICESI (2017).

1.1.1 Clima:

Las temperaturas ideales para este cultivo van desde los 18 grados centígrados hasta los 30 grados centígrados. En gran parte del territorio colombiano podemos encontrar estas temperaturas.

1.1.2 Altitud:

Si bien se puede ver buenos resultados en cultivos sembrados al nivel del mar o hasta a 2100 msnm, la altitud con mejores rendimientos por hectárea es entre 1500 y 1600 msnm.

1.1.3 Precipitaciones:

Entre 900 mm y 1200 mm es el nivel ideal para la fruta. Este nivel de precipitación genera un muy buen color, hidratación del fruto, tamaño y no propaga tan rápido las plagas u hongos que pudieran surgir. Entre más se acerque a 1200 mm al año, más calibres (tamaños) grandes como el 150 y 175 habrán en la cosecha y entre más se acerque a 900 mm más calibres pequeños como el 200 y 220 habrá en la cosecha. Vale la pena aclarar que los calibres de

limón Tahití son 110-150-175-200-220-250 y en Colombia se producen en su mayoría del 200-220 y llegando hasta el 150.

1.1.4 Luminosidad:

La luminosidad proveniente del sol ideal es de 1900 horas al año en adelante. Este factor es muy importante ya que en mercados internacionales una característica de calidad que se busca es la menor cantidad de golpe de sombra posible. Por razones geográficas, México tiene mejor aspecto estético en sus limones ya que el color verde oscuro es más uniforme en la fruta que el producto colombiano. Esto se debe a que en México hay más luminosidad que en Colombia. Más adelante veremos las calidades que cada nicho de clientes en New York necesita según sus actividades.

1.1.5 Suelos:

El drenaje es fundamental a la hora de escoger el lote para la siembra de este fruto.

1.2 Características de suelo para cultivo de limón Tahití:

1.2.1 Esparcimiento de plantas:

Este proceso debe realizarse mediante el método de inserción de plántulas, que evita la propagación de plagas.

1.2.2 Densidad:

El espacio que se debe respetar entre cada árbol debe ser entre 8x5 y 8x6 metros. Esta distancia es ideal para el florecimiento adecuado de cada árbol pero también para el proceso de cosecha.

1.3 Departamentos productores de limón Tahití en Colombia:

Región	Área plantada (ha)						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2019
Tolima	0	0	3.235	3.367	1.343	-	11.417
Santander	0	0	2.915	2.893	4.229	-	2.972
Antioquia	0	0	1.855	2.149	1.289	-	2.639
Valle Del Cauca	-	-	644	748	1.638	-	2.620
Cundinamarca	0	0	1.121	1.057	1.609	-	2.535
Norte De Santander	0	0	1.378	1.324	1.419	-	1.846
Quindío	0	0	32	105	116	-	1.387
Huila	0	0	679	827	359	-	924
Caldas	0	0	210	1.072	937	-	850
Risaralda	0	0	24	72	178	-	476
Boyacá	0	0	4	1	42	-	143

Gráfica 2: Área sembrada de limón según departamento

Fuente: DANE 2019

1.4 Manejo del cultivo de limón Tahití:

La preparación del cultivo para la siembra de limón Tahití va a variar en algunos aspectos dependiendo de la inclinación del terreno. Es importante controlar la maleza antes de la siembra y aplicar fertilizantes para el correcto proceso.

1.4.1 Trasplante:

La mayoría de cultivos en Colombia no cuentan con sistema de riego en sus lotes, por lo que las fechas ideales para la siembra es el inicio de la temporada de lluvias. El árbol requiere de buenas cantidades de agua al inicio de su vida productiva para que pueda pegar bien en el suelo.

Para los pocos cultivos con sistema de riego en Colombia, se puede sembrar en cualquier época del año y regar la cantidad ideal periódicamente.

1.4.2 Podas:

Dependiendo de la edad del cultivo, las podas son fundamentales para el rendimiento del árbol. Las podas de formación son ideales para la fase inicial del cultivo y asegurar una forma doble con hasta 5 ramas principales.

Las podas sanitarias se realizan en cultivos de 3 años en adelante para cortar las ramas viejas que no producen y liberar de peso el árbol.

1.5 Plagas o enfermedades del cultivo:

Para un buen resultado de cosecha, fruto sano, hidratado y de buen tamaño, hay varios factores que debe evitarse en cuanto a plagas.

- 1) Ácaro tostador: es una plaga que puede introducirse en el fruto y dañarlo parcialmente. Se reconoce porque deja una mancha negra o incluso un orificio por donde entró. Puede controlarse de forma natural o con acaricidas. Esta plaga es la más común en Colombia.
- 2) Termitas: son termitas que atacan las raíces del árbol y que pueden llegar a generar su deterioro total. Se puede evitar sin necesidad de pesticidas.
- 3) Pulgones: es una de las más fuertes para el árbol ya que ataca el interior del tronco. Se puede controlar de manera natural o con pesticidas.
- 4) Escamas: forman colonias en las raíces, en las hojas, en las ramas y hasta en la fruta. Se puede combatir naturalmente.

1.5.1 La enfermedad Huanglongbing (HLB):

Esta enfermedad que ataca a los cultivos de cítricos alrededor del mundo y que es transmitida por un insecto vector *Diaphorina citri* (ICA. 2018), ha generado enormes pérdidas ambientales. En el estudio desarrollado por la ONU para la alimentación y la agricultura en el año 2013 sobre el HLB, se muestra que para el año 2007, esta enfermedad había acabado con más de 60 millones de árboles de diferentes cítricos en todo el mundo (Das et al., 2007).

En el estado de La Florida, Estados Unidos, el 100% de los cultivos de naranja han sufrido infecciones por esta enfermedad y ha llevado al aumento de los costos de producción hasta un 50% superiores (Gottwald, 2007) para combatirla.

En el caso de Colombia, desde el año 2016 el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) decretó el estado de emergencia sanitaria por la presencia de esta enfermedad y desde entonces los exportadores colombianos han tratado de mantenerlo fuera de sus cultivos. Sin embargo, al ser una enfermedad que hasta el momento no tiene cura, los esfuerzos han resultado deficientes en algunos departamentos como el Huila donde el 28% de sus cultivos han resultados afectados.

Por otro lado, dentro de los procesos del ICA no se ha desarrollado hasta el momento una estrategia de detección adecuada para poder anticipar su llegada a otros departamentos. Como lo dice el señor Juan Felipe Gaviria, asistente de gerencia de Frutales Las Lajas S.A, “todavía hay mucho desconocimiento en el mercado nacional (colombiano) sobre ese tema y no hay trazabilidad en el monitoreo de esa plaga”.

Para una empresa colombiana de limón Tahití es muy importante tener esta variable en cuenta a la hora de sembrar sus cultivos ya que podría presentarse una contaminación importante y podría acarrear muchas pérdidas como se presentaron en La Florida.

Esto es importante tenerlo en cuenta porque con cualquier presencia de estas enfermedades en un control sanitario en Estados Unidos, la carga podría ser quemada.



Ilustración 1: Foto de limón Tahití en Caldas, Colombia



Ilustración 2: Foto de limón Tahití en Caldas, Colombia

Fotos tomadas el día 23 de Febrero de 2020 en el predio Beltrán en Caldas, Colombia. Cultivo de limón Tahití.

1.6 Certificaciones para cultivo de limón Tahití:

a) Certificación predio exportador ICA:

Cada predio donde haya sembrado limón Tahití y sea para exportación, debe contar con un registro exportador ante el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA.

En el registro exportador debe incluir los siguientes datos:

- Nombre del predio
- Localización del predio
- Extensión del predio
- Capacidad de producción anual
- Datos del ingeniero agrónomo encargado del predio
- Nombre del propietario (s)
- Registro público del predio
- Utilización de suelo

Este certificado es obligatorio sin importar el país destino a donde va a ser exportado el producto y debe renovarse cada 5 años. Su costo depende de la extensión del predio y su objetivo es certificar aquellos predios que cumplen con los estándares de residualidad exigidos por los países.

b) Buena Prácticas Agrícolas (BPA):

Este certificado se expide mediante el ICA y por lo general es solicitado por clientes o autoridades europeas en la negociación con el exportador. Esta certificación incluye además de aspectos técnicos, factores sociales de responsabilidad empresarial, adecuada remuneración a trabajadores y responsabilidad ambiental.

c) Global Gap:

Esta certificación es obligatoria para la exportación de frutas frescas a Europa. Certifica que los niveles de fumigación son los adecuados, que se cumplen con buen manejo agrícola, que el predio lleva una trazabilidad adecuada, que los trabajadores están recibiendo remuneraciones adecuadas y que la actividad está ejecutándose dentro de un marco legal. A Estados Unidos no se requiere esta certificación.

d) Food and Drug Administration (FDA):

Este es un permiso de exportación a los Estados Unidos que debe tener las empresas colombianas. Certifica que las medidas preventivas para evitar plagas están ejecutándose.

1.7 Logística de selección, empaque y exportación de limón Tahití:

Una vez cumplidos todos los requisitos fitosanitarios en predio para la exportación de producto, y con la cosecha por salir, los exportadores colombianos deben articular la logística de empaque y exportación.

La planta de empaque de frutas frescas para exportación debe tener unas certificaciones apropiadas para la realización de su actividad pos cosecha tales como recibo de fruta en sus instalaciones, lavado, encerado, secado, empaque y palletizado.

a) Registro empacador de vegetales frescos para exportación ICA: Este certificado debe ser expedido por cualquier empresa que realice actividades pos cosecha a las frutas que van a ser exportadas. El trámite se gestiona ante el ICA y debe cumplir con varios requisitos:

- Aislamiento de plagas con mallas en zona de exportación.
- Superficie lisa de material epóxico y de fácil lavado y desinfección.

- Áreas claramente definidas para los procesos de lavado, secado, encerado, clasificación, empaque, palletizado, almacenado y refrigeración.
- Agua tratada.
- Iluminación adecuada.
- Personal con dotación industrial

b) Global Gap: La planta empacadora también debe tener certificación Global Gap para la exportación de productos a los países europeos y es una certificación independiente a la de los predios. Esta certificación revisa temas de higiene, cumplimiento de los procesos pos cosecha, tiempo de empaque, adecuada cadena de frío y responsabilidad social. Es obligatoria para cualquier exportación a Europa y para una exportación a ese destino debe empacar solo fruta que provenga de precios ICA y Global Gap.

c) Business Alliance for Secure Commerce (BASC): Esta certificación la tiene muy pocos empacadores o exportadores a nivel nacional ya que exigen muchos requisitos no solo por parte de ellos mismos sino de sus proveedores y clientes. Esta certificación busca garantizar que en la cadena de suministros del producto no haya actores que realicen actividades financiadas con dineros ilícitos y que todos esos actores estén registrados en sus bases de datos. Por ejemplo, si un exportador/empacador va a realizar una venta de limón Tahití a un cliente nuevo en Estados Unidos, ese cliente debe registrarse en la base de datos del BASC para poder adquirir los productos. De igual manera, esta certificación exige más control al interior de las plantas de empaque para minimizar actividades ilícitas dentro de la planta. Por ejemplo, todos los días se debe llevar registro de quién entra y sale de la planta, la hora, su

motivo e incluso debe tomarse foto a todo aquel que entre al área de producto terminado y así tener registro fotográfico en caso de contaminación de narcóticos en alguna carga.

En este proceso de empaque es donde se hace la clasificación del limón que cumple con las calidades de exportación y las demandadas por el cliente. Por ejemplo, es allí donde se seleccionan los limones según su tamaño, su peso, su color, sus daños en piel y demás, se descartan aquellos que no cumplen y se dejan para el mercado nacional.

De igual manera, es allí donde se empaca en las cajas que el cliente especificó pero que para Estados Unidos es de 40 libras y/o de 4 kgs y para Europa es de 4 kgs.

Para este proceso es necesario una línea de empaque, y aunque en Colombia hay algunas en funcionamiento, son muy pocas las que usan tecnología de última generación para la selección mediante laser, por ejemplo.

Algunas fotos tomadas en planta de empaque en Zarzal, Valle del Cauca, el día 5 de Marzo de 2020.



Ilustración 3: Área de empaque



Ilustración 4: Proceso de lavado y desinfección de limón Tahití



Ilustración 5: Cuartos fríos



Ilustración 6: Clasificadora digital de limón Tahití



Ilustración 7: Línea de selección. Cajas vía área para evitar contaminación de plagas

1.8 Certificaciones de exportación de limón Tahití a Estados Unidos:

Para la exportación del producto, la empresa exportadora debe contar con los siguientes certificados:

- a) Registro exportador de vegetales frescos ICA: Este certificado se expide ante el ICA y es un registro aparte del registro de predio y del registro como empacador. Para recibir este certificado, la empresa exportadora debe adjuntar lo siguiente:

- Producto a exportar
- Destino(s) potenciales
- Registro de predio exportador registrado ante el ICA vigente
- Certificación de proveeduría del predio en caso de pertenecer a un tercero.
- Certificación de planta empacadora ICA
- Certificación de proveeduría de actividades pos cosecha en caso de no tener planta propia.
- Proyecciones de exportación de el año en que se solicita el registro.
- Certificado de existencia y representación legal de la persona jurídica
- RUT como exportador

Este certificado tiene una vigencia de 5 años.

b) Food and Drug Administration (FDA): Este certificado lo debe tener el exportador para vender sus productos a Estados Unidos. Se solicita a la USDA por medio de un bróker y tarda aproximadamente 2 días hábiles en recibirse. Tiene una vigencia de 1 año.

