



**CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA PRODUCTOS AGRICOLAS
DE COLOMBIA A ESTADOS UNIDOS**

AUTORES

JACOBO BERG MELENDEZ

JUAN JOSÉ VELASCO OCHOA

DIRECTOR DEL PROYECTO

FABIÁN ANDRES MEJÍA ESPINAL

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS

INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2022

Resumen

En esta investigación se estudia la influencia que tienen los canales de distribución en el proceso de exportación de productos agrícolas desde Colombia a Estados Unidos, debido a que este sector ha venido aumentando su volumen de exportaciones mientras que el mercado en general colombiano ha decrecido en este aspecto desde el año 2012 hasta la actualidad. Para ello se realiza un diagnóstico de la estructura general de estos canales, para entender como están compuestos y así mismo su funcionamiento. Además de esto se analiza esta información y se explora los tipos de canales más utilizados del sector. Finalmente se desarrollan las diferentes estrategias de distribución adecuadas que buscan mejorar el posicionamiento de Colombia exportando este tipo de productos a Estados Unidos, lo que conlleva a una serie de conclusiones y recomendaciones para la correcta implementación de este sistema.

Palabras Clave: canales de distribución, sector agrícola, exportación, importación, productos agrícolas.

Abstract:

This research studies the influence of distribution channels on the export process of agricultural products from Colombia to the United States because this sector has been increasing its volume of exports while the Colombian market in general has decreased in this aspect from 2012 to the present. To do this, a diagnosis of the general structure of these channels is made, to understand how they are composed and their operation. In addition to this, this information is analyzed and the most used types of channels in the sector are explored. Finally, different appropriate distribution strategies are developed that seek to improve the positioning of Colombia by exporting this type of products to the United States, which leads to a series of conclusions and recommendations for the correct implementation of this system.

Keywords: Distribution channels, agricultural sector, export, import, agricultural products.

Tabla de contenido

Antecedentes.....	7
Planteamiento del problema	10
Pregunta de investigación.....	13
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Justificación del problema	14
Marco teórico	15
Tipo de investigación.....	20
Fases de investigación	20
Primera fase: Antecedentes y planteamiento del problema.....	20
Segunda fase: Construcción de los objetivos y la justificación.....	21
Tercera fase: Fundamentación teórica.....	21
Cuarta fase: Objetivo 1	21
Quinta fase: Objetivo 2.....	21
Sexta fase: Objetivo 3.....	22
Objetivo 1.....	¡Error! Marcador no definido.
Tablas y figuras de datos.....	23
Sector flores y plantas	23
Tabla 1	23
Figura 1.....	24
Tabla 2.....	24

Figura 2.....	24
Sector frutas y tubérculos.....	25
Tabla 3.....	25
Figura 3.....	25
Tabla 4.....	25
Sector del azúcar.....	26
Tabla 5.....	26
Figura 5.....	26
Tabla 6.....	27
Figura 6.....	27
Sector del café.....	27
Tabla 7.....	27
Tabla 8.....	28
Figura 8.....	29
Objetivo 2.....	¡Error! Marcador no definido.
Sector flores y plantas.....	29
Tabla 9.....	31
Sector de las frutas y tubérculos.....	31
Tabla 10.....	32
Sector del azúcar.....	32
Tabla 11.....	33
Sector del café.....	33
Tabla 12.....	34

Objetivo 3.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 9	35
Figura 10	36
Figura 11	36
Figura 12	37
Figura 13	37
Conclusiones.....	38
Referencias.....	40

Antecedentes

Sommanustweechai (2018) en su proyecto investigativo “Antibiotic distribution channels in Thailand: results of key information interviews, reviews of drug regulation and database searches” concluye que en Tailandia participan más de 700 importadores, y alrededor de 24000 distribuidores, entre mayoristas y minoristas, ya que Tailandia importa sustancias farmacéuticas activas y antibióticos. Los medicamentos se pueden conseguir de forma sencilla en las farmacias minoristas, ya que en su gran mayoría no exigen una prescripción médica. En esta investigación se explora el problema de la poca regulación de medicamentos, y busca la manera de reducir el fácil acceso a sustancias farmacéuticas activas, al igual que antibióticos, con el fin de disminuir el uso inapropiado de las mismas. Para esto se debe restringir el acceso a una cierta cantidad de antibióticos, y también desarrollar un sistema para auditar la dispensación de medicamentos en el sector minorista, al igual que llevar a cabo un seguimiento continuo de los ingredientes activos del sector.

Pacheco (2020) en su proyecto “Retos para la gestión de acciones en empresas de distribución de bienes de consumo” concluye que es necesario que las empresas que se encargan de la distribución de bienes de consumo se deben manejar buenas herramientas e indicadores de gestión de inventarios para controlar problemas de distribución logística. Esto se debe a que existen empresas que creen tener un control adecuado de sus inventarios, pero estos en ocasiones se ven afectados por frecuentes interrupciones y también por la adquisición o manufacturación de productos con una muy baja rotación en ventas.

Pérez (2021) en su proyecto “Operations Management in the New Normal” concluye que durante la pandemia se lograron avances tecnológicos, los cuales ayudarán a suplir las deficiencias que se encuentran dentro del mundo empresarial. A pesar de tener muchos puntos negativos, ayudó a descubrir falencias que se tenían en el sector de gestión de operaciones, debido al desabastecimiento de bienes y servicios a nivel global. Esto permitió

que las empresas se dieran cuenta de la necesidad que se tenía de actualizar los procesos de inventario, producción, transporte, cadena de suministros, la logística, entre otros procesos. En este contexto que nos encontramos hoy en día el papel de gerente de operaciones pasa de ser un simple cargo ejecutivo en su área de especialidad y canal de comunicación con la alta gerencia, a ser más bien un *mánager* de operaciones, en el cual desempeña tareas como buscar y crear aplicaciones comerciales que ayuden a generar innovación de procesos. Todo esto con la finalidad de lograr procesos más eficientes para adaptarse a un mercado que está en constante cambio.

Bonales (2015) en su proyecto “Variables e Índices de competitividad de las empresas exportadoras, utilizando el PLS” concluye que a partir de variables como calidad, precio, capacitación, tecnología y canales de distribución se puede determinar el éxito de una empresa exportadora. Este estudio se realizó a 25 empresas del estado de Michoacán, y describe que con base a los factores anteriormente mencionados se interrelacionan entre sí para crear un modelo de estadística de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS). Los resultados finales de esta investigación demostraron que el factor tecnología era el que más impacto tenía sobre los índices de competitividad, lo que implica que las empresas exportadoras deben tener un mayor cuidado con esta variable para su éxito en este sector del mercado.

Angotti, Mateus, Consoli (2013) en su investigación “Is category management in small supermarkets worth the effort?” concluyen que la gestión de categorías es una herramienta importante para fortalecer la relación entre los fabricantes y los minoristas. El objetivo de este proyecto era analizar los resultados de la iniciativa de la gestión de categorías, en minimercados de barrio, desde una perspectiva manufacturera. Para esta investigación se les realizó un estudio a 180 pequeños comerciantes en Brasil, en el cual se aplicó un análisis cuantitativo con el fin de ver el efecto del programa de gestión de

categorías en las ventas y participación en el mercado, lo cual culmina con resultados positivos en ambos rubros.

Murillo, Leal (2021) en su investigación “Tratados de libre comercio y duración de las exportaciones: evidencia a nivel de firma para Colombia” concluyen que los TLC en los que hace parte Colombia afectan negativamente en la probabilidad de cese de las relaciones comerciales que se encuentren activas antes de la entrada en vigor del acuerdo, aunque, por otro lado, también aumentan el riesgo de salida de las relaciones que empiezan después del acuerdo. Tras estos estudios, también se llega a resultados como que, la experiencia de una empresa se ve asociado con un menor riesgo de salir de estos mercados de exportación y las relaciones de comercio; también se concluyó que, para exportaciones a países como Canadá, Corea del Sur, Costa Rica y Chile, hay mayores probabilidades de supervivencia.

Angotti, Mateus, Crescitelli (2014) en su investigación “El efecto de la distribución sobre el market share en diferentes canales” estudiaron la relación entre las variables de distribución y market share en el mercado de Brasil. Esto se lleva a cabo, enfocado al sector de las bebidas, donde se compara dos tipos de canales, los grandes supermercados y los pequeños. En este estudio, se realiza un estudio empírico, consultando una base de datos de más de 180 SKUs que son comercializados por tres fabricantes en una región de Brasil. La investigación se desarrolla por medio de análisis estadísticos, los cuales arrojan que hay una relación creciente entre las variables presentes, lo cual indica que hay un punto en el que el crecimiento del market share se da mayormente debido a la distribución; y, por último, concluyen que estas variables presentan diferentes efectos, siendo comparadas en grandes y pequeños supermercados.

