

**Estrategia de exportación para el cultivo de aguacate del municipio de Bucaramanga-  
Santander hacia el mercado europeo.**

**Gabriela Bellon Monsalve**

**2018**

**Universidad Autónoma de Bucaramanga.**

**Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**

**Programa de Negocios Internacionales**

**Proyecto de grado**

**Estrategia de exportación para el cultivo de aguacate del municipio de Bucaramanga-  
Santander hacia el mercado europeo.**

**Gabriela Bellon Monsalve**

**ID: U00096552**

**Guerdis Paola David López**

**Universidad Autónoma de Bucaramanga**

**Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables**

**Bucaramanga**

**2018**

**Tabla de contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	11
1. Descripción del problema .....	13
2. Objetivos .....	15
2.1. Objetivo general .....	15
2.2. Objetivos específicos.....	15
3. Justificación del problema .....	16
4. Marco Teórico.....	17
4.1. Plan de exportación .....	17
4.2. Matriz de selección de países .....	18
4.3. El marketing internacional como herramienta indispensable para una exportación efectiva.....	21
4.4. Protocolo de negociación .....	22
4.4.1. Método Harvard de negociación.....	23
4.4.2. El modelo de PRUITT .....	24
4.4.3. Modelo de Bacharach y Lawler .....	25
4.5. Contexto del aguacate .....	26
4.5.1. Proceso productivo del aguacate.....	26
4.5.2. Características del aguacate .....	28

4.5.3.	Potenciales mercados internacionales para el aguacate .....	28
5.	Marco Conceptual.....	31
5.1.1.	Acuerdo Comercial.....	31
5.1.2.	Estrategia Exportadora.....	31
5.1.3.	Logística.....	31
5.1.4.	Matriz de Selección País.....	31
5.1.5.	Protocolo de Negociación.....	32
5.1.6.	Exportación.....	32
5.1.7.	Formalidades Aduaneras.....	32
5.1.8.	Transporte internacional .....	32
5.1.9.	Clasificación Arancelaria.....	33
5.1.10.	Prueba de origen.....	33
5.1.11.	Documentos de viaje.....	33
6.	Marco Legal .....	34
7.	Tipo de investigación.....	35
8.	Cronograma.....	36
9.	Resultados de los objetivos.....	37
9.1.	Diseño de matriz de selección país para identificar el mercado potencial.....	37
9.2.	Accesibilidad al Mercado Europeo .....	39
9.2.1.	Perfil del país: Alemania.....	39

9.2.2.	Socios y acuerdos comerciales.....	43
9.2.3.	Autoridades competentes para la importación al territorio alemán .....	45
9.3.	Requisitos específicos del producto 0804400000 para el acceso al mercado de la UE.	45
9.3.1.	Proceso productivo.....	45
9.3.2.	Control de contaminantes en alimentos. ....	46
9.3.3.	Control de residuos de plaguicidas en productos vegetales y animales destinados al consumo humano. ....	47
9.3.4.	Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos.....	47
9.3.5.	Estándares de comercialización de frutas y hortalizas frescas.....	48
9.3.6.	Requisitos Opcionales del Mercado Alemán.....	49
9.4.	Oportunidades en Alemania para el Aguacate .....	50
9.4.1.	Canal de distribución .....	50
9.4.2.	Perfil del consumidor alemán .....	51
9.4.3.	Principales proveedores de Aguacate a Alemania .....	51
9.4.4.	Comercio bilateral entre Alemania y Colombia de Aguacate .....	52
9.4.5.	Principales empresas colombianas exportadoras de Aguacate .....	53
9.4.6.	Logística de exportación .....	54
9.4.7.	Organización del transporte de mercancías desde y hacia Alemania .....	56
9.4.8.	Paletización de la mercancía.....	58
9.4.9.	Costos de transporte terrestre.....	60