Una vez cumplidos todos los requisitos documentales, la fase final de la cadena de suministro en el país de origen es la exportación. En esta etapa, el producto ya está empacado y está esperando en la planta de empaque para ser recogido por una “tractomula” y ser llevado al puerto de salida para su revisión final de narcóticos, agencia aduanera y autoridad sanitaria. Para este transporte terrestre de la mercancía es necesario que el conductor del camión lleve consigo un documento dirigido a la policía de carreteras firmado por el representante legal de la empresa exportadora donde detalla lo siguiente:

- Destino
- Descripción de mercancía
- Cantidad
- Tipo de empaque
- Número de sello de guaya
- Número de sello de cinta
- Numero de sello de botella
- Peso neto
- Peso bruto
- Cliente en el extranjero
- Placa del vehículo
- Modelo del vehículo

- Marca del vehículo
- Color del vehículo
- Empresa del vehículo
- Número de tráiler
- Número de contenedor
- Nombre del conductor
- Celular del conductor
- Cedula del conductor
- Factura de venta
- Declaración firmada del representante legal de que la carga en cuestión no contiene contrabando, narcóticos o explosivos.

Una vez llega el camión a puerto, con aproximadamente 2 días de anticipación al zarpe de la motonave, el agente aduanero realiza el cross docking al cual asiste policía anti narcóticos, ICA y aduanas en inspección simultánea. En un proceso que puede demorar hasta 3 horas, el ICA se encarga de revisar que los predios de donde proviene el limón y que están identificados en la declaración de exportación, están registrados en sus bases de datos. También abre algunas cajas al azar para analizarlas y comprobar que en la carga no va ninguna plaga u hongo que se pueda esparcir en el país de destino.

Policía anti narcóticos hace una revisión física de los pallets en busca de alguna contaminación. Una vez finalizada esta revisión, se da el visto bueno a aduanas.

Los vistos buenos son requisito para empezar a cargar los pallets al contenedor que irá en el barco y que llegará al cliente en destino. Es importante verificar la temperatura, ventilación y humedad en este tipo de productos cuando se termine el llenado.

Según el INCOTERM negociado con el cliente, el exportador sigue en posesión de la mercancía. Los 2 INCOTERMS más usados para el limón Tahití son:

- Free On Board (FOB): este INCOTERM se refiere a que la mercancía es entregada al cliente a bordo de la motonave antes de zarpar, y con todos los procesos documentales de exportación realizados. El cliente se responsabiliza de ahí en adelante.
- Cost Insurance Freight (CIF): este INCOTERM se refiere a que la mercancía es entregada al cliente a bordo de la motonave en el puerto de destino y antes de iniciar proceso documentales de importación.

1.9 Requisitos de importación de limón Tahití en Estados Unidos:

Previo a la recibida la mercancía, sea FOB o CIF, el importador en Estados Unidos debe contar con alguna documentación que lo habilite como comercializador de productos perecederos de origen extranjero. Estos documentos son:

a) APHIS e-permit:

Este permiso se solicita frente a la USDA, United States Department of Agriculture y acredita a toda empresa que lo tenga para la importación y comercialización de productos perecederos al interior del país. Este certificado se exige para acreditar que el producto importado no tiene plagas.

b) Paca License:

Es un permiso que la ley estadounidense exige a aquellas personas naturales o jurídicas que comercializan más de 2000 libras de frutas o verduras. La finalidad de esta licencia es asegurarle al comprador o al proveedor que esa persona cumple y cumplirá con todos los requisitos del contrato que celebren y que asegura la calidad de los productos. Esta licencia se saca por medio de la USDA.

Una vez cumplidos estos requisitos documentales, y con la carga ya en puerto de destino, el importador procede a recogerla en el puerto y a llevarla a su ware house donde almacenará la fruta en cuartos fríos hasta su comercialización.

Este ware house debe contar con una capacidad mínima de 40 pallets, contar con un sistema de monitoreo de temperatura las 24 horas y tener certificación FDA para el manejo de estos productos.

1.10 Proceso de comercialización de limón Tahití en Estados Unidos:

La última etapa de la cadena de suministros es el proceso de venta. Una vez la empresa importadora tiene el producto en el ware house y recibe una orden de compra de un supermercado por ejemplo, se transporta la fruta en camión refrigerado desde el lugar de almacenamiento hasta la puerta del cliente, siempre conservando la cadena de frío que no se ha interrumpido desde su salida de la planta de empaque en Colombia. El tamaño del camión va a depender del pedido que haga su cliente.

1.10.1 Clientes:

En este modelo de negocio, los clientes son diferentes a lo que pueden ser en una negociación internacional vendiendo FOB.

Por lo general, los wholesalers suelen comprar producto importado para la distribución a supermercados pero con un proveedor nuevo empiezan con poca cantidad para validar su calidad y aceptación del mercado. Es por esto que no compran los 20 pallets que van empacados en un contenedor sino que en unas primeras negociaciones adquieren 5 o 6 pallets, cantidad suficiente para salir del producto en uno o dos días y analizar la aceptación del

producto. Poder vender el container por separado en destino es una de las ventajas más importantes que genera ser importador del producto en un inicio, ya que le permite ganar clientes importantes con cantidad pequeñas pero que en la continuidad de las relaciones comerciales el volumen aumentará cada vez más.

Por otro lado, está el sector retail. Este es uno de los canales más codiciados por cualquier comercializador ya que es un sector que paga mejores precios y tienen una demanda fija durante un periodo de tiempo. Esta demanda fija permite a su proveedor programar los envíos con la seguridad de que tiene ventas generadas por cada carga que importe y a un excelente precio.

Enfataremos más en este aspecto en el desarrollo del tercer objetivo específico.

1.10.2 Ware house:

Estados Unidos ofrece facilidades a las empresas emergentes en sus etapas iniciales. Como detallaremos más adelante, el lugar que la empresa destine como centro de acopio y distribución de producto no tiene que ser necesariamente propio o arrendado que, en la validación del proyecto, tener la menor cantidad de costos fijos posibles o inversión en infraestructura es muy importante para poder dedicarse exclusivamente al desarrollo de los canales de distribución.

En las primeras operaciones la empresa tiene varias alternativas para hacerse a un ware house con todas las normas exigidas y los controles de temperatura adecuados, por ejemplo, el

alquiler por días de espacios refrigerados, con servicios adicionales, como programación de recogida de producto, inventarios, control de temperatura vía remota, monitoreo por video entre muchos otros.

Esto es una facilidad para la empresa ya que se quita el problema de adecuar un lugar previo al inicio de operaciones.

1.10.3 Transporte:

El último paso de la articulación de la logística es el transporte de la mercancía desde el warehouse hasta la puerta del cliente, en caso que este no lo recoja. Por lo general, los clientes como whole salers realizan sus propias recogidas ya que tienen unas rutas de entregas y recogidas diarias ya establecidas y les resulta más eficaz de esta manera. Con estos clientes la empresa importadora no requiere de transportar el producto.

En el caso del sector retail, la mayoría de los clientes requieren que se les entregue el producto en la puerta de su negocio. Es por esto que se hace necesario contar con el transporte adecuado para hacer las entregas y sin romper la cadena de frío. Empresas aliadas con Ryder, especializadas en el transporte de mercancías, puede apalancar esta operación en un inicio en la etapa de consolidación de clientes. Esta tercerización evita la adquisición de automotores, contratación de personal y mantenimiento de vehículos, aspectos para tener muy en cuenta en la contabilidad de la empresa que busca en un inicio tener la menor cantidad de gastos posibles. Detallaremos esta operación en el desarrollo del tercer objetivo específico.

2. Metodología

La metodología que usé para mi trabajo de grado fue muy presencial, entrevistándome con personas encargadas de áreas comerciales, logísticas y gerenciales de empresas exportadoras pero también importadoras de limón Tahití. Me entrevisté con agricultores independientes de esta fruta para conocer un poco del comportamiento de sus ventas en el transcurso del año, las temporadas buenas y malas, los retos, los incentivos y cualquier otro factor que nos ayudara a validar más nuestros objetivos específicos desde el punto de vista del agricultor. En el desarrollo de las entrevistas, surgieron algunas preguntas adicionales a las que llevaba preparadas, las cuales las incluí en este trabajo. Para enumerarlos, hablé con las siguientes personas:

2.1 Entrevistas:

1) Juan Carlos Sierra - Director Comercial, Frutales Las Lajas S.A, Zarzal, Valle del Cauca.

El señor Juan Carlos es el encargado del área comercial de Frutales Las Lajas S.A desde el año 2007, la compañía de mayor exportación de limón Tahití en Colombia con más de 2.300 toneladas al año. Su principales destinos de exportación son Portugal y Estados Unidos, y resaltan también destinos como República Dominicana, Costa Rica y Chile.

Preguntas a realizar:

1. ¿A qué país es donde más exporta Frutales Las Lajas S.A?
2. ¿Hay algún mercado en específico que usted considere muy importante explotar con el limón Tahití colombiano?
3. ¿Cuál es el país destino de preferencia para exportar actualmente de Frutales Las Lajas y porqué?
4. ¿Cuáles son las temporadas de altos precios de limón Tahití en el año?
5. ¿Qué factor genera los precios altos en esas temporadas?
6. ¿Cómo los afecta la competencia con México?
7. ¿De qué manera cree usted que Colombia puede competirle a México durante las temporadas de cosecha?
8. ¿Cuáles son las principales diferencias entre el limón mexicano y el colombiano?
9. ¿Qué tanto cree que Colombia puede aumentar su capacidad productora de limón Tahití?
10. En estos tiempos de pandemia, ¿Frutales Las Lajas S.A ha podido llegar a los mercados europeos y americanos con la misma frecuencia?

2) Juan Felipe Gaviria – Asistente de Gerencia, Frutales Las Lajas S.A, Zarzal, Valle del Cauca.

El señor Juan Felipe Gaviria es el asistente de gerencia de Frutales Las Lajas S.A y ha trabajado en varios cargos en la compañía.

Preguntas a realizar:

1. ¿Cuál es el principal reto de Frutales Las Lajas cuando va a entrar a un nuevo mercado/país?
2. ¿Qué opina del modelo de negocio que Cartama tiene con Mission Produce en Estados Unidos, donde Mission es la única compañía que distribuye su producto en ese país?
3. ¿Frutales Las Lajas ha pensado en la posibilidad de operar en otro país haciendo la distribución interna en destino?
4. ¿Qué tanto cree que Colombia puede aumentar su capacidad productora de limón Tahití?
5. ¿Cuáles son las principales falencias de Colombia en la producción de limón Tahití?
6. ¿Cómo cree que Colombia puede competir con México en el mercado internacional de limón Tahití?

3) Julián Jiménez – Ventas, Hamptons Express Produce. New York, Estados Unidos.

El señor Julián Jiménez es representante de ventas de la empresa Hamptons Express que se dedica a la importación y distribución de fresh produce en la ciudad de New York. Dentro de su portafolio de productos provenientes de Colombia, está el limón Tahití.

1. ¿Qué opinan los clientes en New York del limón Tahití colombiano?
2. ¿Se comercializa limón Tahití colombiano todo el año? Si la respuesta es no, ¿por qué?
3. ¿Cuáles son las diferencias de vender limón Tahití para el sector retail frente a un wholesaler? ¿Qué diferencia en precio de venta puede haber entre estos dos clientes?
4. ¿Le parece Colombia un buen proveedor de este producto?
5. ¿Cree usted que le genera valor agregado a sus clientes al ofrecerle productos importados de excelente calidad en la puerta de sus warehouse?
6. ¿En comparación con Miami por ejemplo, cree usted que New York es mejor plaza para la comercialización de estos productos? ¿Por qué?
7. ¿Cómo es la competencia con México en la comercialización de limón Tahití en la ciudad de New York?
8. ¿Hamptons Express ha podido operar en estos tiempos de pandemia?

De igual manera, visité la planta de empaque de Frutales Las Lajas S.A en Zarzal, Valle del Cauca, principal exportador de limón Tahití en Colombia y que cuenta con una tecnología de vanguardia en los proceso de selección digital y única en el país para este producto.

3. Distribución de limón Tahití en New York, Estados Unidos.

Mostrar que la empresa colombiana que tiene su operación de distribución en destino puede generar ventas tanto en temporadas altas como en crisis mundiales como las del COVID 19, mientras que en calidad de exportador no puede generar ventas internacionales.