Medina, Bernal, Mozas, Fernández (2017) en su investigación “Empresas agroalimentarias y adopción de las TIC: el caso del sector del aceite de oliva ecológico en España” concluye que dentro del país se encuentra un problema muy grave frente al exceso

de oferta de productos agrícolas y la baja demanda interna que se tiene. En este caso se enfocan en el sector de aceite de oliva para analizar qué tan fuerte es su adopción y uso de las TIC, llegando a la conclusión que se encuentran grandes debilidades estructurales y organizativas que frenan la adopción y buen uso de la tecnología, lo cual logra disminuir la actividad empresarial dentro del sector.

Planteamiento del problema

Colombia es un país con un gran potencial de exportaciones, debido a todos los recursos naturales con los que cuenta. Este cuenta con unas ventajas muy grandes, ya que su geografía y ubicación le permiten contar con una diversidad de climas y rutas de exportación con las cuales muchos otros en Latinoamérica no cuentan. También es uno de los países con mayor cantidad de TLC (Tratados de libre comercio) firmados en toda Latinoamérica, lo que le permite comercializar sus bienes con mayor facilidad y entrar a otros mercados, y así realizar negocios con los mismos. A pesar de todos los factores anteriormente mencionados, Colombia ha tenido una tendencia bajista frente a su nivel de exportación, ya que ha decrecido desde el año 2012, y no ha recuperado sus niveles de exportación desde entonces. Uno de los sectores de la exportación que ha logrado aumentar su nivel de ventas en el comercio exterior ha sido el agrícola, ya que la demanda de este sigue aumentando con el paso del tiempo, siendo así uno de los más importantes para la economía nacional. Colombia cuenta actualmente con 16 tratados de libre comercio, y los países a los cuales más exportaciones realiza son: Estados Unidos, España, Reino Unido, Canadá y Francia.

En primera instancia se tiene la situación de exportaciones generales en Colombia, las cuales han ido variando a lo largo de los años. Del periodo 2010 a 2012 se puede ver que el valor de las exportaciones en Colombia aumentó de 39 millones de dólares a 60 millones de dólares, lo cual muestra durante ese periodo hubo una gran demanda de los productos

principales de exportación colombianos, como lo son: los aceites crudos de petróleo, las huellas térmicas, el oro, el café, etc. A partir del año 2013 se puede observar como el nivel de exportaciones decrece hasta el año 2016 cayendo a un valor aproximado de 31 millones de dólares, lo cual en porcentaje sería una caída del 51%, presentando variaciones negativas en los diferentes sectores previamente mencionados. De 2016 a 2018 se ve un repunte a 41 millones de dólares en exportaciones, pero este número vuelve y cae en 2019 a 39 millones, y en 2020 debido a la pandemia cae otra vez a 31 millones de dólares. En el primer semestre de 2021 se puede apreciar un aumento en venta de exportaciones, comparando el año 2020 con el actual, donde se pasó de vender 17 millones en el primer semestre de 2020 a vender 21 millones en el mismo lapso.

Las exportaciones de productos agrícolas colombianos han ido aumentando gradualmente a lo largo de los años. Desde el año 2010 al 2013 se puede observar que el crecimiento de este sector es muy fuerte en países como Canadá y Estados Unidos, a pesar de que en el 2014 tuviera un leve estancamiento en exportaciones, estas vuelven y aumentan a partir del año 2015 de forma exponencial hasta el año 2020, en el cual los eventos producidos por la pandemia redujeron el nivel de exportaciones a nivel global. En lo que ha transcurrido del año 2021 se ha podido observar una reactivación del sector, lo cual ha permitido que siga creciendo de la misma manera que venía haciéndolo en años anteriores. Los principales productos de exportación en el sector agrícola son: en productos no tradicionales se tiene la leche, limón Tahití, mango, carne bovina y aguacate Haas. En el caso del mango se ha podido observar un incremento incluso del 82,5%, y en la leche y sus derivados se ha observado incrementos incluso del 124%. En los productos tradicionales como las flores y el café se han podido observar incrementos del 24,1% y del 25,1% respectivamente. Todos estos datos son respecto al año pasado, lo cual demuestra que la reactivación del sector ha sido efectiva frente a sus exportaciones.

Entre los países que más consumen productos del sector agrícola en Colombia se encuentran, en orden respectivo: Estados Unidos, Reino Unido, Francia, España y Canadá. El nivel de exportaciones hacia estos países ha tenido una variación positiva, menos en Reino Unido de la variación fue del -2%, lo cual demuestra el gran interés que tienen los países extranjeros en adquirir productos del sector agrícola colombiano. Estados Unidos ha tenido una variación del 22,4%, pasando de comprar 21 millones de dólares a 26 millones en tan solo un año. Reino Unido bajó de casi 3 millones de dólares a 2.7 millones. Francia ha sido el país que mayor variación positiva ha tenido, ya que pasó de comprar 1,7 millones a 2,5 millones de dólares, lo cual representa una variación del 48,7%. España le sigue a Francia con una variación de 37,7%, pasando así de adquirir 1,7 millones a 2,3 millones de dólares en productos agrícolas. Por último, se tiene a Canadá que ha sido el país con menor variación, pero aun así aumentó el valor de compra en productos agrícolas, pasando de adquirir 1,2 millones a 1,3 millones, lo cual representa una variación del 7,1%.

De acuerdo con todos estos datos se puede visualizar que el sector agrícola en Colombia tiene un potencial muy grande de crecimiento, y también que el país gracias a su ubicación geográfica y ubicación cuenta con unas ventajas muy competitivas frente a otros países que estén dentro de este mercado. A lo largo de los años se ha visto cómo las exportaciones del país han ido aumentando, a pesar de presentar variaciones a lo largo del tiempo. Como se pudo apreciar anteriormente, los países que representan un valor importante en cuestión de exportaciones para Colombia son: Estados Unidos, Reino Unido, Francia, España y Canadá. Estos cinco países han sido los que mayor valor de compra han tenido frente a los productos agrícolas colombianos, ayudando al crecimiento continuo del sector. Ahora bien, para Colombia estos países son los más importantes en cuestión de exportación, pero la pregunta fundamental que nos debemos hacer es, ¿qué tan relevante es Colombia, en cuestión de exportaciones de productos agrícolas, para Estados Unidos? Respecto a esta

pregunta tenemos que analizar la relevancia que tiene Colombia para este país en el sector agrícola, al igual que como se puede hacer para mejorar los canales de distribución dentro del país anteriormente mencionado y llegar a ser de los exportadores más importantes para este.

Pregunta de investigación

¿Cómo se desarrolla una planeación estratégica enfocada en los canales de distribución, que permita incrementar el volumen de exportación de productos agrícolas desde Colombia a Estados Unidos?

Objetivos

Objetivo general

Proponer una planeación estratégica enfocada en los canales de distribución de productos agrícolas, exportados de Colombia a Estados Unidos para incrementar el impacto en las ventas internacionales de este sector.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la estructura actual de los canales de distribución de productos agrícolas, exportados por Colombia tres años vista hacia Estados Unidos.
- Identificar qué tipos de canales de distribución de productos agrícolas exportados de Colombia a Estados Unidos han impactado en el incremento de las importaciones en este sector.
- Diseñar las estrategias adecuadas para la distribución de productos agrícolas que lograrán mejorar el posicionamiento de Colombia exportando este tipo de productos a Estados Unidos.

Justificación del problema

De acuerdo con la base de datos de TradeMap, donde se puede observar las importaciones que hacen los países del mundo frente a diferentes sectores del mercado, se concluye que Colombia no es uno de los cinco primeros países exportadores para Estados Unidos dentro del sector agrícola. El volumen de ventas a este país ha ido aumentando a lo largo de los años, pasando de un valor de 201.766 dólares en 2016 a 261.417 dólares en 2020. Además de esto, también se encontró que el año de mayor volumen de crecimiento fue de 2019 a 2020. Los tres países más importantes para Estados Unidos en este sector del mercado son México, exportando un valor 8.257.687 dólares en 2020, seguido de Chile, con un valor de 2.075.264 dólares en 2020 y Perú, con un valor de 1.774.416 dólares.

De acuerdo con lo investigado en TradeMap, Colombia tiene una participación moderada en la industria agrícola muy similar en el país en cuestión. Sin embargo, también es un hecho que el valor importado desde Colombia a Estados Unidos en productos agrícolas ha aumentado constantemente a través de los últimos años. También se observa que, en el caso de este país, el margen de crecimiento con respecto a los años anteriores es mucho mayor de 2019 a 2020, por lo que se puede inferir que el potencial colombiano a participar en estos países aumentará cada vez más si se sigue por la misma senda. Teniendo en cuenta que existe este potencial, es necesario analizar uno de los factores que afectan estas exportaciones, como lo son los canales de distribución. Se debe evaluar si el método de distribución que se está utilizando en el país sea el más adecuado, y determinar si este factor influye en la decisión de compra de Estados Unidos a Colombia.