9.4.10.	Tarifas de Transporte Marítimo por Ruta .....	60
9.4.11.	Rutas de Transporte Marítimo.....	61
9.4.12.	Matriz de Costos.....	62
9.4.13.	Documentos requeridos para exportar a Alemania .....	63
9.5.	Protocolo de Negociación .....	64
9.5.1.	Horarios.....	64
9.5.2.	Citas y lugares de encuentro .....	65
9.5.3.	Vestuario .....	65
9.5.4.	Saludos .....	65
9.5.5.	Reuniones.....	66
9.5.6.	Negociaciones .....	66
10.	Conclusiones .....	68
11.	Recomendaciones .....	70
12.	Referencias bibliográficas.....	71
Anexo 1.	Matriz de Selección País. ....	76

**Lista de Figuras**

Figura 1. Países exportadores de Aguacate 2017..... 29

Figura 2. Países importadores de Aguacate 2017. .... 30

Figura 3. Costos por componentes país exportador..... 63

Figura 4. Horarios de atención y servicio en los establecimientos de Alemania..... 64

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Zonas geográficas preferentes para un plan de internacionalización. ....	20
Tabla 2. Variedades más conocidas de Aguacate. ....	27
Tabla 3. Datos Generales de Alemania. ....	39
Tabla 4. Demografía ....	39
Tabla 5. Geografía ....	40
Tabla 6. Economía ....	40
Tabla 7. Organización Política.....	42
Tabla 8. Principales clientes de Alemania. ....	43
Tabla 9. Principales proveedores de Alemania. ....	44
Tabla 10. Autoridades Competentes. ....	45
Tabla 11. Residuos de plaguicidas y contenidos máximos de residuos (mg/kg).....	47
Tabla 12. Normas generales de comercialización.....	48
Tabla 13. Lista de los mercados proveedores de Aguacate importado por Alemania 2017.....	52
Tabla 14. Comercio bilateral de 2015-2017 ....	52
Tabla 15. Frecuencias y tiempos de tránsito desde los puertos colombianos. ....	57
Tabla 16. Tarifa de Transporte Marítimo. ....	60
Tabla 17. Rutas Colombia-Alemania.....	61
Tabla 18. Matriz de Costos. ....	62
Tabla 19. Documentos de Exportación.....	63

**Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1. Tipo de envase alvéolo para Aguacate. ....	55
Ilustración 2. Paletización de la mercancía lateral. ....	58
Ilustración 3. Paletización de la mercancía frontal. ....	59
Ilustración 4. Paletización de la mercancía superior. ....	59
Ilustración 5. Costos de transporte Bucaramanga-Cartagena. ....	60

**Lista de Anexos**

Anexo 1 ..... 76

## **Introducción**

Europa, reconocido por ser el continente con el mayor número de países más globalizados del mundo, teniendo el mayor nivel de integración económica, política y social con un mercado único y completamente coordinado en sus políticas económicas y monetarias, ha recibido con brazos abiertos las producciones colombianas de Aguacate, logrando para 2016 la exportación de 10.000 toneladas de aguacate (Procolombia, 2018). Países como México, Perú y Colombia se destacan por la calidad y abundancia de propiedades nutritivas en sus cultivos de aguacate. Estas características distintivas de esta fruta provocaron que en los últimos 17 años las importaciones de Aguacate en toda la Unión Europea se cuadruplicaran, alcanzando un récord de 486.063 toneladas. (Comtrade, 2017).

Actualmente y gracias al clima colombiano, se cuenta con dos turnos de siembra de aguacate; cosechando entre mayo y septiembre, octubre y enero, lo que le permite a la nación consolidarse como un proveedor importante a nivel mundial. Además, esta cosecha continua brinda al país una ventaja competitiva frente a otros países competidores con estaciones que solo pueden producir entre abril y octubre. Sumado a esto, según el Ministerio de Agricultura, la superficie sembrada de este producto ha tenido un crecimiento anual del 11% (Procolombia, 2018).