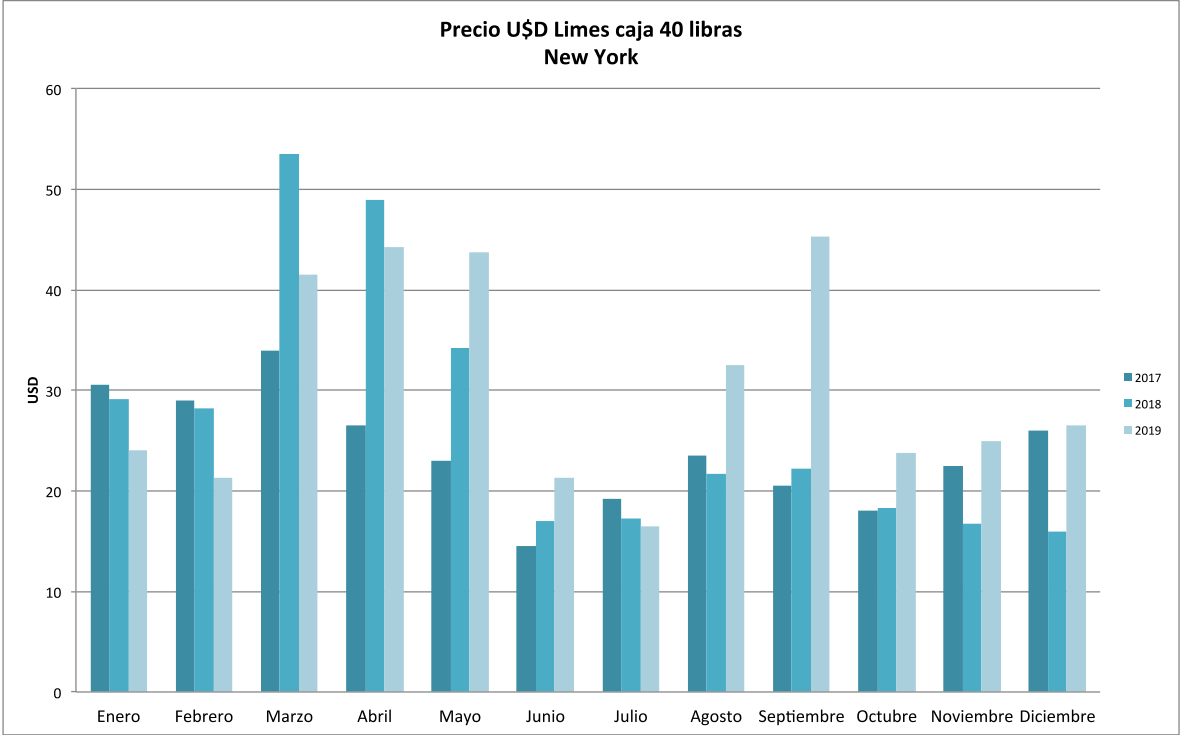
El mercado internacional de limón Tahití es uno de los dos que más aumento tiene entre las frutas colombianas.

Según Asofrucol (2018), el aumento en toneladas exportadas de limón Tahití desde Colombia entre 2016 y 2017 fue de 88,8% siendo Estados Unidos el principal comprador de este producto. Por su cercanía con el país norte americano, México, principal productor de limón Tahití en el mundo, tiene ventajas competitivas frente a Colombia en este producto como menor tiempo de tránsito o costos de producción inferiores por su cantidad. Esto genera que los exportadores colombianos puedan vender su producto solo en algunas épocas del año. En entrevista con el señor Juan Felipe Gaviria, asistente de gerencia y jefe de compras de Frutales Las Lajas S.A, principal exportador de limón Tahití en Colombia, nos dijo: “Hay algo que es una realidad y es que Estados Unidos comparte frontera con México entonces obviamente hay unos costos logísticos que para nosotros va a ser muy difícil competir. Ellos (México) ubican su lima en un tiempo de dos días entonces pues realmente eso ya es una ventaja competitiva que para nosotros es difícil que podamos llegar. Pero claro que podemos hacer algo y es aumentar nuestros niveles de productividad [...]”. También me indicó que “si hablamos del mercado de Estados Unidos hay una época en la que somos mucho más competitivos que es en un 40% del año, de resto México nos saca del mercado.”

En el desarrollo de este objetivo específico miraremos entonces el comportamiento de los precios en las temporadas donde Colombia es competitivo frente a México en el mercado de New York específicamente, viendo las diferencias en los precios de venta entre un exportador colombiano que vende FOB y una empresa colombiana que opere como distribuidor en ese destino.

De igual manera, veremos cómo la empresa que opera en destino puede seguir generando ventas incluso en crisis mundiales como la del COVID 19 en los meses de Marzo y Abril de 2020 mientras que los exportadores colombianos se vieron expuestos a una época sin despachos a los mercados norte americanos y europeos.

3.1 Distribución de limón Tahití en la ciudad de New York, Estados Unidos en condiciones normales de mercado:



Gráfica 3: Tabla de precios de limón Tahití en New York del 2017 al 2019

Fuente USDA

En la tabla anterior podemos ver el comportamiento de los precios de limón Tahití en el mercado mayorista en New York durante todos los meses desde el año 2017 hasta 2019. Esta información la saque de la página oficial del United States Department of Agriculture (USDA, 2019), la cual publica los precios diariamente a los que se están vendiendo los productos internamente. Estos precios que reflejo en la gráfica son los promedios mensuales.

Evidenciamos que los precios altos en destino en Marzo, Abril y Mayo son la ventana de tiempo en la que Colombia es competitiva, como lo decía el señor Juan Felipe Gaviria en la entrevista. Sin embargo, es importante resaltar que los precios aquí expuestos, corresponden a los precios en que un importador y distribuidor vende a un supermercado, por ejemplo. Los precios FOB a los que se está vendiendo el limón Tahití en los diferentes puertos de Colombia en este caso, son diferentes y no son monitoreados por la USDA ni por ninguna entidad oficial.

Podemos analizar también que la temporada alta del limón Tahití en New York empieza el mes de Marzo y termina en Mayo con algunas subidas de precio en los meses de Agosto y Septiembre. Vemos también que hay temporada media, donde un exportador colombiano con unos procesos productivos adecuados podrían aprovechar en los meses de Enero y Febrero.

3.1.1 Ventas de limón Tahití de un importador y distribuidor en New York:

Basados en estos precios, y por mi labor como practicante en la empresa Hamptons Express que se dedica a la importación y distribución de “fresh produce” en la ciudad de New York y que tiene como producto principal el limón Tahití, se me ha encomendado entre muchas otras labores, elaborar informes de ventas, discriminar precios de venta en el sector retail y en el sector mayorista, analizar los beneficios de cada línea de distribución y demás. Estas actividades han dado como resultado que en el peor de los escenarios, y en condiciones normales del mercado, el precio de venta es desde 2 dólares por caja de 40 libras por debajo del precio oficial de la USDA (los reflejados en la gráfica 8) si se trata de un cliente mayorista y hasta 18 dólares por encima si se trata de un cliente en el sector retail.

Estos clientes en el sector retail son los más apetecidos por los proveedores de limón Tahití, ya que, aunque requieren de una logística mayor, están dispuestos a firmar contratos de abastecimiento con cantidades fijas durante el año, con una periodicidad pactada y el mejor precio del mercado. Estos contratos permiten que la operación en destino se programe con suficiente anterioridad, permite tener proyecciones de ventas con bases sólidas y lo más importante, permite hacer frente a las temporadas más bajas donde se fija un cinturón de precios mínimos y máximos. Este canal genera unos retos enormes para la compañía pero cada vez se va estableciendo más y generando valor para todas las partes involucradas. Como lo dice el señor Julián Jiménez en la entrevista que le hice, respondiendo a la pregunta “¿Cuáles son las diferencias de vender limón Tahití para el sector retail frente a un wholesaler? Qué diferencia en precio de venta puede haber entre estos dos clientes?”, me respondió: “Bueno la diferencia entre los clientes de retail y los de wholesaler es bastante amplia, puede haber unas diferencias de entre aproximadamente unos siete dólares a unos

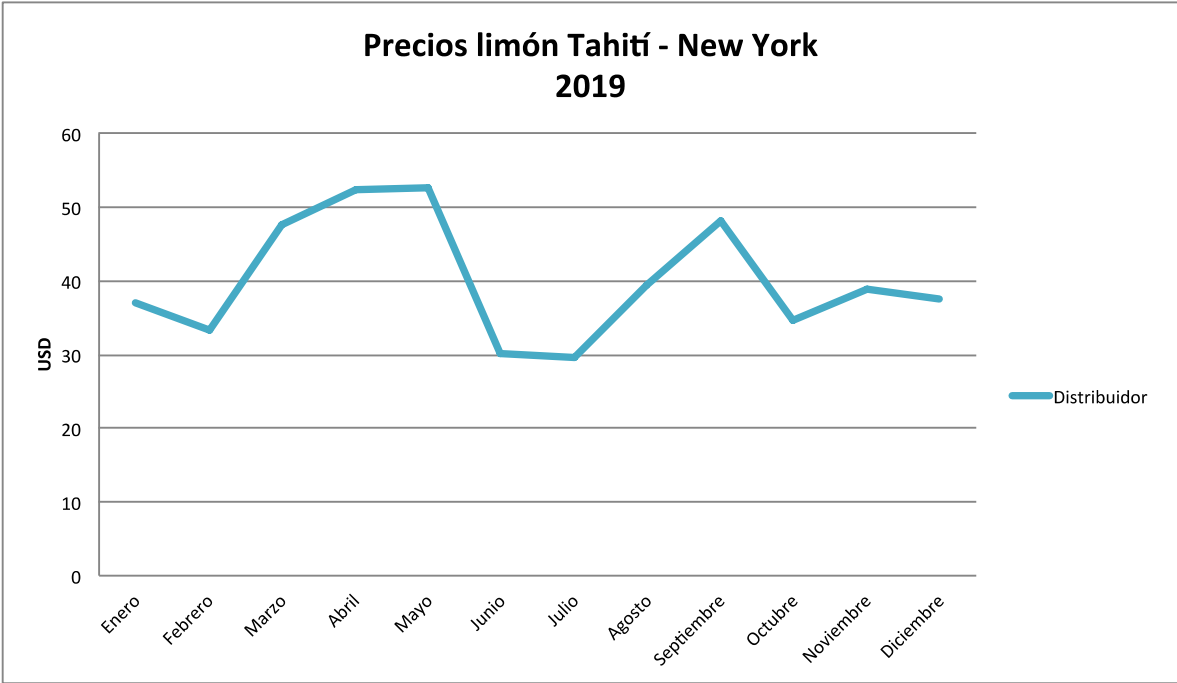
dieciocho o veinte dólares aproximadamente. La gran diferencia es simplemente porque los wholesalers son aquellos que se encargan de distribuirle a supermercados, a restaurante o negocios afines. Ya el retail, que es un poco más como lo que tiene que ver más con los supermercados, pues ellos ya compran es por cajas. Entonces los wholesalers son aquellos que nosotros le vendemos por cantidades grandes, por pallets o containers y los otros son los encargados de comprar por cajas, por lo tanto se les vende a una diferencia de precio mucho más alta ósea que tiene un profit mucho más alto”.

Para cuantificar estas diferencias, el señor Julián Jiménez muy amablemente me dejó visualizar la diferencia en precio que este canal de distribución genera, no solo por los costos adicionales sino por el valor agregado que se le ofrece al cliente.

En una factura de venta con fecha Mayo 25 de 2019 (temporada baja) dirigida a un cliente mayorista, el precio unitario de la caja de 17 kilogramos de limón Tahití fue de 16 dólares cada una puesta en la puerta de sus instalaciones. En otra factura de venta con fecha 24 de Mayo de 2019 (temporada baja), dirigida a un restaurante cliente de la compañía desde hace varios meses, el precio unitario de la caja de 17 kilogramos puesta en sus instalaciones es de 30 dólares.

Esta diferencia nos permite identificar las ventajas y el valor agregado que puede generar la empresa colombiana operando en el exterior con un producto del que tiene pleno control, una excelente calidad y con un relación directa con el cliente.

En la gráfica siguiente, vemos los precios de una caja de 40 libras durante el año 2019 de un distribuidor en la ciudad de New York.



Gráfica 4: Precio de caja de 40 libras de limón Tahití en el sector retail New York 2019

Fuente: USDA y Hamptons Express.

Concluimos entonces que la venta que realiza un importador de una caja de 40 libras de limón Tahití a un mayorista entre el 1 de marzo y el 30 de mayo tiene un precio unitario promedio de 45 USD en condiciones normales de mercado y con base a los precios del año 2019 y que puede llegar incluso hasta USD 55 por caja si se realiza la venta en el sector retail.