Marco teórico

En estos tiempos donde todo es tan globalizado es necesario que las diferentes industrias y sectores de producción creen diferentes estrategias de comercialización para sacar sus productos adelante. A lo largo del tiempo se han diseñado diferentes teorías las cuales permiten tener un mayor entendimiento del mercado global, y cómo triunfar en el mismo, lo que permite que diferentes instituciones, o individuos, puedan aprovechar al máximo las oportunidades que da el mercado globalizado. En este apartado se analizarán las diferentes estrategias y teorías planteadas por diferentes expertos en el tema, lo que permitirá tener una visión más amplia sobre los mercados globales y las ventajas que pueden obtener las diferentes empresas e industrias.

Si se quiere hablar de globalización, es importante considerar lo que esta palabra implica teóricamente. El mundo está pasando por un proceso de transformación, donde la cultura material está comenzando a parecerse en todo el mundo, y las economías nacionales se unifican en un sistema económico global, integrado e independiente. (Hill, 2021).

Como también lo dice Hill, se estudian diferentes facetas de la globalización, donde están la globalización de los mercados y de la producción. La primera de estas se refiere a la unificación de mercados nacionales en un mercado global de mayor magnitud, lo cual se logra gracias a marcas que compiten en el mercado con productos que en cualquier lugar del mundo que se encuentren, tendrán unas mismas características básicas. Las compañías que elaboran esos productos (Coca-Cola, Apple, McDonald's) son más que solo beneficiarias de la globalización; también son sus facilitadores. (Hill, 2021). A pesar de que las organizaciones mencionadas tengan en común que son grandes multinacionales, no quiere decir que las pequeñas empresas no inciden en la transformación a un mercado global, ya que se sabe que, en Estados Unidos, más de 300.000 pequeñas y medianas empresas con menos de 500 empleados representan el 98% de las compañías que exportan. (Hill, 2021).

En cuanto a la globalización de la producción, Hill se refiere a ella como el suministro de bienes y servicios provenientes de distintos lugares alrededor del mundo para obtener ventaja de las diferencias nacionales en el costo y la calidad de los factores de producción. Esto se realiza con el claro objetivo de reducir costos e incrementar la calidad de lo que ofrecen, posicionándose positivamente en el mercado. Los empresarios muchas veces toman ventaja de las ofertas que encuentran en otros países para la obtención de materia prima con mejores características tanto cualitativas como de compra, por lo que, aunque un producto sea de una compañía que venga de un país en específico, la producción de este no necesariamente se da en este país en su totalidad, donde vemos que se hace presente la globalización de la producción. “... como consecuencia de la tendencia ejemplificada por compañías como Apple o Microsoft, se vuelve irrelevante hablar de productos de una nacionalidad en específico, ya que cada vez con mayor frecuencia la subcontratación de actividades productivas a diferentes proveedores deriva de la creación de productos globales” (Reich, 1991).

En un mundo como el actual, es normal que debido a su constante cambio a globalizarse conforme pasa el tiempo, surjan nuevos canales de distribución que se adapten mejor a las necesidades que demanda el mercado. Por esto, las redes de comunicaciones juegan un papel fundamental, gracias a sus constantes innovaciones tecnológicas, ya que, al encontrar diversas opciones de ellas en internet, implican un bajo costo. Sabemos que los mercados se comportan de diferentes maneras en cada país, ya sea por sus características demográficas, sociales, políticas y culturales, por lo que, para penetrar un mercado específico, se debe tener conocimiento de estas, ya que, dependiendo de ellas, varían las preferencias de cómo los consumidores quieren adquirir un producto; los medios de comunicación son los transmisores primarios de cultura (Hill, 2021), y a medida que se desarrollan, se forma una cultura global.

Ahora bien, después de entender la importancia que tiene la globalización para las diferentes industrias, se debe comprender las diferentes estrategias que se deben utilizar para que una empresa pueda sacarle el mayor provecho posible a la globalización. Se debe entender que todas las industrias al entrar en diferentes países se deben enfrentar a diferentes culturas, políticas, jurídicas, económicas, comerciales, monetarias, gubernamentales e institucionales, lo que representa una serie de restricciones para las empresas (Daniels, 2013). De acuerdo con esto se puede entender que a pesar de que haya similitudes dentro de los países lo que crea una oportunidad de negocio, también existen riesgos que se deben gestionar en orden de que la industria saque provecho de la internacionalización. De acuerdo con el libro *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*, se plantea un cuadro donde las empresas tienen que revisar factores externos y de acuerdo con estos realizar un plan de acción. Estos factores externos son los siguientes: estructura y propulsores de la industria, dinámica competitiva, condiciones económicas, entorno político, jurídico y regulatorio, estándares y tendencias tecnológicas, orientaciones culturales y expectativas de los clientes. Para realizar un análisis efectivo de estos y crear una estrategia acorde se debe tener en cuenta lo siguiente: la visión gerencial, estrategia, creación de valor y desempeño organizacional (Daniels, 2013). En orden para entender esta estrategia se debe tener en cuenta el modelo de las 5 fuerzas, las cuales permiten entender la relación que tienen las compañías en cuestión de rentabilidad de los competidores, proveedores e insumos disponibles, productos sustitutos, nuevos participantes y compradores. “Este modelo ayuda a los administradores a evaluar la dimensión y dinámica que determinan el atractivo de la industria” (Daniels, 2013). Se entiende por lo anterior que el modelo describe cómo se desempeñan las empresas en función de las estrategias planteadas, las cuales deben ser determinadas por la industria como tal, lo que genera un patrón de competencia correspondiente.

Otro aspecto muy importante que evaluar, además de la estrategia, es el cambio constante de la industria, la cual es descrita por Daniels (2013) como una estructura dinámica, donde constantemente nacen nuevas empresas, productos, mercados, administradores, productos sustitutos, fijación de precios, compradores y proveedores. Todos estos factores tienden a alterar los canales de distribución ya fijados para la industria, o incluso la disponibilidad de insumos de mejor calidad, por lo que los gerentes de las empresas tendrán un mayor grado de libertad para ajustar sus estrategias. Algunos de los aspectos más significativos, según Daniels (2013), para estos cambios son: cambios en la tasa de crecimiento de la industria a largo plazo, nuevas tecnologías en los canales de distribución, nuevos patrones de compra y uso entre los consumidores, innovaciones en materia de manufactura las cuales mejoran la relación entre eficiencia y costo, difusión de conocimiento empresarial, ejecutivo y técnico entre los países, cambios en las regulaciones gubernamentales, la entrada o salida de empresas y los eventos conocidos como cisne negro, los cuales son muy improbables, pero aun así afectan el mercado de forma drástica. Un ejemplo de evento de cisne negro es la crisis financiera global. Todos estos factores son indicadores de que la industria está cambiando y por ende las empresas se deben ajustar a estos cambios para poder triunfar dentro de los países en los cuales se encuentran comerciando.

Un punto muy importante que las empresas deben tener en cuenta es la elección de los diferentes canales de distribución que usarán para llegar a los diferentes países, ya que de estos depende en gran medida el éxito o fracaso de la operación. De acuerdo con Daniels (2013), una empresa que maneje un volumen de ventas bajo deberá depender de un distribuidor externo, para que la distribución de sus productos sea más económica, pero a medida que el volumen de ventas aumenta se puede tener en consideración el manejo interno de la distribución, aunque para empresas pequeñas este tipo de automanejo puede resultar

ineficiente debido a la falta de recursos que puedan presentar. Además del volumen de ventas se deben tener en cuenta otros factores que pueden determinar si es factible manejar una distribución interna o se debe contratar un servicio externo que se encargue de las distribuciones. Estos factores son: las características de los productos, la complejidad de un servicio postventa, si la empresa trata con clientes globales y si la principal ventaja de la empresa son sus canales de distribución. Ahora bien, si la empresa decide utilizar contrataciones externas se deben tener en cuenta los siguientes puntos, establecidos por Daniels (2013), los cuales son: la fuerza financiera del distribuidor, sus buenas conexiones, la medida de sus demás compromisos de negocios, el estado actual de su personal, instalaciones y equipo, su confiabilidad como ejecutor honesto y su imagen con relación con el producto o servicio que se está prestando. Estos aspectos se determinan, ya que la fuerza financiera del distribuidor ayuda a determinar el potencial de una relación a largo plazo, al igual que la capacidad financiera para mantener el inventario suficiente. Las buenas conexiones son fundamentales, ya que permiten dar una relación más estrecha con los clientes objetivo, logrando así un mayor alcance en las ventas. La cantidad de compromisos que tenga el distribuidor da una idea de la cantidad de tiempo que este tiene disponible para atender los productos de la empresa, además permite conocer si este maneja productos de la competencia o complementarios. El estado actual de su personal, instalaciones y equipo permiten determinar la capacidad que este tendrá para tratar el producto, al igual que la rapidez con la cual se comenzará a operar y el tiempo que permanecerá en el negocio. Su imagen como distribuidor ayuda a crear confianza avalada por su desempeño como tal. Esto es de vital importancia en lugares como el Medio Oriente o Latinoamérica, donde fabricantes no pueden cerrar negociaciones debido a la mala imagen que tienen los distribuidores con los cuales comercian.