Santander, por otra parte, ocupa el puesto número 6 en producción de toneladas, abarcando el 6,37% de participación en la producción nacional de esta fruta (Agronet, 2018). El sector en Santander continúa fortaleciéndose; entidades como la Unidad de Planificación Agropecuaria (UPRA) ha estado identificando zonas potenciales para la siembra de aguacate, donde Santander ha salido favorecido, después de Antioquia, Cauca, Huila y Cundinamarca (Unidad Planificación Agropecuaria, 2018.) Esta identificación fomenta la generación herramientas técnicas para los agricultores santandereanos que fortalezcan la siembra de aguacate.

Por otra parte, la Alcaldía de Bucaramanga que en su plan de desarrollo 2016-2019, y con apoyo de la Oficina Asesora TIC, tiene una línea estratégica llamada Sostenibilidad Ambiental, con un componente llamado Ruralidad con Equidad, que abarca el programa Nuestro Proyecto Agropecuario. Este último, busca incrementar la productividad del sector rural mediante la transferencia de tecnología y apropiación de conocimientos para mejorar la calidad de vida de la población rural de los 3 (tres) corregimientos del Municipio de Bucaramanga. Es por esto que, en apoyo con el gobierno coreano y entidades como la Agencia Nacional de Promoción de Industria TI (NIPA), el Servicio Nacional de Aprendizaje, han estado desarrollando un proyecto mancomunado de potencialización del Agro bumangués utilizando las tecnologías de la información y la comunicación. Este proyecto tiene como norte ayudar a los pequeños y medianos productores de frutas y verduras del municipio de Bucaramanga a ser más competitivos en el mercado nacional e internacional con la ayuda de las TIC y la asociatividad entre los mismos.

En ese orden de ideas, el siguiente proyecto pretende diseñar una estrategia exportadora de aguacate del municipio de Bucaramanga con destino a la Unión Europea, contemplando aspectos de accesibilidad al mercado, logística, protocolo internacional, entre otras, que brinden un panorama del mercado internacional de este sector y oportunidades para la generación de empleo, mayores ingresos, buenas prácticas ambientales y agropecuarias y el mejoramiento de la calidad de vida del productor de Aguacate bumangués y su comunidad.

## 1. Descripción del problema

El actual ritmo de desarrollo de los países, asociado a la globalización, ha conllevado a que estos se conviertan en sistemas abiertos que permiten el intercambio de productos, servicios y conocimiento principalmente, con el fin de potenciar el desarrollo económico a través de las actividades de internacionalización (Beck, 1997). Dentro de dichas actividades, se encuentra la exportación como una herramienta para que las empresas expandan sus expectativas, apuntando a participar de mercados internacionales que les permitan impactar de manera positiva a nivel económico mediante el incremento de ingresos y utilidades, y a nivel social a través del mejoramiento de la calidad de vida de todos los entes asociados (productores, trabajadores, etc.) (Chacholiades, 1995).

En el caso colombiano se han desarrollado estrategias que propenden por la promoción de las exportaciones a través del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) y por la admisibilidad de los productos colombianos en el exterior. En relación con las exportaciones del sector agropecuario, dejaron un balance positivo en el año 2017 con un incremento en la comercialización de un 7,2% del sector; la participación del total de las exportaciones del sector son del 36%, de las cuales, aproximadamente, el 15% son de café (PROCOLOMBIA, 2016). Sin embargo, la participación del sector agropecuario en el producto interno bruto ha venido descendiendo, 17% en 1990, 12% en 2007 y 6% en 2017 (Noguera, 2017).

El país en sí mismo presenta barreras a las cuales puede atribuirse dicho comportamiento, dentro de las cuales se destacan: i) factores sociales como la siembra de cultivos ilícitos y el abandono del campo producto del conflicto armado que data desde el año 1964 (Jaramillo, 2015), ii) factores políticos como las deficiencias infraestructurales para la comercialización de sus productos, la ineficiencia gubernamental para atender las necesidades de las poblaciones rurales

que impacta en la calidad de vida de la población (Cano, 1991), iii) factores técnicos como la tecnología obsoleta o incluso inexistencia de tecnología que retrasa la tecnificación de los cultivos y afecta la producción y por ende el nivel de competitividad de los productores y, iv) factores culturales como la falta de capacitación, desconocimiento de procedimientos para el incremento de la productividad, entre otras.