3.1.2 Ventas FOB de un exportador colombiano:

Factura proforma #

HAMPTONS DELIVERT CORP DBA HAMPTONS EXPRESS
NEW YORK, USA

FECHA DE EXPEDICION		
DIA	MES	AÑO
28	2	2020

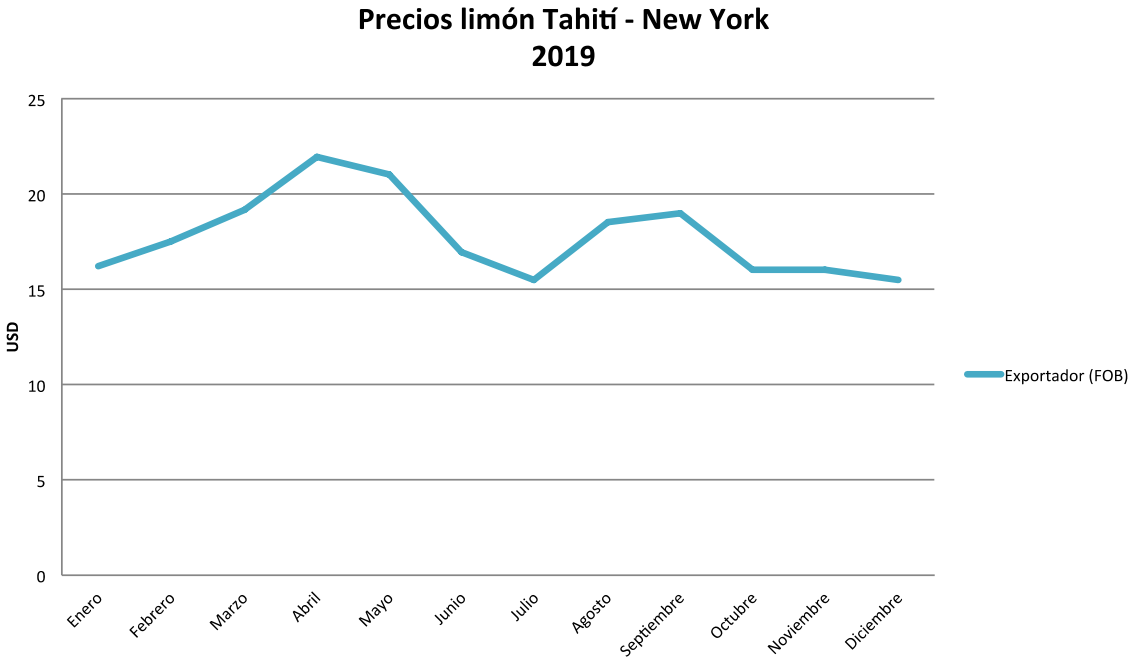
CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	LIMA ACIDA TAHITI (CAL 150-175-200-220)	BOXES X40LBS APROX	1400	\$ 19,29	\$ 27.006
OBSERVACIONES: PAGO CONTRA PROFORMA - INCOTERMS FOB CARTAGENA - NAVIERA HAPPAG LLYOD - ETD - 09/03/2020				TOTAL	\$ 27.006

REVISADO	ACEPTADO	CLIENTE
----------	----------	---------

Gráfica 5: Factura proforma de compra de limón Tahití. Febrero 2020

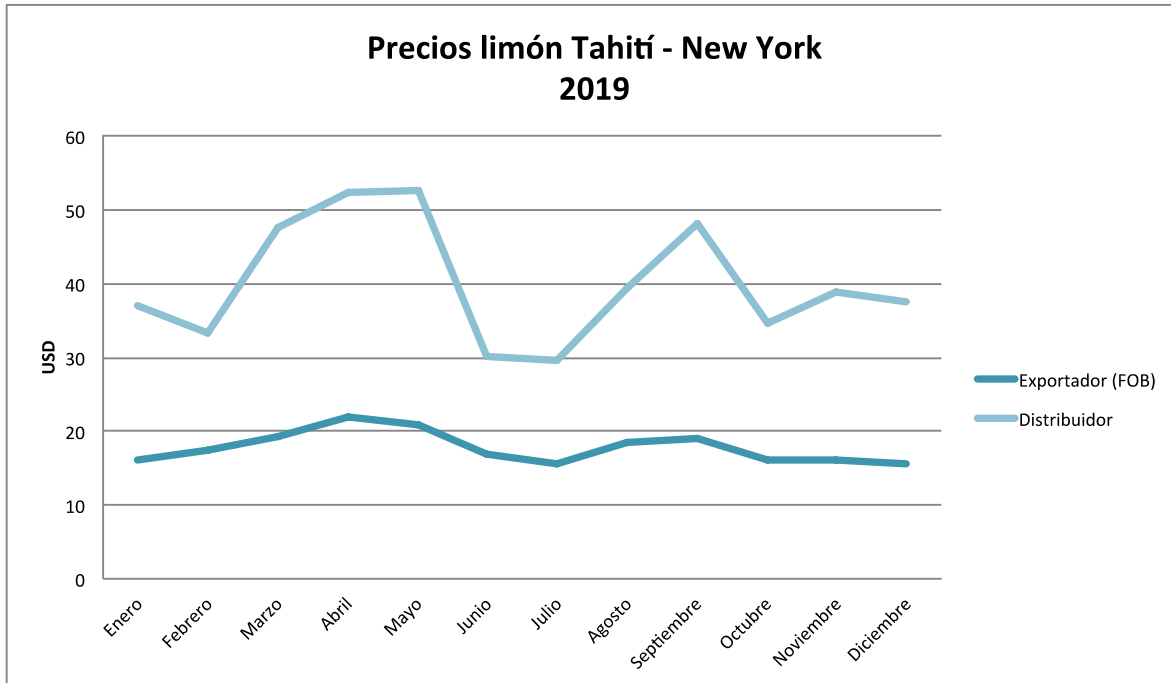
En entrevista con el señor Julián Jiménez, encargado de ventas en Hamptons Express, nos mostró la siguiente factura proforma que un proveedor colombiano de limón Tahití le facturó por concepto de la venta de un contenedor de 40 pies refrigerado de limón Tahití con destino New York, y con fecha ETD 9 de marzo de 2020 (antes de la crisis del COVID 19 en Estados Unidos), ya iniciada la temporada alta, con un precio unitario FOB Cartagena de USD 19,25. Por temas comerciales se omitió el nombre del vendedor.

En la gráfica siguiente, vemos los precios FOB del año 2019 de una caja de 40 libras de limón Tahití de un exportador colombiano.



Gráfica 6: Precios FOB de limón Tahití en caja de 40 libras de exportador colombiano en el año 2019

Fuente: Área de compras Hamptons Express.

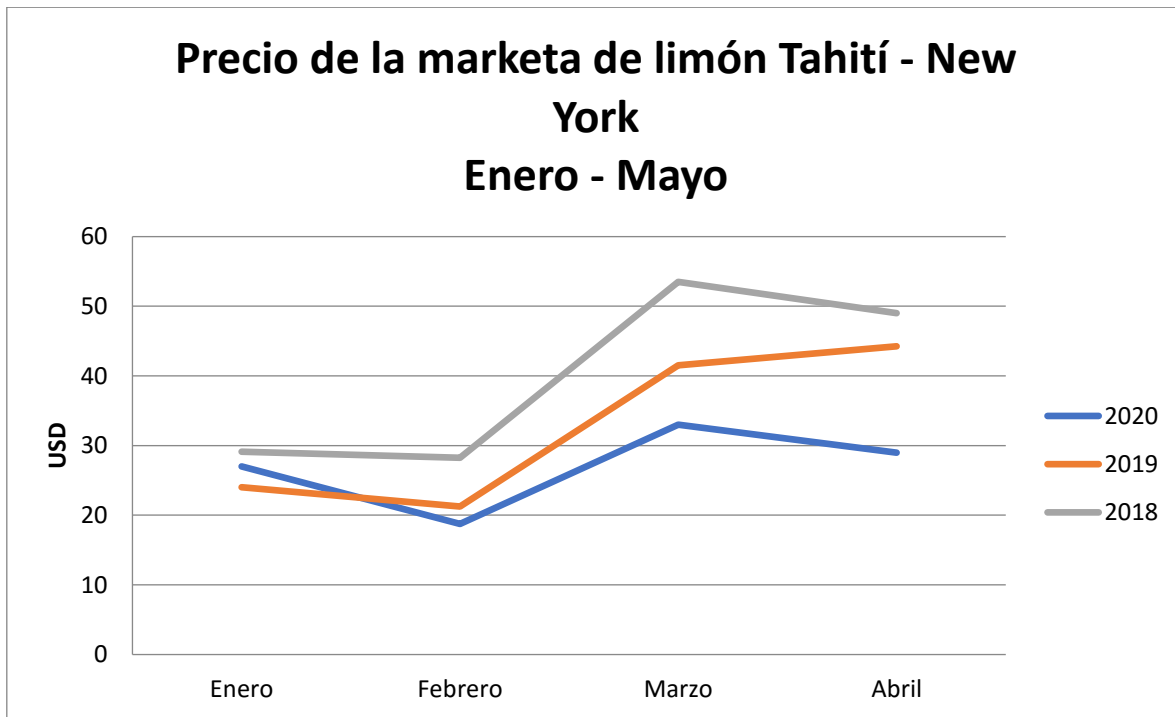


Gráfica 7: Comparación de precios de caja de 40 libras de limón Tahití de exportador colombiano y distribuidor en New York

La gráfica 7 nos permite ver la diferencia de los precios de venta entre el exportador y el distribuidor de limón Tahití. Por ejemplo, entre la última semana de abril de 2019 y la primera semana de mayo de 2019, el precio FOB de la caja de 40 libras de limón colombiano era de USD 20/caja. El precio de venta de la misma unidad en el sector retail en New York llegó hasta los USD 54/caja. Vemos una diferencia de 170% en los precios de venta del mismo producto, lo que sugiere que se genera más ganancias con la distribución directa del producto. Aunque los gastos de distribución pueden aumentar los costos hasta en un 25%, las utilidades se pueden aumentar considerablemente en estas oleadas de precios altos.

Podemos decir entonces que la empresa colombiana que inicie sus operaciones en destino, puede aprovechar mucho más las ventanas de precios altos en la ciudad de New York, al darle más alcance a sus productos. No solo puede aumentar sus ingresos en temporadas sino también controlar toda la cadena de suministro, identificar la necesidad de su cliente directamente y sobre todo, distribuir todo el producto sin importar el tamaño, daños en piel u otras características siempre y cuando se cumplan con las exigencias mínimas de exportación.

3.2 Distribución de limón Tahití en la ciudad de New York, Estados Unidos en crisis mundial (COVID 19):



Gráfica 8: Tabla de precios de limón Tahití en temporada alta del 2018 al 2020 en New York

La anterior tabla muestra el comportamiento de los precios de limón Tahití en el mercado interno de New York en las épocas de temporada alta que generalmente empiezan en el transcurso del mes de Febrero.

En base a estos precios, podemos evidenciar claramente el impacto que tuvo la crisis mundial generada por el COVID 19 en el precio de la limón Tahití en New York. Vemos una

disminución en los precios del 2020 en comparación con los del 2019 de 31% y hasta de 62% en comparación con los precios de año 2018.

3.2.1 Ventas de limón Tahití de un importador y distribuidor en New York en crisis mundial (COVID 19):

En entrevista con el señor Julián Jiménez, encargado de ventas de la empresa Hamptons Express, a la pregunta que le hice “¿Hamptons Express ha podido operar en estos tiempos de pandemia?”, contestó: “Hamptons Express ya había traído un container al principio de que la pandemia empezó a golpear fuertemente occidente. Luego, ya cuando estaba todo el tema y la curva empezó a elevarse dentro de esta situación de salud, llegó otro gran número de cajas de limón las cuales empezamos a tener muchísimos más inconvenientes porque el mercado se estaba moviendo muy lento, los precios empezaron a bajar muchísimo y por lo tanto empezamos a ver mucho inconveniente en el proceso de comercialización de este producto. Sin embargo pues, al tener nosotros ese inventario un poco represado ahí, se logró generar la venta más del 80% de lo que teníamos como inventario pero nos vimos fuertemente afectados por ese tema porque las proyecciones que teníamos para las ventas de este inventario eran muchísimo más altas sobre todo para generar un profit que esperábamos durante el proceso de este ejercicio.”

En base a esta respuesta, podemos ver que los distribuidores se vieron afectados también por esta crisis, que sus operaciones estuvieron disminuidas y lentas y que los precios no fueron los esperados para un temporada alta. Sin embargo, lograron sacar su producto y seguir

generando ingresos para cubrir sus costos y gastos administrativos. Aunque varios de sus clientes cerraron operaciones, Hamptons Express dispone de algunos vehículos propios y de una flota tercerizada que su proveedor de transporte le garantizó por tratarse de una empresa de abastecimiento alimenticio. Los clientes a los que Hamptons Express logró llegar era sobre todo supermercados, un nicho que no pidió mucho volumen durante la crisis pero que fue suficiente para mantener un flujo de ventas estable. Los clientes como mini mercados, tiendas de barrio o restaurantes no operaron durante la crisis y por tanto este nicho de mercado no generó ningún ingreso.