Metodología

Tipo de investigación

Para este estudio se ha decidido utilizar el tipo de investigación descriptiva cualitativa, ya que con este se tendrá una mejor comprensión de las diferentes variables y factores que pueden llegar a afectar los diferentes canales de distribución de productos agrícolas.

La fase inicial de investigación se hizo con base en diferentes investigaciones académicas relacionadas con los canales de distribución, productos agrícolas y exportaciones de diferentes países. En esta fase se utilizaron fuentes de información secundarias como investigaciones académicas realizadas previamente. Posteriormente se hará una recolección de datos primarios los cuales nos permitan desarrollar de forma más certera esta investigación y poder determinar la mejor estrategia de canales de distribución.

Fases de investigación

Primera fase: Antecedentes y planteamiento del problema

En esta fase se realizó un estudio acerca de los antecedentes del problema, donde se usaron diferentes investigaciones académicas sobre exportaciones, canales de distribución, productos agrícolas, entre otros. A partir de esta búsqueda, se hizo un análisis de cada una de estas fuentes, con relación a los temas investigados. Posteriormente, a partir de lo investigado se desarrolló el planteamiento del problema, donde se relaciona la información estudiada con el contexto a tratar en este proyecto.

Segunda fase: Construcción de los objetivos y la justificación

Para construir el objetivo general de la investigación, se tuvo en cuenta el planteamiento del problema, y al evidenciarlo, se propuso un objetivo que lo combatiera; esta se llevó a cabo de la mano de la justificación, de modo que, con lo investigado, se obtuvo la información para especificar en que se iba a basar este trabajo. En la justificación del problema se explica con datos, el porqué es pertinente la investigación de esta problemática y debe ser estudiada.

Tercera fase: Fundamentación teórica

En la fundamentación teórica se utilizaron diferentes fuentes de autores reconocidos en el tema, los cuales nos permitieron tener un conocimiento y comprensión más amplia del proyecto de investigación. Se utilizaron libros como *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones* de Daniels y *Negocios Internacionales* de la editorial Hill. Basados en las teorías planteadas por los diferentes expertos se obtuvo mayor claridad sobre el tema y los diferentes conceptos que se pueden utilizar para el desarrollo de la investigación.

Cuarta fase: Objetivo 1

El primer objetivo se desarrolló con el fin de entender cómo están estructurados los canales de distribución de productos agrícolas actualmente en Colombia, y así mismo poder revisar las diferentes falencias que estos pudieran tener.

Quinta fase: Objetivo 2

En el segundo objetivo se analizarán los diferentes canales de exportación que Colombia ha usado para exportar sus productos a Estados Unidos. Así mismo se estudiará de qué forma han impactado estos canales a niveles de exportación a dichos países.

Sexta fase: Objetivo 3

Por último, se plantea como objetivo diseñar diferentes canales de distribución, los cuales puedan impactar de forma positiva los niveles de exportación que tiene Colombia con Estados Unidos. Todo esto con el fin de mejorar el posicionamiento que tiene nuestro país frente a los países anteriormente mencionados en cuestión de exportaciones.

Diagnóstico de la estructura actual de los canales de distribución de productos agrícolas, exportados por Colombia tres años vista hacia Estados Unidos

Para el primer objetivo se llevaron a cabo diferentes tareas. Inicialmente se revisó en TradeMap las principales exportaciones que se realizan desde Colombia a Estados Unidos, durante los años 2018, 2019 y 2020. Posterior a esto se revisaron los productos agrícolas con mayor número de exportaciones, con el propósito de tomar su código de partida. Una vez identificados estos, utilizamos la base de datos de Legiscomex para poder observar las empresas que exportaron, al igual que las empresas que importaron dichos productos, a Estados Unidos durante los años en cuestión.

Una vez obtuvimos estos datos, se realizaron 14 bases de datos y cada base de datos era del producto en específico que se iba a analizar, clasificando los exportadores en, Productores, Compra a productores, Sin información comercial. Luego de esto, se clasificaron por cantidad, ciudad y cantidad de operaciones por ciudad, siendo así, igual en cada año. En el caso de los importadores, debido a la gran cantidad que había y la falta de información sobre ellos, se tomó una muestra del total, por cada año y en cada uno de los productos. Con los importadores más significativos ya seleccionados, se identificó la cantidad de operaciones que tenía cada uno por año y fueron clasificados en mayorista, mayorista especializado, minorista y minorista especializado.

Los productos con el mayor número de exportaciones a Estados Unidos, y sobre los cuales trabajamos, son los siguientes:

- Rosas Frescas.
- Crisantemos Frescos.
- Lirios.
- Claveles.
- Plantas y semillas usadas en la perfumería.
- Plátanos Frescos.
- Plátanos.
- Ñames.
- Frutas y partes comestibles.
- Caña de azúcar sin aroma, color, etc.
- Caña de azúcar en estado sólido.
- Azúcar de caña.
- Café sin tostar.
- Café descafeinado.

Tablas y figuras de datos

Sector flores y plantas

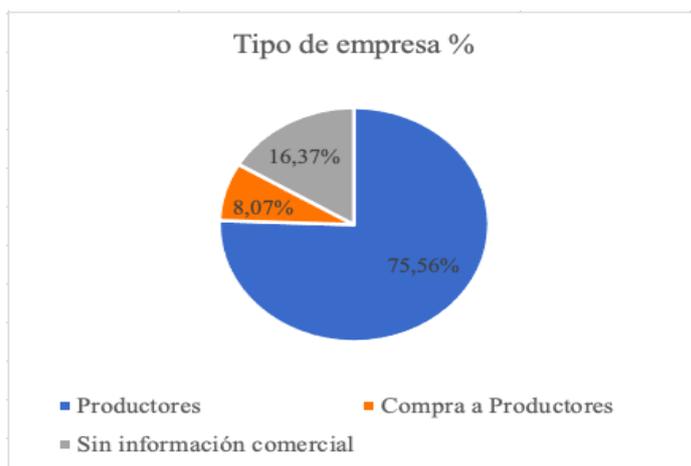
Tabla 1

Tipos de empresas exportadoras año 2020.

	Cantidad	Porcentaje
Productores	337	75,56%
Compra a Productores	36	8,07%
Sin información comercial	73	16,37%
Total	446	100%

Figura 1

Tipos de empresas exportadoras año 2020 (porcentual).

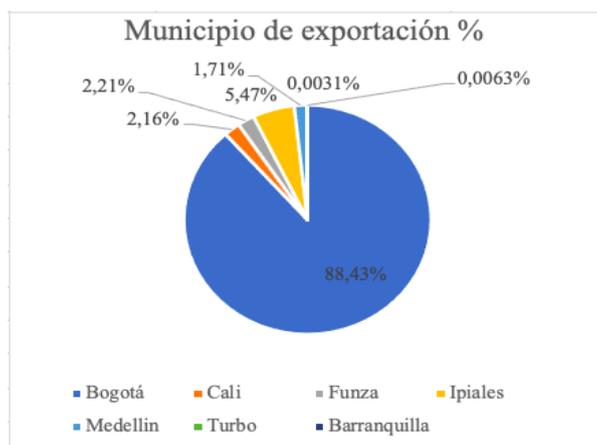
**Tabla 2**

Municipio de exportación año 2020.

	Cantidad de Operaciones	Porcentaje
Bogotá	28274	88,43%
Cali	692	2,16%
Funza	708	2,21%
Ipiales	1748	5,47%
Medellin	547	1,71%
Turbo	1	0,0031%
Barranquilla	2	0,0063%
Total	31972	100%

Figura 2

Cantidad de operaciones de exportación realizada por los municipios 2020 (porcentual).



Sector frutas y tubérculos

Tabla 3

Tipos de empresas exportadoras año 2020.