La presente investigación tiene por objetivo diseñar una estrategia de exportación del aguacate del municipio de Bucaramanga, Santander. Según el reporte de admisibilidad de los productos colombianos: el aguacate es uno de los mayores logros de esta iniciativa, logrando enviar el primer cargamento de 34 toneladas de aguacate a Estados Unidos; marcando el inicio de las exportaciones de este producto al mercado estadounidense, uno de los más fuertes en cuanto regulación de alimentos se refiere. (MINCIT, 2017).

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Formular una estrategia de exportación para el cultivo de aguacate del municipio de Bucaramanga Santander hacia el mercado europeo.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Diseñar matriz de selección país para identificar el mercado potencial del cultivo de aguacate de Bucaramanga, Santander hacia la Unión Europea.
- Determinar aspectos de accesibilidad al mercado europeo para el cultivo de aguacate de Bucaramanga, Santander.
- Establecer protocolo de negociación para el país europeo objetivo del cultivo de aguacate de Bucaramanga Santander.
- Socializar con los productores de aguacate del municipio de Bucaramanga la estrategia exportadora diseñada.

### **3. Justificación del problema**

El municipio de Bucaramanga cuenta con 3 corregimientos y 29 veredas, de las cuales 24 se encuentran cultivando aguacate. Anualmente en Bucaramanga se producen 69.344,50 Kg y se cosechan 50,81 hectáreas en 223 predios (Asoprotecam, 2017). Sin embargo, estas áreas de producción están siendo desatendidas y desaprovechadas por factores sociales, operacionales, económicos y tecnológicos.

Actualmente, la Alcaldía de Bucaramanga en colaboración con la Universidad Industrial de Santander y la agencia de Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA), se encuentran desarrollando una estrategia de potencialización del Agro en Bucaramanga. En este proyecto se implementará un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) y establecerá un sistema de educación y capacitación para aumentar la competitividad, calidad de los productos agropecuarios producidos, búsqueda de mercados extranjeros y facilitación del uso de ERP mediante la inducción a la cooperación y ganar-ganar entre los hogares de los mismos productores del sector agrícola.

Es por esto que se identifica una oportunidad para impulsar los productos del sector rural del municipio de Bucaramanga, especialmente el cultivo de aguacate. La demanda mundial de este producto aumentó a 5.788.000 toneladas en 2016, con un crecimiento del 5,6% anual entre 2007 y 2016. La tendencia de consumo de aguacate se debe a su perfil nutricional rico en: fibra, grasas monoinsaturadas, vitaminas y minerales. Se espera que para el año 2025 la demanda de aguacate supere los 7 millones de toneladas (IndexBox, 2017). Razón por la cual el proyecto buscar diseñar una estrategia de exportación para el cultivo de aguacate del municipio de Bucaramanga Santander hacia el mercado europeo, dando respuesta a una necesidad de la demanda internacional y una oportunidad para la producción nacional.

## 4. Marco Teórico

### 4.1. Plan de exportación

Un plan de exportación o plan de internacionalización es un documento transcendental construido por diversas organizaciones que quieran dar inicio a actividades de tipo comercial a nivel internacional. Esto corresponde al instrumento más importante de las empresas al momento de elaborar y poner en práctica cualquier estrategia de comercio internacional; lo anterior radica en que un buen plan de exportación debe enfocarse en responder a las cuestiones más relevantes del proceso, las cuales se encuentran asociadas a la selección de los mercados y la accesibilidad de los productos, los canales de comercialización más adecuados para el tipo de producto con el que se desea hacer la transacción comercial, las actividades más efectivas de marketing y los recursos que se requieren para poder ejecutar todo lo anteriormente expuesto (García-Lomas, 2014).