Concluimos entonces que los importadores de limón Tahití en el mercado de New York puntualmente, aunque vieron reducción considerable en sus volúmenes de venta y precios unitarios de venta durante la crisis del COVID 19, lograron seguir operando establemente manteniendo un nivel de ventas suficiente para movilizar carga proveniente de diferentes países. A continuación contrastaremos esto con la operación en crisis de un exportador de limón Tahití colombiano.

3.2.2 Ventas FOB de un exportador colombiano en crisis mundiales (COVID 19):

Dado que la pandemia por el virus COVID 19 coincidió con las temporadas altas de limón Tahití, los exportadores colombianos de este producto resultaron claramente afectados y no solo en el mercado de Estados Unidos. En entrevista con el señor Juan Carlos Sierra, director

comercial de Frutales Las Lajas S.A, frente a la pregunta que le hice el 3 de Abril de 2020 de “En estos tiempos de pandemia Frutales Las Lajas S.A ha podido llegar a los mercados europeos y norteamericanos con la misma frecuencia?”, respondió: “Europa hace un mes no, esperamos que mejore eso. Caribe está normal y Estados Unidos estuvo bien y operamos hasta Febrero, pero en Marzo no operamos”.

Recordemos que la compañía Frutales Las Lajas S.A es el principal exportador de limón Tahití en Colombia, con más de 20 años de experiencia en el mercado, un capital de trabajo muy bien equilibrado entre infraestructura y cultivos y un capital humano muy experimentado en temas de comercio internacional de este producto.

El golpe del COVID 19 afectó bastante la operación en los principales mercados del mundo a los exportadores colombianos entre otras cosas porque sus clientes en destino cerraron sus centros de distribución, o no contaban con los servicios de transporte de mercancías suficientes para mover toda la carga o sencillamente porque no tenían a quién vender esos productos.

Bajo ese escenario, los exportadores colombianos de limón Tahití se vieron obligados a pausar sus actividades, excluyendo de sus destinos a Europa y Estados Unidos y disminuyendo sustancialmente sus operaciones en plantas de empaque y cultivos. Esto les generó pérdidas en sus operaciones ya que por sus obligaciones de nómina, la empresas deben seguir con sus gastos administrativos aún asumiendo su disminución excesiva de ingresos. Como lo dijo el señor Juan Felipe Gaviria, asistente de gerencia en Frutales Las Lajas S.A

“[...] hay que resaltar en este tema que nosotros estamos dando una seguridad laboral al trabajador, por ejemplo en estos tiempos de pandemia, nuestra gente puede estar 100% tranquila de que, a pesar de que hay unos que los mandamos para la casa van a tener su sueldo garantizado.”.

Concluimos entonces que los exportadores colombianos de limón Tahití se vieron afectados en sus operaciones de tal manera que la planta de empaque y sus cultivos debieron suspender actividades debido a la falta de mercado en Europa y Estados Unidos y que asumieron sus obligaciones de nómina durante este periodo, generando pérdidas importantes.

Dado que Frutales Las Lajas S.A es exportador, y que depende de su cliente importador en Estados Unidos, en tiempos de pandemia no pudo sacar su producto a ese mercado, mientras que Hamptons Express en su calidad de distribuidor, tuvo la oportunidad de vender su producto a los clientes en las industrias que siguieron operando. Si el exportador tuviera su distribución directa en New York, la decisión de operar sería interna y no externa.

3.3 Conclusión:

Colombia ha sido un reconocido exportador de frutas frescas para el mundo. La comercialización de estos productos sin valor agregado ha llevado al país a desarrollar mucho el sector del agro y enfocándose en las frutas que tienen más salida al mercado internacional. Sin embargo, las empresas más sólidas en estas industrias podrían agregarle valor a sus productos dándoles más alcance y encargándose de manera directa de la cadena de

distribución en destino. De esta manera, no solo pueden generar más ingresos, identificar las necesidades del cliente de primera mano y expandir sus canales de distribución, sino que pueden cubrirse y reducir pérdidas en los tiempos más difíciles.

La expansión de estas actividades, como veremos en el siguiente capítulo, genera valor para toda las partes involucradas, desde clientes en destino hasta agricultores en origen, incentiva la inversión extranjera en Colombia, genera alianzas estratégicas muy exitosas que apalancan el crecimiento de una industria y le da representación a Colombia en los principales mercados del mundo.

4. Caso de éxito del modelo de negocio de distribución en destino.

Demostrar que el modelo de negocio de distribución en destino ha sido exitoso en Colombia con empresas como Cartama en alianza con Mission Produce.

Como lo anunciamos en la introducción, este modelo de negocio puede desarrollarse en cualquiera de los países destino a donde Colombia exporta limón Tahití. Sin embargo, y como veremos en el ejemplo que estudiaremos a continuación, el modelo de negocio puede adaptarse a otros productos como el aguacate Hass colombiano. Esta fruta ya tiene más trayectoria en este tipo de distribución y nos permite analizar la cadena de suministro de la que hemos venido hablando en este trabajo.

Esta integración vertical de empresas exportadoras colombianas con importadores en mercados internacionales tiene pocos ejemplos pero que han impactado positivamente en la economía nacional.

El mejor ejemplo de este modelo de negocio es la alianza estratégica que Cartama (Avofruit S.A.S), mayor productor y exportador de aguacate Hass de Colombia inició con Mission Produce, el distribuidor más grande del mundo de esta fruta.

En el año 2017, con 1000 hectáreas sembradas de aguacate Hass según directivos de la compañía, Cartama ya era la empresa colombiana con más participación en los mercados internacionales. Por su lado, Mission Produce, con presencia en los principales mercados

globales como Estados Unidos, Holanda, Francia, España entre otros, cerró una negociación con la empresa colombiana para abastecer estos mercados. Las alianzas estratégicas buscan principalmente cubrir la demanda de los diferentes canales de distribución, sean minoristas o mayoristas. Cada uno de estos canales de venta exigen calidad y características diferentes. Por ejemplo, el sector retail, donde están los restaurantes y mini mercados, demandan una fruta de excelente estética y gran tamaño.

Por su lado, el sector mayorista, si bien exige excelente estética, demanda tamaños más pequeños ya que es el producto que se va a vender en supermercados y que no requiere de tamaños específicos.

De igual manera, estas alianzas estratégicas buscan también tener control de calidad a lo largo de la cadena de abastecimiento, garantizar un volumen constante durante el año, aspecto en el que Colombia es muy adecuado ya que produce 11 meses del año por su situación geográfica, y una marca reconocida por su calidad.

Pero estas alianzas tienen varios pasos para su puesta en marcha posterior a la negociación.

4.1 Inversión en Colombia:

La inversión en Colombia que esta integración vertical atrae se destina principalmente a cultivos, planta de empaque y capital humano.

4.1.1 Cultivos:

La condición geográfica estratégica de Colombia facilita el cultivo del aguacate Hass durante varias temporadas del año, lo que se traduce en una ventaja competitiva frente a otros países productores como Chile, México y Perú. Al año 2018, en los registros de Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), se registran 5780 hectáreas sembradas y certificadas para exportación de esta fruta.

Como lo dijo el CEO de Mission Produce Steve Barnard en el 2018, el plan con esta alianza es sembrar entre 1000 y 1500 hectáreas de aguacate Hass en conjunto con su socio estratégico Cartama y llegar al 2023 con un total de 3500 hectáreas sembradas. Esto incluiría el aguacate colombiano en los portafolios de productos de los principales países donde opera Mission. Estas inversiones en cultivos representarán aproximadamente un aumento en producción del 25% a nivel nacional, lo que encamina a Colombia a competir cada vez más con los grandes productores.

4.1.2 Planta de empaque:

Para seleccionar y empaquetar adecuadamente los volúmenes de aguacate que ingresan de las 3500 hectáreas que esta alianza planea tener a 2023 la infraestructura debe contar con avances tecnológicos que lo permitan.

Por eso, las plantas de empaque son fundamentales para darle continuidad a la distribución de este producto. La planta de empaque de Cartama, ubicada en la ciudad de Pereira desde el año 2016, cuenta con los sistemas más avanzados de tecnología que les permite seleccionar

la fruta por peso, color, diámetro e incluso por daño externos y de manera eficaz. Estos procesos de selección en Colombia se llevan a cabo generalmente de manera manual, aumentando el porcentaje de error y aumentando los tiempos de empaque. La localización de esta planta de Cartama es punto estratégico para la recolección de fruta y los despachos a los puertos. Esta planta, permite empacar 250 toneladas de aguacate Hass al día, lo equivalente a 10 contenedores aproximadamente, volumen suficiente para darle salida a todo el producto que se cosecha en los predios.

Cabe resaltar que la inversión en la planta de empaque en esta relación comercial de Cartama se hizo de manera independiente, para así poder otros mercados internacionales que Mission Produce no cubre y donde el aguacate colombiano es demandando.

4.1.3 Capacitación de personal:

Para la correcta operación tanto de los cultivos como de la planta de empaque, las empresas deben tener un personal capacitado y al tanto de la prácticas de vanguardia en sus respectivas labores. Es por esto que Cartama ha traído expertos en la materia desde los países más desarrollados en temas de producción de aguacate Hass y en labores de empaque para no solo orientar al personal, sino monitorearlo, evaluarlo y hacerle seguimiento.

Esta inversión es fundamental ya que le permite a la empresa adoptar las mejores prácticas para ser lo más eficiente posible en sus labores.

4.2 Canales de distribución:

Una vez se tienen todos los requisitos de calidad exigidos en los mercados de Mission, la fruta se va a los diferentes canales de distribución. Para esto, Mission cuenta con una sólida distribución que logra poner la fruta de cualquier característica en sus diferentes mercados.

En entrevista con el señor Juan Felipe Gaviria Arévalo, asistente de gerencia de Frutales Las Lajas S.A, mayor exportador de limón Tahití en Colombia, nos explicó la importancia de contar con unos canales de distribución sólidos y diversificados en destino que puedan ofrecer diferentes categorías de clientes y aumentar su porcentaje de exportación, sea en limón o en aguacate. Con respecto a la pregunta que le realicé de ¿Qué opina del modelo de negocio que Cartama tiene con Mission Produce en Estados Unidos, donde Mission es la única compañía que distribuye su producto en ese país?, contestó:

“[...] hay que tener en cuenta que Mission por ser la empresa de distribución de aguacate más grande de Estados Unidos, tiene los mejores canales de distribución de fruta. Realmente cuando uno va a hacer una alianza de distribución con un cliente, uno mira varias cosas, primero, el tiempo que lleva en el mercado, segundo, capital humano, tercero, capital económico y cuarto, canales de distribución, entonces Mission le da muchas más garantías a la fruta de Cartama porque tiene muchas partes donde la puede ubicar y eso también se traduce en que compra todas las calidades desde calibres pequeños, calibres grandes, inclusive categoría dos, entonces es un modelo muy atractivo que a nosotros nos sonaría en algún momento si podemos encontrar ese socio estratégico.”

Es claro que la empresa distribuidora debe contar con la capacidad suficiente de distribuir la fruta que su socio estratégico coseche. En el caso de Cartama con aguacate colombiano, sus características varían en comparación al aguacate mexicano por ejemplo.

El aguacate colombiano sale en calibres más pequeños y puede llegar a hacer hasta 40% más pequeño que el mexicano con un peso desde 120 gramos. Esto ha llegado a afectar algunas empresas comercializadoras de aguacate colombiano porque los clientes castigan mucho su precio por la diferencia de tamaño. Generalmente, estas empresas que resultan afectadas por los precios de ventas de los calibres más pequeños tienen canales de distribución limitados a los whole salers, los cuales compran la fruta para distribuirla ellos mismos sea a supermercados o a restaurantes.

En el limón Tahití vemos también estas diferencias en las características según su origen y son las que definen los canales de distribución en los que se comercializará el producto.

A la pregunta que le hice la señor Juan Carlos Sierra, director comercial de Frutales Las Lajas S.A, de “¿cuáles son las diferencias entre el limón Tahití mexicano y el colombiano que podamos explotar?”, me respondió:

-“El colombiano buen jugo, color, y lo más importante, la vida en góndola es más larga. El mexicano (tiene) menos color y la vida es más corta en la góndola.”

Esto nos permite sacar ventaja en destino de los clientes que hacen estricto énfasis en calidades estéticas, que por lo general, se encuentra en el sector retail y son los que pagan mejores precios por el producto.

Teniendo Colombia un mejor limón que el mexicano, puede abarcar incluso más categorías de clientes yendo desde el más exigente hasta aquel que necesita la fruta para su transformación y no le da importancia al estado del producto.

Una característica de calidad a tener en cuenta para el limón Tahití es el golpe de sombra. La mancha amarilla que pueden tener algunos limones se debe a que esa parte del limón no recibió suficiente sol y por ende su color verde no terminó de desarrollarse. Esta apariencia amarilla se puede ver sobre todo en el limón colombiano cuando lo comparamos con el limón mexicano ya que este último recibe sol desde diferentes ángulos durante el año. Por condiciones geográficas, los cultivos colombianos van a recibir el sol casi de la misma manera durante todo el tiempo en palo y por ende, el golpe de sombra se va a marcar de la misma manera, sin que esto afecte su sabor, su acidez, su jugo o tamaño. Es una condición estrictamente estética.