	Cantidad	Porcentaje
Productores	74	57,36%
Compra a Productores	32	24,81%
Sin información comercial	23	17,83%
Total	129	100%

Figura 3

Tipos de empresas exportadoras año 2020 (porcentual)

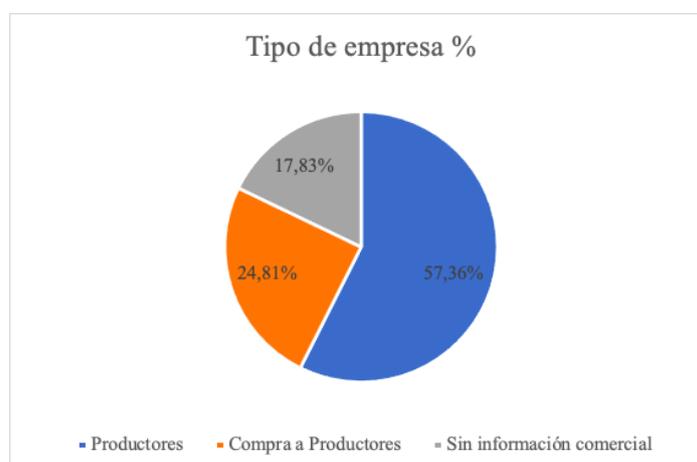


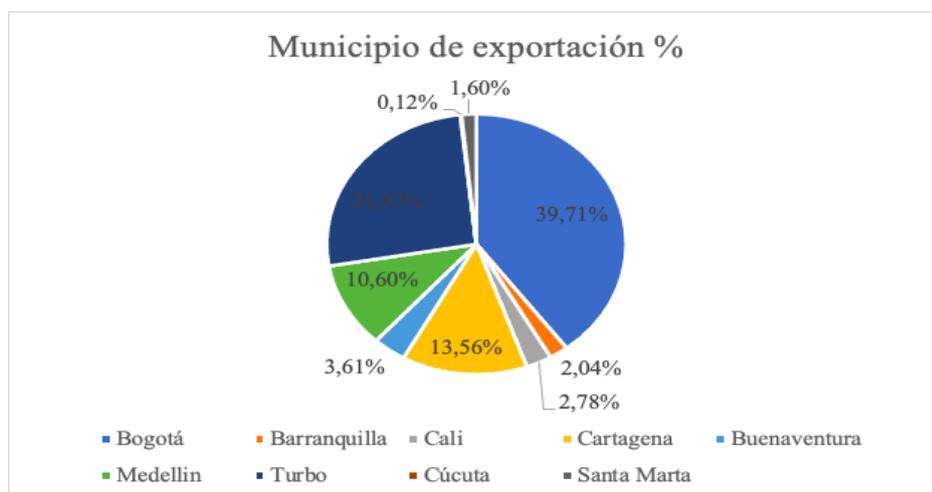
Tabla 4

Municipio de exportación año 2020.

	Cantidad de Operaciones	Porcentaje
Bogotá	1341	39,71%
Barranquilla	69	2,04%
Cali	94	2,78%
Cartagena	458	13,56%
Buenaventura	122	3,61%
Medellin	358	10,60%
Turbo	877	25,97%
Cúcuta	4	0,12%
Santa Marta	54	1,60%
Total	3377	100%

Figura 4

Cantidad de operaciones de exportación realizada por los municipios 2020 (porcentual).



Sector del azúcar

Tabla 5

Tipos de empresas exportadoras año 2020.

	Cantidad	Porcentaje
Productores	52	75,36%
Compra a Productores	4	5,80%
Sin información comercial	13	18,84%
Total	69	100%

Figura 5

Tipos de empresas exportadoras año 2020 (porcentual).

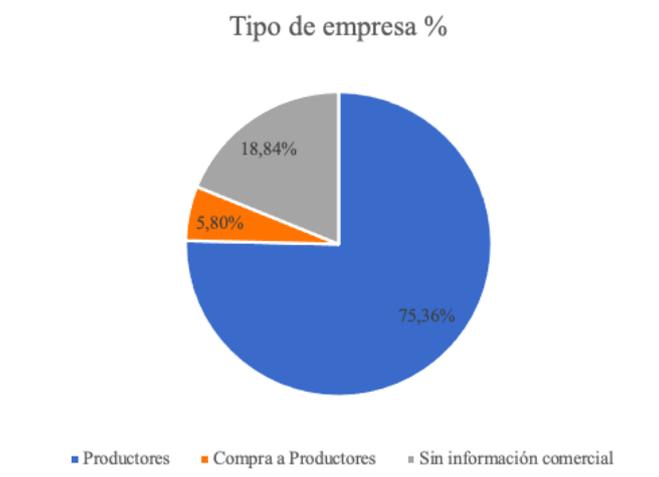
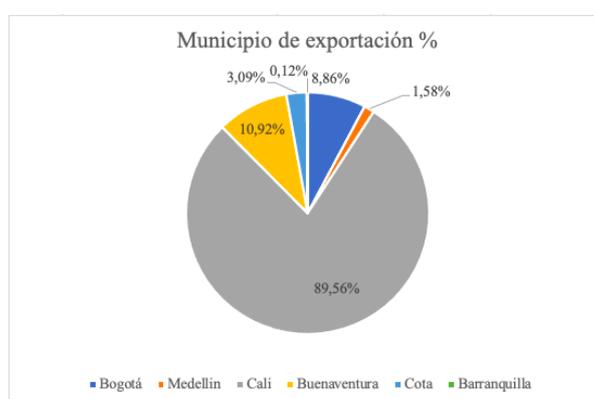


Tabla 6*Municipio de exportación año 2020.*

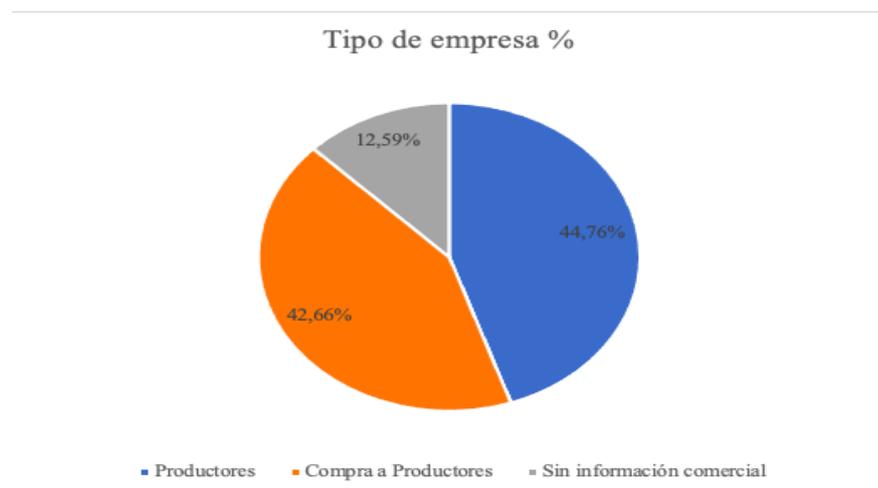
	Cantidad de Operaciones	Porcentaje
Bogotá	146	8,86%
Medellin	26	1,58%
Cali	1476	89,56%
Buenaventura	180	10,92%
Cota	51	3,09%
Barranquilla	2	0,12%
Total	1648	100,00%

Figura 6*Cantidad de operaciones de exportación realizada por los municipios 2020 (porcentual).***Sector del café****Tabla 7***Tipos de empresas exportadoras año 2020.*

	Cantidad	Porcentaje
Productores	64	44,76%
Compra a Productores	61	42,66%
Sin información comercial	18	12,59%
Total	143	100%

Figura 7

Tipos de empresas exportadoras año 2020 (porcentual).

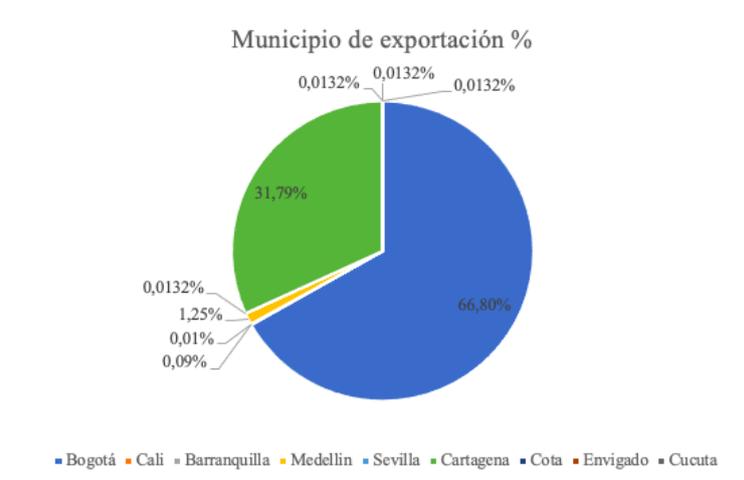
**Tabla 8**

Municipio de exportación año 2020.