En este sentido y reconociendo la importancia de los planes de exportación o planes de internacionalización, Olegario Llamazares García-Loma, economista con más de 30 años de experiencia profesional en comercio exterior y negocios internacionales; plantea en su libro “Plan de Internacionalización para las empresas”, una metodología de construcción de dichos planes, basada en 5 pasos o etapas:

- La primera etapa se refiere al proceso de diagnóstico o análisis de la situación actual, lo que involucra un análisis de la empresa y el producto, análisis a nivel interno y externo en términos de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, así como de competidores.
- La segunda etapa de la metodología propuesta por García-Loma, está enfocada en seleccionar el país objetivo o país de destino, evaluando un conjunto de elementos como las zonas

geográficas preferentes, los criterios de selección (que pueden tener un carácter cuantitativo como factores de la economía, demanda efectiva, entre otros; o un carácter cualitativo como la situación política, barreras culturales de entrada, entre otros), y por último un análisis comparativo de países que incluso pueda coadyuvar a la identificación de fortalezas y debilidades por solventar dentro del país.

- La tercera etapa responde al diseño y consolidación de la estrategia de forma de entrada o estrategia de canales; esta etapa comprende la elección de la forma de entrada o de los diferentes canales, la generación de un perfil e identificación de clientes claro y conciso, y las condiciones de negociación.

- Una cuarta etapa corresponde a la construcción e implementación de políticas de Marketing internacional, lo que incluye el análisis del tipo de producto o servicio, los premios internacionales reconocidos y con posibilidad de reconocimiento, y por último la comunicación off-line y online.

- La quinta y última etapa del modelo propuesto involucra la definición de objetivos claros, la generación de un presupuesto de ventas, y la evaluación de la cuenta de explotación internacional.

#### **4.2. Matriz de selección de países**

Dentro de las etapas consideradas anteriormente, se destaca la segunda, enfocada en la selección del país (o países) de destino; para lo anterior se han planteado diversas metodologías, sin embargo, para efectos del desarrollo efectivo del presente proyecto de investigación, se propone la matriz de selección de países como la herramienta más óptima. Es muy importante aclarar que la matriz de selección de países es una herramienta muy completa, en la que se aplican

coeficientes de ponderación y escalas de puntuaciones para cada uno de los criterios anteriormente descritos (García-Lomas, 2014).

La selección de mercados de mayor potencial y accesibilidad para las empresas es un proceso que debe hacerse con rigor científico, de manera que se seleccionen los países con la mayor cantidad de beneficios. La selección de países debe hacerse de manera rigurosa y con base a información verídica y contrastada.

En ese orden de ideas, esta fase es dividida por García-Lomas en 3 etapas como son:

- **Concentración /Diversificación:** donde se deben establecer las áreas geográficas o conjunto de países e identificar los criterios bajo los cuales se hará la agrupación de los países. Dentro de los criterios más relevantes se destacan geografía que facilite el transporte, nivel de desarrollo de las áreas geográficas, así como el crecimiento económico, los hábitos de compra y consumo de la población que será impactada con el proyecto y el idioma de negociación. Se sugiere la elección de un máximo de tres zonas geográficas para facilitar el proceso de selección de países. La siguiente tabla presenta un ejemplo de la clasificación de los 50 países más importantes del mundo, recordando que el seleccionar países con mayor impacto y grandes mercados es un elemento justificado en el principio de que entre mayor sea el nivel de desarrollo del país seleccionado, se tendrán mayores oportunidades de negocio y por ende de posibilidades de acceso.

Tabla 1. Zonas geográficas preferentes para un plan de internacionalización.