El señor Juan Carlos Sierra nos comentó que “[...] otro mercado importante, poder conquistar el mercado americano, hay competencia con México pero con calidad se puede lograr.”

Para ampliar más en este sentido, el señor Juan Carlos también me dijo por fuera de la entrevista que es fundamental darle un alcance diferente al limón colombiano en destino ya que es de los pocos limones que tienen tanto jugo y permiten rendimientos superiores en procesos industriales. Las empresas que realizan este tipo de proceso no se dedican a importar limón ni frutas, por lo que salen a comprar el producto a la empresa que lo entregue en la puerta en el menor tiempo posible y por lo general no necesitan de un contenedor entero y es por esto que el proveedor debe tener la opción de venderle por pallets, como perfectamente lo puede hacer un importador.

Volviendo al caso de Mission, esta compañía que va directamente a los clientes, sean restaurantes, hoteles, supermercados entre otros, le permite venderle a cada cliente una característica distinta sin resultar perjudicados en el precio por el tamaño. A los restaurantes por lo general se les venden los calibres más grandes ya que son muy cuidadosos con la estética y a los supermercados se les venden los calibres más pequeños ya que es enfocan más en vender 2 o 3 unidades en un mismo empaque sin importar el tamaño.

Esta variedad de los canales de distribución genera que la empresa comercializadora le da más garantías a la empresa exportadora porque logra colocar su producto en varios mercados elevando así su porcentaje de fruta para el mercado internacional y sus volúmenes de descarte son más bajos.

4.2.1 Warehouse y centro de distribución:

Los centros de acopio de Mission en sus diferentes destinos son fundamentales para la correcta distribución de los productos. La ubicación estratégica de estas instalaciones les permite una distribución más ágil y más económica con más cercanía a los clientes. En el capítulo siguiente se hablará más en detalle de las características necesarias para esta infraestructura para el caso de una empresa colombiana recién llegada a destino como distribuidor. El warehouse con el que cuenta Mission en Oxnard, California, es uno de los más grandes de Estados Unidos para aguacate Hass con más de 230.000 metros cuadrados, capacidad de almacenamiento en frío de 620 contenedores, capacidad para maduración de 64 contenedores y proceso de empaque con capacidad 35 toneladas por hora. Esto les permite no solo almacenar, sino realizar un programa de maduración en las cámaras que tienen destinado para ello. Estos programas permiten tener más producto disponible en sus instalaciones sin preocuparse por la condición en que estén o el tiempo que falta para que se pudran y así poder planear un programa de ventas más estructurado en base a la demanda y no a la vida útil del producto. Actualmente, Mission cuenta con 11 plantas como estas alrededor del mundo entre China, Estados Unidos y Europa.

4.2.2 Transporte:

La logística de transporte está perfectamente articulada al ware house. El transporte adecuado y la eficiente planeación de las rutas de Mission permite agilizar aún más la distribución y llegar a más clientes en las diferentes ciudades. En el capítulo siguiente hablaré más en detalle de las características y opciones de este transporte para las empresas colombianas distribuidoras de limón Tahití en los mercados de destino.

4.3 Aumento en ventas:

Con este modelo de negocio articulado desde 2017 con Mission, Cartama ha visto un incremento en sus ventas anuales considerable. Como lo vemos en la revista “Las 500 empresas que hacen grande a Risaralda” (2019) del periódico El Diario del Otún, Cartama (Avofruit S.A.S) aumentó sus ventas de 2017 a 2018 en un 58%, uno de los más altos dentro de las 30 empresas con más facturación en Risaralda. Este aumento en las ventas se ha apalancado en las inversiones que se han hecho en conjunto con Mission y por los aumentos en volúmenes que estas han generado. Este ritmo de crecimiento debería seguir por lo menos hasta la puesta en marcha del 100% de las hectáreas sembradas en Mission y Cartama en el 2023.

Ingresos operacionales COP

	2018	2017	
Avofruit S.A.S	\$ 51.033.487.604	\$32.298.464.725	58%

Gráfica 9: Ingresos operacionales Avofruit S.A.S

Fuente: Emis (2019)

Las expectativas del Gobierno Nacional sobre las ventas internacionales de aguacate Hass, que además definió esta variedad como Proyecto de Interés Nacional Estratégico (PINE), eran de USD 70 millones para el 2017 y que estuvieron cerca de ese valor. Las exportaciones para ese año sumaron USD 66.702.482. Los aumentos de ventas de este producto en los mercados internacionales en los últimos 5 años muestran no solo el aumento del consumo a nivel mundial sino también la inversión extranjera.

	Exportaciones USD	Var (%)
2014	\$ 6.509.237	
2015	\$ 15.138.895	133%
2016	\$ 47.430.081	213%
2017	\$ 66.702.285	41%

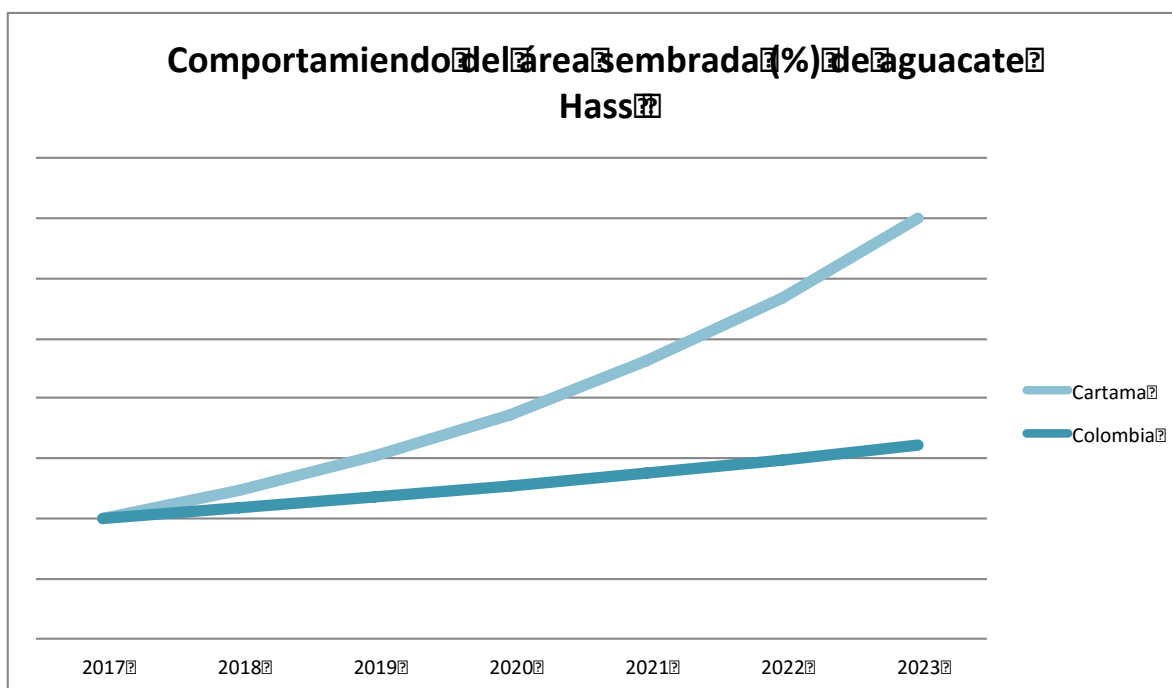
Gráfica 10: Exportaciones de aguacate Hass desde Colombia

Fuente: Datlas Colombia (2019)

4.3.1 Aumento de área sembrada

Esta alianza estratégica, que tiene como objetivo llegar a 3500 hectáreas sembradas en Colombia en el año 2023 según el CEO de Mission, ha visto un incremento promedio anual en su siembra de 23%. Si comparamos este ritmo de crecimiento con el promedio nacional en los últimos 6 años, que, según el DANE (2019), es del 8%, vemos una ventaja competitiva sobresaliente.

En la gráfica siguiente, vemos la comparación del crecimiento proyectado de áreas sembradas de aguacate Hass entre Colombia y la alianza Cartama – Mission basados en los promedios de los últimos años.



Gráfica 11: Proyecciones de crecimiento de área sembrada de aguacate Hass en Colombia

4.4 Conclusión:

La integración vertical entre una empresa colombiana y una empresa extranjera es una asociación estratégica que genera valor en ambos países. Como vimos en el desarrollo de este punto, la cadena de suministro de la fruta se acorta, garantiza la mejor calidad, ofrece varios canales de distribución y se genera valor tanto en destino como en origen. Estas integraciones internacionales acortan las distancias entre consumidores y agricultores y deja las ganancias en manos de las empresas directamente responsables del producto evitando muchos intermediarios. El aumento de la capacidad productiva nacional puede resultar muy beneficiado de estas alianzas y modelos de negocio, ya que acelera el crecimiento de áreas sembradas lo que aumenta la participación internacional de Colombia en los mercados de productos agrícolas.

Con este modelo de negocio surge la necesidad de integrar no solo la empresa privada sino al gobierno y a sus instituciones para que se sumen a esa ruta hacia el mercado internacional y a la participación de empresas colombianas en el exterior y generar una marca país consiente. De otra manera estos actores gubernamentales no podrían sumarse ni generar un verdadero impacto en la cadena de suministro.

Al igual que Cartama (Avofruit S.A.S) con Mission Produce, otros exportadores colombianos pueden replicar este modelo de negocios en sus diferentes destinos y con otras frutas incluso más comunes en los cultivos colombianos como el limón Tahití. Si se quiere, y contando con una sólida operación en origen, una empresa colombiana puede incursionar en los mercados internacionales encargándose directamente de su distribución en destino y estableciendo unas bases logísticas sólidas que en un principio no deben de ser propias. En el siguiente capítulo detallaremos un plan de operación que puede seguir la empresa colombiana para operar por su propia cuenta en New York City, uno de los mercados más exigentes del mundo.

5. Estructuración de la distribución de limón Tahití en New York, Estados Unidos.

Señalar los pasos a seguir en la estructuración de la operación de distribución en destino para los exportadores colombianos con la que puedan enfrentar precios bajos.

Con el propósito de tener ventas más recurrentes en New York por ejemplo, ciudad en la que el mercado de fresh produce es muy exigente en cuanto a la calidad y estética de los productos, las empresas colombianas pueden empezar a sentar sus actividades allí.

5.1 Legalización de la compañía en Estados Unidos

El primer paso, es la legalización de la compañía como persona jurídica en Estados Unidos. Para esto, se debe realizar el debido proceso frente al New York State (en el caso de constituirlo en New York), definir la figura más adecuada para la operación del negocio, que por lo general, por temas de responsabilidades y agilidad, la más adecuada es Limited Liability Company (LLC) y esperar su aprobación. Para esta gestión, hay varias maneras de llevarla a cabo:

- 1) Se puede hacer directamente en el New York State web site, es un proceso que puede tardar en promedio 7 días hábiles, debe ser guiado por un abogado especializado en el tema y que debe asesorar a la compañía en la documentación.

2) Se puede realizar este proceso mediante empresas especializadas en las prestación de estos servicios como Incfile. Estas empresas están autorizadas para representar frente al New York State a las personas naturales o jurídicas, ciudadanas o no, en los trámites de creación y establecimiento de sociedades.

Es muy importante que en este proceso se designe a los miembros que representarán la LLC frente al Estado, bien sea la empresa colombiana, un representante legal o un socio de la compañía.

En esta aplicación, se deberá especificar la(s) actividad(es) que la LLC realizará, conformar una Junta Directiva, especificar la dirección física desde donde operará la compañía, que en este caso puede ser el ware house que se usará para la logística y que más adelante en el trabajo lo detallaré más a profundidad, y los accionistas de esa sociedad.

Para este proceso de constitución, la sociedad no necesita una cuantía mínima de inversión en los Estados Unidos. El requisito es que la empresa y sus representantes deben cumplir con todas las formalidades del registro y quedar plenamente identificados en los documentos.