	Cantidad de Operaciones	Porcentaje
Bogotá	5074	66,80%
Cali	7	0,09%
Barranquilla	1	0,01%
Medellin	95	1,25%
Sevilla	1	0,0132%
Cartagena	2415	31,79%
Cota	1	0,0132%
Envigado	1	0,0132%
Cucuta	1	0,0132%
Total	7596	100%

Figura 8

Cantidad de operaciones de exportación realizada por los municipios 2020 (porcentual).



Identificación de los tipos de canales de distribución de productos agrícolas exportados de Colombia a Estados Unidos han impactado en el incremento de las importaciones en este sector

En el segundo objetivo se tomó la información obtenida de las diferentes bases de datos de cada producto y se realizó un análisis por sector, en el cual se verificó el tipo de canal más utilizado para la exportación de los productos agrícolas. Estos análisis se dividieron en cuatro sectores, los cuales estaban comprendidos de la siguiente manera: el sector de flores y plantas (Rosas, lirios, claveles, crisantemos y plantas y semillas para la perfumería), el sector de las frutas y tubérculos (Plátanos, plátanos frescos, ñames y partes comestibles de las frutas), el sector del azúcar (Caña de azúcar en estado sólido, caña de azúcar sin aroma, color, etc. y azúcar de caña) y por último el sector del café (Café sin tostar y café descafeinado).

Sector flores y plantas

Se puede observar, en la siguiente tabla, que en el sector de flores y plantas tiene una gran concentración de productores, enfocándose más que todo en la ciudad de Bogotá. En su gran mayoría utilizan canales como el de mayoristas especializados para enviar las flores a diferentes ciudades de Estados Unidos, aunque se puede observar que la ciudad de mayor

concentración para estas es Miami, Florida. Los productores de plantas y semillas para perfumería utilizan un canal diferente para llevar sus productos, el cual es de minoristas especializados, ya que estos van en busca de tiendas más especializadas, a diferencia de las flores, que a pesar de utilizar un canal especializado prefieren que sea mayorista debido a la gran demanda de estos productos en el país. En el ítem de rosas frescas se pudo observar que las empresas con el mayor número de operaciones realizadas, durante los tres años estudiados, son: The Elite Flower S.A.S, Alexandra Farms S.A.S y Agrícola el Redil S.A.S. Estas tres empresas están ubicadas en la ciudad de Bogotá. Posterior a este se estudió el ítem de Crisantemos en el cual se observó que las empresas con mayor número de operaciones son: Flores Silvestres S.A, Cultivos Sayonara S.A.S y Flores del Lago S.A.S. Estas empresas se encuentran ubicadas en Medellín y Bogotá. Por el lado de los claveles, se repite la presencia de The Elite Flower S.A.S, siendo puntera en los años 2019 y 2020; otras empresas como Flores Luna Nueva S.A.S, Multiflora comercializadora internacional S.A.S y Flores San Juan S.A abarcan una gran cantidad de operaciones en el sector, todas ellas provenientes de una misma región del país, con Bogotá y Funza como lugares de exportación. En el caso de los lirios, se da una situación donde durante los tres años evaluados, hay tres empresas que lideran la cantidad de exportaciones, estas son: Flores la Campiña S.A.S, Flores Rionegro S.A y nuevamente The Elite Flower S.A.S, todas ellas exportando desde Bogotá. Por último, en el ítem de Plantas y semillas para perfumería, las empresas con mayor cantidad de operaciones son Agrifresh S.A, La Corsaria S.A.S y Bioherbs S.A.S, exportando en su mayoría desde Bogotá, pero con presencia en Cali e Ipiales.

Tabla 9

Tipos de exportador e importador y respectivas ciudades de origen y destino años 2018 a 2020 sector flores y plantas

	Tipo de empresa Exportador			Municipio			Tipo de empresa Importador			Ciudad País Destino		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Rosas Frescas	Productores	Productores	Productores	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Mayoristas Especializados	Mayoristas Especializados	Mayoristas Especializados	Miami	Miami	Miami
Lirios	Productores	Productores	Productores	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Mayoristas Especializados	Mayoristas Especializados	Mayoristas Especializados	Miami	Miami	Miami
Claveles	Productores	Productores	Productores	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Mayoristas Especializados	Mayoristas Especializados	Mayoristas Especializados	Miami	Miami	Miami
Crisantemos	Productores	Productores	Productores	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Mayoristas Especializados	Mayoristas Especializados	Mayoristas Especializados	Miami	Miami	Miami
Plantas y Semillas para perfumería	Productores	Productores	Productores	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Minoristas Especializados	Minoristas Especializados	Minoristas Especializados	Miami	Miami	Miami

Sector de las frutas y tubérculos

El sector de las frutas y tubérculos es un sector mucho más reducido, con mucho menos volumen. Durante los tres años evaluados, la actividad que predomina para los exportadores es la producción, teniendo la mayoría de sus operaciones mediante contacto directo productor-comprador. En el caso de los plátanos frescos, ñames y partes comestibles de las frutas, se producen y salen de la ciudad de Bogotá, con una llamativa mayoría de operaciones de plátanos frescos desde Cúcuta en el año 2019. La excepción en este sector, son los plátanos sin especificación, ya que, aunque los exportadores son a su vez productores, dicha producción se centra en el departamento de Antioquia, en 2018 y 2019 concentrada en la ciudad de Medellín, y en el año 2020 en el municipio de Turbo. Se utilizan en mayor medida canales mayoristas para todos los productos de este sector a la hora de importar, y para el caso de los plátanos frescos y los ñames, en el año 2018, predominaron los canales mayoristas especializados. Los destinos que más importan productos de este sector desde Colombia son Miami como principal, y el estado de California en menor medida. En el ítem de Plátanos frescos o secos se observó que las tres empresas con mayor cantidad de operaciones son las siguientes: Unión de Bananeros de Urabá S.A (UNIBAN) ubicada en la ciudad de Turbo, posterior a esta se encuentra la Sociedad de Comercialización Internacional Consultoría y Servicio ubicada en Medellín y por último se encuentra la empresa Técnicas Baltim de Colombia S.A ubicada en la ciudad de Medellín. Por el lado de los Plátanos (sin

especificaciones), las empresas de mayor cantidad de exportaciones son Unión de Bananeros de Urabá S.A (UNIBAN) nuevamente, Comercializadora internacional Banacol de Colombia S.A, y Sociedad de comercialización internacional consultoría y servicio, todas ellas ubicadas en la región antioqueña colombiana, exportando desde Turbo y Medellín. Posteriormente se estudió el ítem de las partes comestibles de las frutas donde se encontró que las empresas con mayor número de operaciones son: Pasabocas Patty S.A.S ubicada en Medellín, en segundo lugar, se encuentra la Unión de Bananeros de Urabá (UNIBAN) ubicada en la ciudad de Turbo y por último se encuentra la empresa Alimentos S.A.S ubicada en la ciudad de Bogotá. Como último ítem de este sector, encontramos los ñames; las empresas que lideran las exportaciones de este producto son Rosdel S.A.S, desde Barranquilla, Servialimentos del noroccidente S.A.S con presencia en Cúcuta y Medellín, y finalmente C & Tropical S.A.S, que exporta únicamente desde Bogotá.

Tabla 10

Tipos de exportador e importador y respectivas ciudades de origen y destino años 2018 a 2020 sector frutas y tubérculos

	Tipo de empresa Exportador			Municipio			Tipo de empresa Importador			Ciudad País Destino		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Plátanos	Productores	Productores	Productores	Medellin	Medellin	Turbo	Mayorista	Mayorista	Mayorista	California	California	Miami
Plátanos Frescos o Secos	Productores	Productores	Productores	Bogotá, DC	Cucuta	Bogotá, DC	Mayorista Especializado	Mayorista	Mayorista	Miami	Miami	Miami
Ñames	Productores	Productores	Productores	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Mayorista Especializado	Mayorista	Mayorista	Miami	Miami	Miami
Partes comestibles de las frutas	Productores	Productores	Productores	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Mayorista	Mayorista	Mayorista	Miami	Miami	Miami

Sector del azúcar

Por el lado del sector del azúcar, podemos observar que sigue la tendencia de los exportadores siendo los mismos productores de lo que venden durante los tres años evaluados. Al pertenecer al Valle del Cauca, el departamento de mayor producción de caña de azúcar en Colombia, las exportaciones se concentran en su gran mayoría en la ciudad de Santiago de Cali. Se utilizan en mayor medida canales mayoristas, sin embargo, en el caso de

la caña de azúcar en estado sólido, los productos se importan mediante mayoristas especializados, ya que se trata de un producto que no está lo suficientemente procesado para un contacto directo con el comprador y requiere de mayores procesos logísticos para su importación, y el canal al ser especializado, está preparado para tratar con este. Las importaciones del sector se centran mayormente en Miami, con excepción del azúcar de caña, que es importada desde New York. En el ítem de Caña de azúcar en estado sólido se encontró que las empresas con mayor número de operaciones realizadas durante los tres años estudiados son las siguientes: Azúcares y Mieles S.A, Ingenio del Cauca S.A.S y Riopaila Castilla S.A, las tres empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Cali. En el ítem de caña de azúcar sin color, aroma, etc., se observó que las empresas con mayor número de operaciones son las mismas que en el ítem de caña de azúcar en estado sólido. Por último, vemos el Azúcar de caña, con tres empresas claramente líderes en la cantidad de exportaciones de este ítem; Comercializadora internacional de productos básicos, desde Cali y Medellín, C.I. Fruticol Industrial S.A.S, en Buenaventura y Colfood S.A.S desde Cota.