ZONA GEOGRÁFICA	PAÍSES
Europa Occidental - grandes mercados	Alemania, España, Francia, Italia, Reino Unido.
Europa Occidental - mercados medianos	Austria, Bélgica, Dinamarca, Irlanda, Países Bajos, Suecia, Suiza.
Europa del Centro y del Este	Chequia, Hungría, Polonia, Rusia, Rumanía, Ucrania.
OCDE - grandes mercados	Australia, Estados Unidos, Canadá, Japón.
América Latina - grandes mercados	Brasil, México.
América Latina - mercados medianos	Argentina, Colombia, Chile, Perú.
Asia - grandes mercados	China, India.
Asia - mercados medianos	Corea del Sur, Filipinas, Indonesia, Malasia, Vietnam, Tailandia, Taiwán.
África Subsahariana	Angola, Nigeria, Costa de Marfil, Ghana, Senegal, Sudáfrica.
Países musulmanes	Arabia Saudita, Emiratos Árabes, Egipto, Irán, Marruecos, Turquía.

Fuente: Adaptado de Olegario Llamazanars, 2014.

- **Criterios de selección:** Los criterios de selección serán los que indicarán cuál es el país con mayor potencial, se sugiere que estos contemplen componentes tanto cuantitativos como cualitativos; en este sentido, los criterios de selección suelen resumirse en perspectivas de crecimiento, situación financiera, barreras de acceso, evolución de las exportaciones e importaciones del país de origen al país de destino, demanda potencial o volumen de importación de cada país. Después de realizada la preselección de área geográfica, se propone la selección de los países más favorables a través de la eliminación de aquellos que no cumplan los criterios básicos.

- **Análisis comparativo de países:** Una vez se establecen los países que serán considerados y los criterios, se procede a realizar la comparación de manera objetiva. Para lo anterior se sugiere utilizar dentro de la matriz de selección de países, coeficientes de ponderación y escalas de

puntuaciones para cada criterio utilizado. Finalmente, se seleccionan los países objetivo para continuar con las siguientes etapas de la estrategia exportadora, se sugiere que el análisis comparativo se realice con un máximo de tres países (Llamazares, n.d.).

Evaluando los criterios de selección y las diferentes metodologías propuestas por los autores se procederá al diseño de la matriz de selección país que ayudará al desarrollo del primer objetivo de la estrategia exportadora.

#### **4.3. El marketing internacional como herramienta indispensable para una exportación efectiva.**

Las actividades de marketing internacional tienen como objetivo fundamental satisfacer necesidades de un público objetivo, operando no sólo en el país de origen, sino en uno adicional o más de un país. Cuando una organización toma la decisión de incurrir en dichas operaciones y empezar a ejecutar actividades de exportación, debe considerar un gran conjunto de elementos que propendan por el éxito de la organización y mitiguen las probabilidades de fracaso empresarial; en este sentido, la selección de mercados es uno de los aspectos más distintivos del marketing internacional, siendo necesario realizar una caracterización del entorno nacional e internacional, que requiere un estudio de numerosos aspectos (Angela de Aguiar Pinho Rocha; Maria Luiza Carvalho, 2015).

El marketing internacional es una herramienta que involucra fijación de precios, canales de promoción y distribución de los bienes o servicios; sin embargo, el proceso es más complejo de lo que parece, puesto que es necesario analizar el riesgo del país objeto, recursos y capacidades de la empresa, realidad de la competencia, entorno legal, social y cultural, potencial del mercado, entre otros (Ibáñez García, 2015).

Ahora bien, las actividades de marketing internacional deben establecerse mediante un Plan de Marketing Internacional, el cual es un documento que facilita la reflexión y el análisis de las alternativas y actividades para alcanzar los objetivos, en este sentido es una herramienta fundamental para coordinar y combinar de manera efectiva los esfuerzos y recursos de las empresas tanto en el país de origen, como la forma de operación en el país de destino. En este sentido, el plan de marketing internacional se divide en cuatro etapas (Arija, 2012):

- **Definición de la situación actual:** Se deben analizar las capacidades de la empresa, partiendo de un diagnóstico que indique dónde se encuentra. Con esto se establece la línea base involucrando tanto el análisis interno, del entorno y de nuevos mercados.