Featured



[New York Business Express](#)

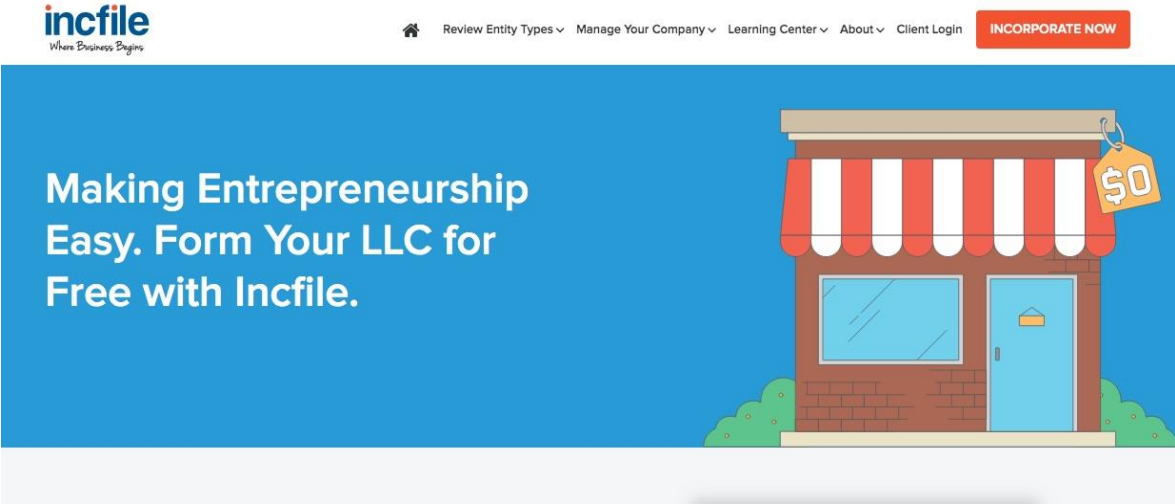


[Apply for MWBE Certification with New York State](#)



[Start a Limited Liability Company \(LLC\)](#)

Ilustración 8: Sitio web de New York State



incfile
Where Business Begins

[Review Entity Types](#) [Manage Your Company](#) [Learning Center](#) [About](#) [Client Login](#) [INCORPORATE NOW](#)

Making Entrepreneurship Easy. Form Your LLC for Free with Incfile.




Ilustración 9: Sitio web de Incfile.com para la creación de LLC

Puede ser consultado en el web site de New York State o en Incfile.com.

5.2 Obtener PACA Licensing (garantía para comprador de que el producto está certificado en la USDA)

Una vez finalizado y aprobada la constitución de la compañía en Estados Unidos, se debe aplicar a las bases de datos del PACA Licensing y el Blue Book.

PACA Licensing: Es un permiso que la ley estadounidense exige a aquellas personas naturales o jurídicas que comercializan más de 2000 libras de frutas o verduras. La finalidad de esta licencia es asegurarle al comprador o al proveedor que esa persona cumple y cumplirá con todos los requisitos del contrato que celebren y que asegura la calidad de los productos y su registro ante la USDA.

Esta licencia se saca por medio de la USDA.

HOME MARKET NEWS RULES & REGULATIONS GRADES & STANDARDS SERVICES RESOURCES COMMODITY PROCUREMENT

PACA Licensing

HOME > RULES & REGULATIONS > PERISHABLE AGRICULTURAL COMMODITIES ACT (PACA) > PACA LICENSING

Overview

FAQs on PACA Services

Licensing

PACA Press Releases

Online PACA Services

Search PACA Licenses

Employment & License Bonds

Much like you need a driver's license to operate a vehicle, the law requires that you have a PACA license to operate a produce business. A PACA license is proof to your customers and suppliers that you are a serious business person who can be trusted to honor the terms of your contracts.

The PACA license is the key to ensuring that traders meet their contractual obligations under the law. Fruit and vegetable buyers and sellers must abide by the fair trading practices established by the PACA or face possible suspension or revocation of their license. This includes meeting contract specifications, paying all contracts promptly, and maintaining trust assets.

A person knowingly operating a produce business without a license may face a monetary penalty of up to \$1,200 for each

Ilustración 10: Página de la USDA para la gestión del PACA Licensing

5.3 Quedar registrado en la bases de datos comerciales Blue Book

Es una base de datos en la que proveedores, clientes, pero sobre todo wholesalers usan para consultar las calificaciones de créditos de sus clientes y para mantener sus propias calificaciones. Esto se ha venido manejando cada vez más en el sector de fresh produce ya que dada las formas de pago requeridas por algunos clientes, los proveedores se ven en la obligación de otorgar plazos de pago.

Es una forma de consultar y conocer un poco más a esa empresa con la que se está negociando.

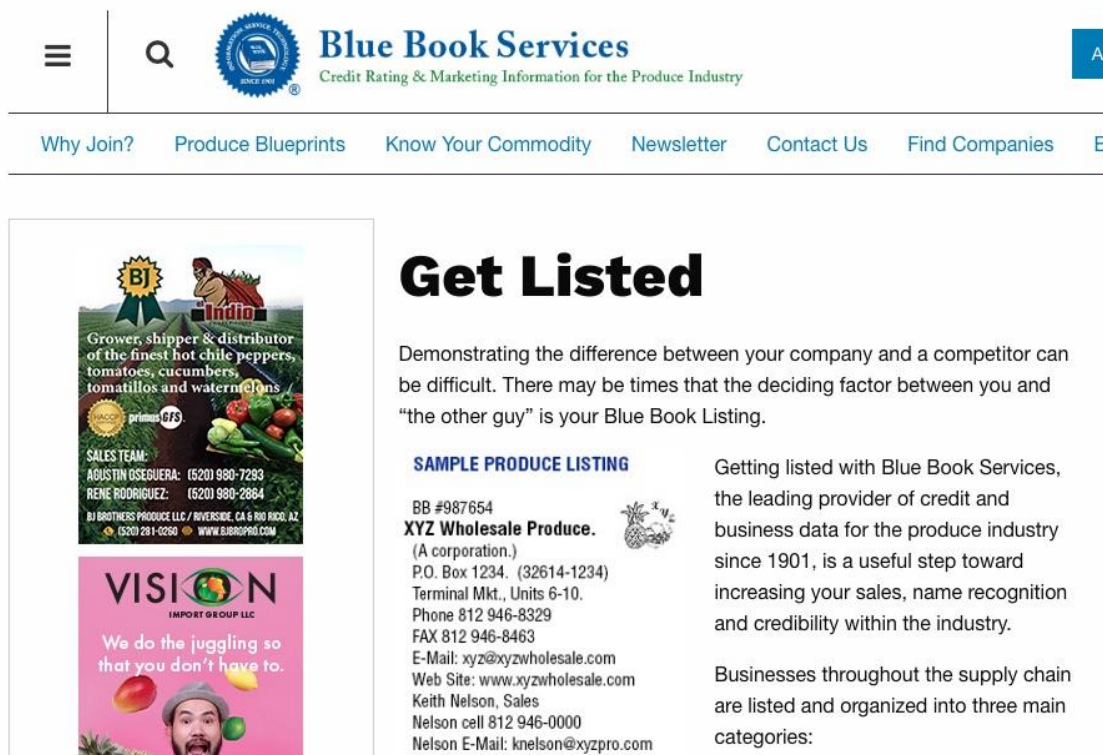


Ilustración 11: Página de Blue Book Services

5.4 Articulación de la logística:

El segundo paso, una vez aprobada la constitución de la LLC, es articular la logística.

5.4.1 Ware house:

La consecución de un warehouse, lugar donde van a arribar las mercancías desde Colombia y donde van a ser almacenadas y refrigeradas debe ser lo suficientemente amplio para la demanda estimada de productos y debe tener todas las licencias que el United States Department of Agriculture (USDA) exige para estos establecimientos.

Este lugar debe tener fundamentalmente, lo siguiente:

- Estructuras de almacenamiento en altura dentro de los cuartos fríos para optimización del espacio. (Gráfica 17).
- Área de descargue de tractomulas con acceso directo a los cuartos fríos. (Gráfica 18)
- Cuartos fríos independientes para cada producto.
- Sensores de monitoreo de temperatura 24 horas.
- Personal para cargue y descargue.



Ilustración 12: Foto de referencia de Mission Produce en Oxnard, California



Ilustración 13: Foto de referencia de Vega Produce en Miami, Florida

Cabe resaltar que, sitios de almacenamiento de estas características están disponibles para alquiler incluso por noche y que están especializados en fresh produce. La compañía colombiana puede recurrir a estos servicios en una etapa inicial de validación de mercado y consolidación de clientes antes de incurrir en la inversión y adecuación de su propio warehouse. Estas empresas que se dedican al alquiler de espacios para “storage”, ofrecen servicios muy útiles a sus usuarios, como por ejemplo el monitoreo de la temperatura desde un dispositivo electrónico, video vigilancia, inventario con tecnología RFID, programación de despachos o recogidas, pesaje, conteo de unidades entre otros.

5.4.2 Transporte:

Adicionalmente, la logística de transporte es también un escalón importante para la compañía. Al ser productos perecederos, la cadena de frío debe mantenerse hasta la puerta del cliente, de esta manera se puede asegurar la mejor calidad.

Estos servicios de transporte refrigerado están disponibles desde camiones con capacidad de 4 pallets hasta tracto mulas con capacidad para 24 pallets, servicios con los que la compañía puede contar en cualquier momento y cumpliendo con todos los requisitos de ley de la USDA. Empresas como Ryder, con presencia en varias ciudades de Estados Unidos, han sido y son proveedores de estos servicios a empresas de fresh produce lo que le ha permitido ser hoy la empresa líder en su sector.

Este proveedor a parte del transporte, agrega los siguientes servicios para clientes con productos perecederos como limón Tahití:

- Diseño de la ruta de entrega más eficiente.
- Monitoreo de temperatura a bordo del camión.
- Filtro de aire para evitar contaminación de la carga durante trayecto.
- Disponibilidad de varios automotores para un transporte más oportuno y ágil.
- Respuesta inmediata a la solicitud de la ruta.
- Costo mensual previamente estipulado.
- Camiones híbridos para reducir consumo y gasto de combustible.
- Inventario de distribución.
- Facturación en línea.
- Cargue y descargue.

Estas facilidades logísticas le permiten a la empresa colombiana operar en destino y contar con unos aliados muy experimentados sin incurrir en costos fijos ni inversiones en automotores para la puesta en marcha del negocio.

5.5 Clientes:

Es muy importante para la empresa colombiana recién llegada a destino identificar los retos que cada canal de distribución le demandará. He identificado tres tipos de clientes en base a la operación logística que la compañía debe ejecutar para atenderlos:

5.5.1 Wholesalers o industria:

Estos clientes requieren el producto en cantidad al por mayor, entregado en la puerta de sus sedes y unos calibres específicos. Generalmente, estos clientes demandan los calibres 200 y 220 con una tolerancia al daño de piel y golpe de sombra mayor que otros clientes y son los que permiten que se pueda manejar un porcentaje de limón cosechado mayor aumentando el volumen de exportación. Teniendo identificados los pallets que cumplen con estos requisitos, el trabajo empieza en el ware house con el retiro y cargue de estos pallets específicos. Ya que por lo general no se tiene un itinerario de las horas exactas en las que van a entrar los pedidos, los pallets que se venden en el primer pedido de un día pueden estar de últimos en el espacio de almacenamiento y se debe mover la carga completa para el retiro de esas unidades. Por esto, la infraestructura, el sistema de inventarios, y la tecnología en el ware house son fundamentales para una operación eficiente y sin contratiempos. En la medida de lo posible, el lugar que se destine para el almacenamiento debe contar con compartimientos verticales que permitan una identificación y retiro ágiles. En el caso de que el espacio sea tipo bodega, maquinaria como montacargas son esenciales para realizar las tareas de movimiento de mercancía rápidamente.

Una vez se tienen los pallets requeridos identificados y retirados del storage, ya tiene que estar disponible el automotor que los va a transportar. Dado que es un cliente que compra volumen, se le debe hacer saber al proveedor de transporte la cantidad de pallets que se van a movilizar y el destino. Consolidar el envío de dos o más clientes de este tipo en el mismo envío es clave para una operación más eficiente y que se puede lograr con una adecuada y oportuna comunicación con cada uno de los clientes previo al arribo de la mercancía al ware house.

Este tipo de clientes son fundamentales para comercializar el limón que no sale con una apariencia impecable pero que su contenido de jugo y acidez es el apropiado.

5.5.2 Retail y supermercados:

Estos clientes son los que requieren de más logística en el proceso comercial. Desde las tiendas barrios en New York hasta los mini mercados y supermercados piden por lo general unas cantidades muy precisas que no coinciden con la totalidad de un pallet. Hay que recordar que en cada pallet de limón Tahití, en la caja más común que se maneja en el mercado de Estados Unidos, caben 70 cajas de 17 kilogramos cada una.

Los supermercados y mini mercados pueden hacer pedidos semanales de 100 cajas por ejemplo, lo que implica que se haga el desarme de los pallets en el ware house de la empresa,

y se haga un cargue adecuado de manera manual al automotor que hará las entregas. Esto implica tener personal disponible en el ware house, contar con un adecuado sistema de inventarios para saber con precisión y en tiempo real las cantidades que salen y las que se quedan, tener los insumos necesarios para desarmar los pallets y hacer todo este proceso sin romper la cadena de frío.