Tabla 11

Tipos de exportador e importador y respectivas ciudades de origen y destino años 2018 a 2020 sector azúcar

	Tipo de empresa Exportador			Municipio			Tipo de empresa Importador			Ciudad País Destino		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Caña de azúcar en estado solido	Productores	Productores	Productores	Cali	Cali	Cali	Mayorista Especializado	Mayorista Especializado	Mayorista Especializado	Miami	Miami	Miami
Caña de azúcar sin color, aroma, etc	Productores	Productores	Productores	Cali	Cali	Cali	Mayorista	Mayorista	Mayorista	Miami	Miami	Miami
Azúcar de caña	Productores	Productores	Productores	Cali	Cali	Cali	Mayorista	Mayorista	Mayorista	New York	New York	Miami/New York

Sector del café

Como podemos observar en la siguiente tabla, con el café sin tostar, se da el primer caso de un producto en el que los exportadores compran a los productores para posteriormente venderlo al exterior desde Bogotá. El tipo de canal por el cual se importa este producto es de mayoristas especializados, teniendo como destino principal, New York. Por

otro lado, el café descafeinado es exportado directamente por sus productores, también desde la capital colombiana. En el primer año evaluado, se utiliza un canal de minoristas especializados, pero se da el caso que, en los siguientes dos años, el canal que lidera con gran diferencia las importaciones es el de una gran superficie, Walmart, la cual entra a importar este producto desde 2019. En el año 2018, la ciudad que más importó café descafeinado fue New York, pero en los dos años siguientes, las importaciones se centraron en la ciudad de Bentonville, Arkansas. En este sector encontramos que en el ítem de café sin tostar las empresas con mayor influencia son las siguientes: La federación nacional de cafeteros de Colombia, ubicada en Bogotá, luego se encuentra la empresa Carcafe LTDA ubicada en la ciudad de Cartagena y por último se encuentra la Sociedad Exportadora de Café de las Cooperativas de Caficultores ubicada en la ciudad de Bogotá. Por otro lado, las empresas con más operaciones en el ítem de Café descafeinado son Industria Colombiana de Café S.A.S, Promotora de Café Colombia S.A y Compañía Colombiana Agroindustrial S.A.S, operando en su mayoría desde Bogotá, también con presencia en Medellín.

Tabla 12

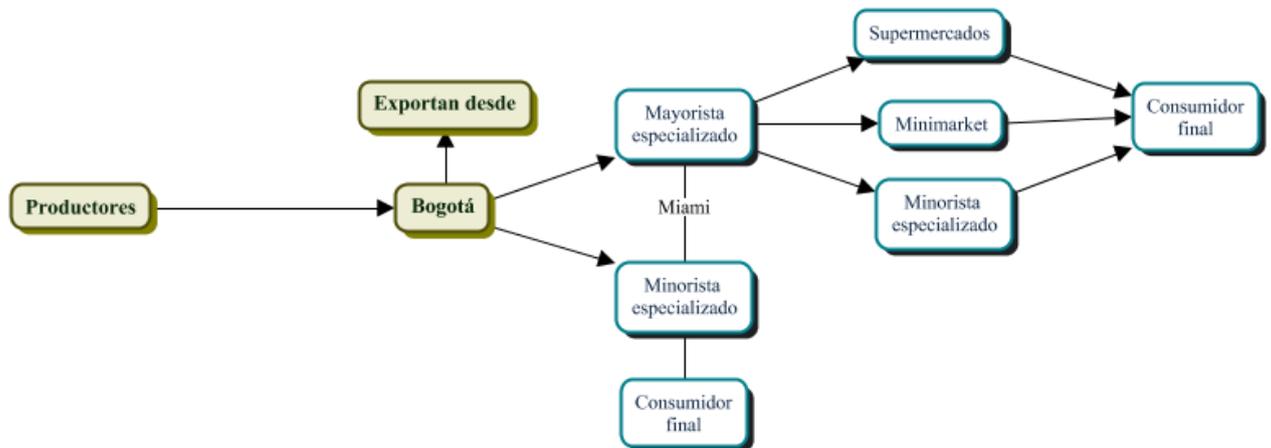
Tipos de exportador e importador y respectivas ciudades de origen y destino años 2018 a 2020 sector café

	Tipo de empresa Exportador			Municipio			Tipo de empresa Importador			Ciudad País Destino		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Café sin tostar	Compra a productores	Compra a productores	Compra a productores	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Mayorista especializado	Mayorista especializado	Mayorista especializado	New York	New York	New York
Café descafeinado	Productores	Productores	Productores	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Bogotá, DC	Minorista especializado	Gran Superficie	Gran Superficie	New York	Bentonville	Bentonville

Diseño de estrategias adecuadas para la distribución de productos agrícolas que lograrán mejorar el posicionamiento de Colombia exportando este tipo de productos a Estados Unidos.

Figura 9

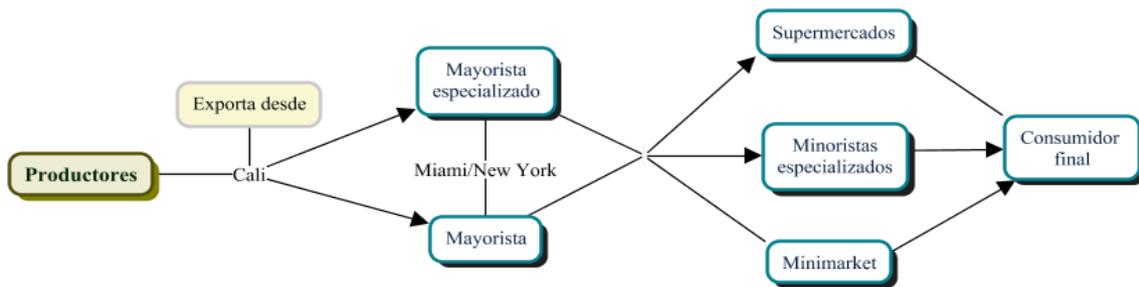
Estructura de los canales de distribución sector flores y plantas



Para la distribución de productos en el sector de flores y plantas, se identificó que el canal de distribución más adecuado y con mayor éxito es externo y largo, de modo que hay mayoristas y minoristas implicados en la operación, antes del contacto con el consumidor final. Por otro lado, para una parte específica del sector, se opera también con canales externos cortos, ya que los productores de plantas y semillas exportan desde Bogotá, directamente al minorista especializado que tiene el contacto con el consumidor final en el país destino.

Figura 10

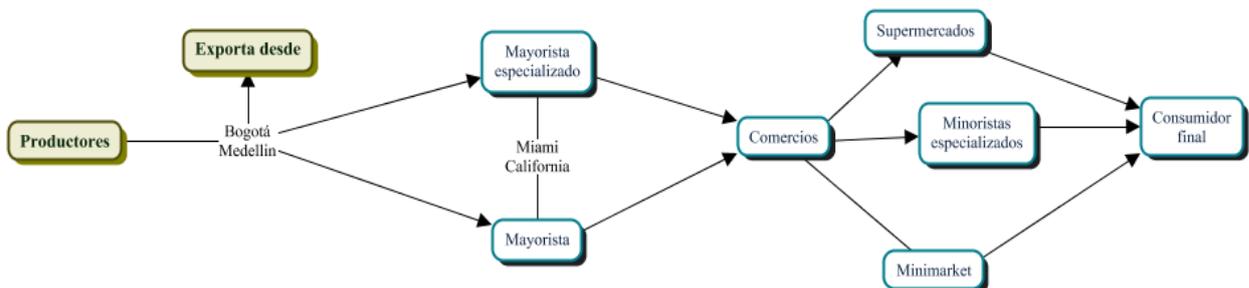
Estructura de los canales de distribución sector azúcar



En el sector del azúcar, para una distribución de productos adecuada, se identificaron únicamente canales externos largos, ya que las empresas productoras están exportando desde Santiago de Cali, a mayoristas especializados en Miami y mayoristas en New York. En este punto, ambos tipos de mayorista surten los productos a supermercados, minoristas especializados y minimarkets, que luego le venderán al consumidor final.