En la etapa de distribución, los automotores requeridos para estas entregas tienen una capacidad aproximada de 10 toneladas y que pueden circular con libertad en áreas urbanas y de alto flujo vehicular. De igual manera, estos supermercados hacen los pedidos por lo general los días martes y miércoles de cada semana, permitiendo una programación más eficiente de los despachos logrando atender diferentes clientes con un mismo vehículo. La empresa proveedora del servicio de transporte se encarga en este caso de implementar la mejor ruta de entrega, de registrar en tiempo real cada entrega que se hace, de llevar el inventario de lo que falta por entregar en el día y lo más importante, de no romper la cadena de frío que se ha conservado desde su salida de la planta de empaque en Colombia.

Los clientes como las tiendas de barrio o los restaurantes, requieren de una logística aún más amplia. Dado que este tipo de clientes suele pedir cantidades de entre 3 y 10 cajas cada uno, se vuelve necesario contar con personal adecuado en las tareas de retiro y distribución para asegurar que las cajas van a llegar sin golpes o daños. El vehículo que por lo general cubre estas rutas es una van o un turbo con capacidad de hasta 4 toneladas.

Sumado a esta logística de distribución, se agrega también que estos son los clientes que requieren de la mejor estética y tamaño del producto. Desde origen, la empresa debe saber

las cantidades que se demandarán con estas características y sumarlas a su consolidado de carga. Una ventaja que tiene la empresa para la separación de estas calidades en el warehouse en destino es que desde la planta de empaque en Colombia ya vienen identificadas estas cajas y se sabe con exactitud en pallets van, lo que facilita la logística.

“Un aspecto muy importante a tener en cuenta acerca del limón desde Colombia es tener control sobre toda la cadena de distribución y sobre todo la cadena logística desde el tema del productor hasta el tema de tenerlo en el warehouse (en destino). Si uno incurre en ciertos intermediarios, tiene un alto riesgo de que la calidad del producto se vea afectada. Sabemos y entendemos de que trabajar desde mercados latino americanos pues se convierte en algo muy difícil porque la agricultura no tiene una estructura homogénea en sus tamaños. Entonces uno tiene que estar muy pendiente para poder tener, los tamaños ideales, el color ideal, que lo exige el mercado aquí en Nueva York, hay que estar muy pendiente de eso. Para poder garantizarlo es muy importante tener observación directa desde el productor y tener control sobre toda esa cadena además de estar pendientes y estar seguros de que la cadena de refrigeración sea la adecuada y no se rompa en ningún momento”.

5.6 Conclusión:

Poner la bandera de la empresa en uno de los destinos expande más el panorama para los exportadores colombianos de limón Tahití. En el caso de New York, Estados Unidos, los

aliados logísticos son uno de los aspectos claves para la puesta en marcha de la operación en ese mercado. Con las facilidades que ofrecen las empresas de transporte y almacenamiento, se articula la logística de manera que se pueda atender al cliente de manera directa, eficiente y con la periodicidad que lo requiera. Estas facilidades permite explorar diferentes canales de distribución, desde venta la por mayor hasta sector retail, apalancados por la tercerización de estos servicios.

6. Conclusiones del trabajo de grado

En el desarrollo de este trabajo de grado vimos como el sector agrícola de Colombia se ha desarrollado en la producción de dos de las frutas más demandadas alrededor del mundo, limón Tahití y aguacate Hass. Siendo la fruta fresca un producto sin mayor valor agregado y con una falta de recursos para dárselo, las empresas exportadoras de estos productos deberían establecer su distribución en los países a donde exportan y alargar el alcance. Estas acciones les permite aumentar sus ingresos, hacer frente a todas las temporadas del año incluso a crisis mundiales y ofrecer continuidad a sus clientes.

Este modelo de negocio de distribución en destino, acerca cada vez más al consumidor y al agricultor, las dos partes más importantes de esta cadena de suministro y les permite interactuar de manera más directa mejorando la calidad, y reparte las ganancias entre las empresas responsables y evita muchos intermediarios. Asimismo, se encuentran canales de venta tanto para la fruta con más estética como para aquella que presenta algún tipo de imperfección.

El Gobierno de Colombia puede participar en estas iniciativas generando confianza en inversionistas extranjeros y fomentando la industria agrícola como lo ha venido haciendo en los últimos años con sus programas de créditos, políticas tributarias e incluso subsidios para los agricultores.

Al poner la “bandera” de la empresa en otro país, los exportadores colombianos expanden su panorama, se suman a la globalización y adquieren un status importante en las cadenas de suministro de los países donde operan.

Los aliados logísticos en esos países son fundamentales para esos primeros pasos de la compañía en destino, que en el caso de Estados Unidos, su desarrollo facilita estas operaciones y le permite a la empresa dedicarse exclusivamente a la parte comercial del negocio. La tercerización de la logística evita inversión en infraestructura, factor que históricamente ha rezagado a las empresas colombianas con productos con poco valor agregado.

¿El reto de Colombia está entonces en llevar sus productos y realizar su propia distribución en destino en países extranjeros para lograr creación de valor de sus productos tradicionales?

En mi opinión personal, y después de haber investigado esta industria, haber trabajado para una empresa importadora y distribuidora de limón Tahití en New York y haber realizado el análisis aquí planteado, pienso que sí. El rezago de la agricultura en Colombia, una de las industrias más importantes, es evidente en comparación con otros países como México. A lo largo de la historia vemos que los problemas para ser competitivos en los mercados internacionales con productos con el limón Tahití han sido los mismos; difícil acceso a predios, sistema de certificaciones lento, falta de unión entre los agricultores, poco o nada de subsidios focalizados y débiles líneas de crédito. Estos son problemas que el sector público deberá enfrentar en un futuro cercano, y donde la responsabilidad de generar valor y de ser

más competitivos recae en la empresa privada. En este trabajo vimos como se puede llegar directamente al cliente en diferentes países, lograr un precio superior por el mismo producto cuando se llega al consumidor final y lograr inversión extranjera para cultivos y logística. La operación de las empresas exportadoras que incursionen en este modelo de negocio podría generar más desarrollo al agro colombiano porque incursiona no solamente en procesos de producción de bienes sino también en prestación de servicios en el exterior.

6.1 Recomendaciones:

Este trabajo de grado, como su nombre lo indica, fue realizado por el autor con ánimos exclusivamente académicos. Sin embargo, en el desarrollo del mismo se pudo evidenciar que los modelos de negocios aquí expuestos pueden ser una alternativa para las empresas más experimentadas de esta industria.

Para futuros estudios relacionados, el autor recomienda profundizar más en el comportamiento del sector retail en New York, entrevistar a mini mercados y tiendas de barrio en New York, analizar posibles mejores empaques para el producto que lleguen al consumidor final, proponer estrategias para publicitar el limón Tahití y para instruir al consumidor y hacerle evidente la trazabilidad del producto. También recomienda evidenciar con cifras que los innumerables intermediarios de estos productos, desde comercializadores

nacionales hasta traders internacionales, encarecen el producto y no cumplen con la calidad para el consumidor final.

Por último lado, el autor encontró dificultades para recibir declaraciones de empresas líderes en los mercados internacionales que operan bajo este modelo como Cartama y Mission Produce, recurriendo a información de bases de datos académicas, noticias y otros reportajes que se le realizaron a los directivos de estas empresas en cuestión. Realizar entrevistas de este tema en particular a directivos de estas compañías puede enriquecer el contenido de los estudios.

El autor propone también utilizar datos de bases de datos más especializadas como Benchmark USA.

7. Bibliografía

Asohofrucol (2018) Comportamiento del Mercado Nacional e Internacional de Cítricos Frescos.

www.asohofrucol.com. Recuperado de:

http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/CongresoInternacionalCitricola/Comportamiento_Mercado_Nacional_Internacional_c%C3%ADtricos_frescos.pdf

Blue Book Services (2020) Get listed. www.producebluebook.com. Recuperado de

<https://www.producebluebook.com/services/get-listed/>.

Botina, V y Díaz, J.S (2017) GUÍA DE EXPORTACIÓN DE LIMÓN TAHITÍ. Trabajo de grado

de la Universidad ICESI, Santiago de Cali. Recuperado de:

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83654/1/TG01920.pdf

DANE. (2020). Colombia, principales destinos de las exportaciones. www.dane.gov.co. Recuperado

de: [www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones)

[internacional/exportaciones](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones)

DANE. (2019). Serie histórica por departamento cultivos permanentes (2012 – I semestre 2019).
www.dane.gov.co. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-nacional-agropecuaria-ena>

DANE. (2020). Colombia, exportaciones según capítulos del arancel. www.dane.gov.co.
Recuperado de: www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones

Das, A. K., C. N., Rao and S., Singh. (2007). Presence of citrus greening (Huanglongbing) disease and its psyllid vector in the North-Eastern region of India confirmed by PCR technique. Current Science 92(12): 1759-1763. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i3319s.pdf>

Datlas Colombia. (2020). ¿A dónde exporta Colombia este producto?.
www.datlascolombia.bancoldex.com. Recuperado de:
http://datlascolombia.bancoldex.com.cvirtual.cesa.edu.co/#/product/75/source/partners/visualization/treemap/export_value?endDate=2017&startDate=2017

Diario del Huila (2018). En el Huila, el 72% de los árboles están libres del insecto vector del HLB.
www.diariodelhuila.com. Recuperado de: <https://diariodelhuila.com/en-el-huila-el-72-de-los-arboles-estan-libres-del-insecto-vector-del-hlb>

Eldiario.com.co. (2019). Revista 500 Empresas que hacen grande a Risaralda. www.eldiario.com.co.
Recuperado de: <https://www.eldiario.com.co/500-empresas/>

Eltiempo.com (2017, julio 26). Zares del aguacate de EE. UU., de compras en Colombia.
www.eltiempo.com. Recuperado de:
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/mission-produce-firmo-acuerdo-de-mercadeo-y-comercializacion-con-grupo-cartama-112892>

Gottwald, T. R., da Graça, J. V., & Bassanezi, R. B. (2007). Citrus huanglongbing: The pathogen and its impact. www.plantmanagementnetwork.org. Recuperado de:
<http://www.plantmanagementnetwork.org/php/elements/sum.aspx?id=6553&photo=3728>

ICA. (2012). ¿Cómo solicitar un Certificado Fitosanitario para Exportación?. www.ica.gov.co.
Recuperado de:

https://www.ica.gov.co/servicios_linea/sispap_principal/consultas/agricola/exportacion/como-solicitar-un-certificado-fitosanitario-para

ICA (2018) Huanglongbing. www.ica.gov.co. Recuperado de: <https://www.ica.gov.co/areas/agricola/servicios/epidemiologia-agricola/huanglongbing-1>

Incfile.com (2020) Making Entrepreneurship Easy. Form Your LLC for Free with Incfile. www.incfile.com. Recuperado de <https://www.incfile.com/free-llc/>

Mission Produce (2020) Mission Produce announces staggering growth plan in Colombia. Recuperado de <https://worldsfinestavocados.com/news/mission-produce-announces-staggering-growth-plan-in-colombia>

Montes, S. (2019, diciembre 17). Los cultivos que fueron más rentables en 2019 y a los que se apostará en 2020. www.agronegocios.co. Recuperado de: <https://www.agronegocios.co/agricultura/los-cultivos-que-fueron-mas-rentables-en-2019-y-a-los-que-se-apostara-en-2020-2945365>

New York State (2020) Services & Business. www.ny.gov . Recuperado de <https://www.ny.gov/services/business>

Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura (2013) Marco estratégico para la gestión regional del huanglongbing en América Latina y El Caribe. www.fao.org. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i3319s.pdf>

Portal Frutícola (2017, marzo 16). Nueva alianza entre empresas del Reino Unido y Colombia aumentaría volúmenes de aguacate Hass en Europa. www.PortalFruticola.com. Recuperado de <https://www.portalfruticola.com/noticias/2017/03/16/nueva-alianza-entre-empresa-del-reino-unido-y-colombia-aumentaria-volumenes-de-aguacate-hass-en-europa/>

Redagícola.com (2020). Líder en producción y exportación de aguacate Hass de Colombia. www.redagricola.com.co. Recuperado de: <https://www.redagricola.com/co/cartama-lider-en-produccion-y-exportacion-de-aguacate-hass-de-colombia/>

Registrar Corp (2018) Register With FDA. www.registrarcorp.com. Recuperado de: https://www.registrarcorp.com/fda-facility-registration/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=fda%20import%20license&utm_content=1054397892&utm_campaign=39400842&matchtype=e&device=c&clid=

Cj0KCQjwzZj2BRDVARIsABs3l9L5FvuCWUqQs41iBE5IeyeXwDRCefchGhFJX99XU8
GnfR865JrSEl0aAo0IEALw_wcB

Trademap. (2020). List of supplying markets for the product imported by United States of America in 2019. Product: 0805 Citrus fruit, fresh or dried. www.trademap.org. Recuperado de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx?nvpm=1%7c842%7c%7c%7c%7c0805%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

USDA. (2014). PACA Licensing. www.ams.usda.gov. Recuperado de: <https://www.ams.usda.gov/rules-regulations/paca/licensing>

USDA (2014) Register for ePermits. www.aphis.usda.gov. Recuperado de: https://www.aphis.usda.gov/aphis/resources/sa_epermits/eauth-epermits