Figura 11

Estructura de los canales de distribución sector frutas y tubérculos



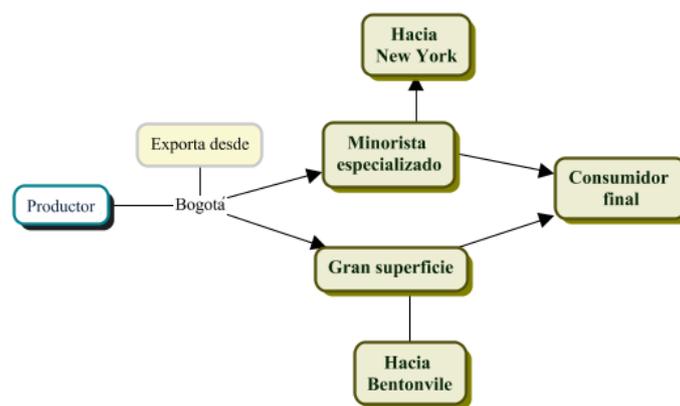
En el sector de frutas y tubérculos, se opera mayormente con canales externos largos, al tener un sistema similar a otros que se han mencionado anteriormente. Desde Bogotá y Medellín como las mayores ciudades exportadoras del sector, con Miami y el estado de California como destinos principales, los productores venden a mayoristas y mayoristas especializados, los cuales se encargan de distribuirlo al siguiente actor del canal, que tendrá el

contacto con el consumidor final, ya sean supermercados, minoristas especializados o minimarkets.

En el caso del sector del café vemos una particularidad, ya que cada uno de los dos ítems evaluados, cuenta con un tipo de canal específico con el cual exporta hacia Estados Unidos, con la única similitud de que el producto sale del país desde Bogotá.

Figura 12

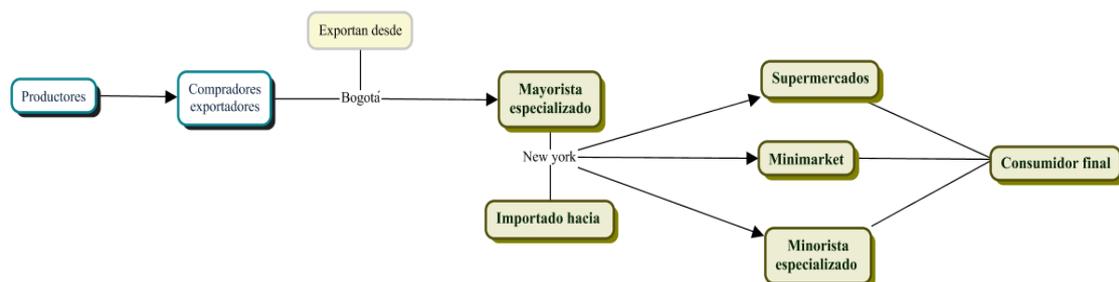
Estructura de los canales de distribución café descafeinado



Por un lado, para el café descafeinado, se utiliza un canal externo corto, ya que no hay presencia de mayoristas, el productor exporta directamente hacia New York al minorista especializado que conectará con el cliente, o como se da en este caso también, a la gran superficie (Walmart Inc.), ubicada en Bentonville que se encarga de vender el producto al consumidor final.

Figura 13

Estructura de los canales de distribución café sin tostar



Por otra parte, el canal que se utiliza para exportar café sin tostar es externo largo, siendo el más extenso de todos, ya que el actor encargado de llevar el producto al país destino, no se hace cargo de producirlo, sino que es un intermediario más. Luego de esto, el producto queda en manos de un mayorista especializado, el cual lo distribuye a supermercados, minimarkets y minoristas especializados, para por medio de estos llegar al consumidor final.

Conclusiones

Para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada en un inicio, se obtuvieron diferentes hallazgos. En primera instancia se realizó un diagnóstico de cómo se encontraban configurados los canales de distribución para este sector, actualmente, lo que nos permitió concluir que en Colombia más del 70% de las empresas son productoras de sus propios bienes, mientras que un 15% terceriza el proceso comprando a productores y tan solo un 5% de estas no cuentan con información comercial de sus procesos. En su gran mayoría exportan desde Bogotá, con una diferencia en el sector del azúcar en el cual se realizan la mayoría de sus operaciones en el Valle del Cauca. El sector que mayor volumen de operaciones tiene es el sector de las flores y plantas, seguido por el sector del café. Los sectores con menor volumen de exportación son el de frutas y tubérculos y el sector del azúcar.

Por otro lado, se observó que utilizan diversos canales para la realización de sus operaciones, estos canales son: Mayoristas, mayoristas especializados, grandes superficies, minoristas y minoristas especializados. Exportan a una gran variedad de ciudades en Estados Unidos, pero tienen una fuerte concentración en la Florida, específicamente en la ciudad de Miami.

En segunda instancia se identificaron los canales más usados en este sector para realizar sus exportaciones. El canal con mayor volumen de operaciones es el de mayorista

especializado, debido a que es el de mayor alcance y se especializa en sectores específicos al momento de realizar las diferentes exportaciones de los productos. Seguido a este se identificó que el canal de mayoristas el cual comparte similitudes con el canal de mayorista especializado, con la diferencia que este no se centra en productos específicos, sino que tiene un abanico más amplio de productos para ofrecer.

Los canales con menor volumen de operaciones son el de minorista especializado y gran superficie. El canal minorista especializado se usa menos, ya que va directamente a tiendas con necesidades específicas, las cuales no compran un gran volumen de productos y buscan ir directamente al cliente final a través de sus filiales. En el canal de gran superficie se tiene como ejemplo a Walmart, el cual compra una gran cantidad de productos de diferentes sectores, para vender en sus tiendas directamente. Por último, se tiene el canal de minoristas que no representa un porcentaje significativo en estos canales, ya que casi no realiza operaciones en este sector.

En tercera instancia se concluyó que los canales de distribución más usados por parte del sector agrícola colombiano eran los canales externos largos, y en algunos casos cortos. Esto se debe a que en su gran mayoría los productos pasan por varios intermediarios antes de llegar al consumidor final, lo que hace que sean canales largos. Hay excepciones como en el caso del café descafeinado y el de plantas y semillas utilizadas para la perfumería, que utilizan canales externos cortos, debido a que su modelo de negocio está enfocado en los minoristas especializados.

La estrategia de distribución más utilizada por este sector es una estrategia de distribución intensiva, la cual se caracteriza por utilizar un número muy alto de intermediarios, ideal para productos de consumo masivo. También se utiliza una estrategia de distribución selectiva, aunque en menor medida, la cual se caracteriza por tener un menor número de intermediarios en el proceso de venta.

Referencias

- Barry, B., Lewicki, R., & Saunders, D. (2011). *Fundamentos de negociación*. México: McGraw Hill.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2018). *Negocios Internacionales. Ambientes y operaciones*. México: Pearson.
- Guissoni, L. A. (2013). Is category management in small supermarkets worth the effort? Brasil: Revista de Administração de Empresas.
- Guissoni, L. A., Rodrigues, J. M., & Crescitelli, E. (2014). O efeito do distribuição sobre o market share em diferentes canais. Brasil: Revista de Administração de Empresas.
- ITC. (s.f.). *TradeMap*. Obtenido de TradeMap:
https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c842%7c%7cT OTAL%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Legiscomex. (s.f.). *Legiscomex*. Obtenido de Legiscomex:
<https://nebulosa.icesi.edu.co:3729/informacion-estadisticas-de-comercio-exterior>
- Medina, M., Bernal, E., Mozas, A., & Fernández, D. (2018). Empresas agroalimentarias y adopción de las TIC: el caso del sector del aceite de oliva ecológico en España. España: Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias.
- Murillo, M., & Leal, C. P. (2021). Tratados de libre comercio y duración de las exportaciones: evidencia a nivel de firma para Colombia. Colombia: Desarrollo y sociedad.
- Pacheco, J. (2020). Desafíos para a gestão de estoques em empresas de distribuição de bens de consumo. *Revista Lasallista de Investigación*.
- Pérez, E. (2021). Operations Management in the New Normal. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*.
- Sommanustweechai, A. (2018). Antibiotic distribution channels in Thailand: results of key information interviews, reviews of drug regulation and database searches. Tailandia: Bulletin of the World Health Organization.
- Valencia, J. B. (2015). Variables e Índices de Competitividad de las Empresas Exportadoras, utilizando el PLS. Cimexus.