- **Meta:** con esta actividad se busca definir a dónde se quiere llegar, delimitando los mercados en los cuales se quiere operar, las líneas de producción, formas de entrada, estrategias y objetivos de mercado.

- **Plan de acción:** en esta etapa se busca definir el camino o la ruta a seguir, es decir, cómo se van a alcanzar los objetivos, identificando las estrategias del MIX del marketing o 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

- **Implementación:** La última etapa se enfoca en implementar y hacer seguimiento al plan de acción definido. Lo anterior involucra Ampliación, Coordinación, Control y Evaluación. Es ideal que en el control y evaluación se contemple un proceso de mejora continua.

#### **4.4. Protocolo de negociación**

La negociación es una de las actividades más importantes dentro de las empresas, de manera tal que propenden por el desarrollo de las estrategias y el alcance de las metas establecidas dentro de las compañías.

El protocolo de negociación es un término relacionado con la manera en que los funcionarios, que tienen relación directa con el cliente, comprendan su rol, actividades, desafíos y adquieran herramientas para resolverlos de la manera más efectiva. Dicho protocolo involucra aspectos que van desde el comportamiento hasta la vestimenta, y son transversales a todo el proceso de negociación con el cliente.

Autores como Mercedes Costa (2008), afirman que la negociación es un proceso de interacción en el cual los actores involucrados usan mecanismos de persuasión enfocados en alcanzar objetivos propios; así mismo, para que exista un proceso de negociación deben existir tres factores: i) voluntad de negociar con la otra parte, ii) objetivos distintos y iii) intercambiabilidad de objetivos (Sarkis, 2015).

A continuación, se presentan varios modelos teóricos de negociación.

#### **4.4.1. Método Harvard de negociación**

Uno de los protocolos de negociación mayormente aceptados a nivel global por diferentes empresarios, estudiantes, docentes e investigadores es el “Método Harvard de negociación” desarrollado por Roger Fischer, William Ury y Bruce Patton. El método afirma la existencia de cuatro elementos dentro de cualquier proceso de negociación (Fischer, Ury, & Patton, 1981):

- Los negociadores son personas primero: un factor básico dentro del proceso de negociación es que ante todo los negociadores son personas con emociones, valores arraigados, antecedentes y diferentes puntos de vista. Lo anterior puede ser tanto beneficioso como maligno para el proceso de negociación; por tanto, es sumamente importante enmarcar las actividades de negociación dentro de principios básicos de respeto, confianza y comprensión, de manera tal que se preste suficiente atención al problema de la persona.

- Los intereses: La metodología invita a enfocar todo el proceso de negociación centrándose en los intereses más no en las posiciones, lo que implica satisfacer los intereses sustantivos de la contraparte, sin dejar de lado los intereses asociados a la relación con el otro.
- Creación de opciones para ganancia mutua: Una vez que los intereses de ambas partes se han establecido, definido y entendido por todos los actores involucrados, se vuelven pertinentes las opiniones de acuerdo en donde ambas partes obtengan algún tipo de beneficio. Con lo anterior el método busca que las opiniones sean compartidas y discutidas abiertamente, pero bajo un marco de respeto, propendiendo por el beneficio mutuo.
- Definición de criterios: Corresponde al último de los elementos planteados por el método de negociación Harvard, donde se integra el concepto de legitimidad, el cual implica que las soluciones estratégicas deben analizarse para poder determinar si son legítimas o no. En este elemento se busca que todo el proceso de negociación se realice a través de la transparencia e imparcialidad.

Por otra parte, el método posee 7 principios: intereses, opciones, alternativas, legitimidad, comunicación, relación y compromiso.

#### **4.4.2. El modelo de PRUITT**

Este modelo de negociación toma su base en que el proceso de negociación responde a una decisión conjunta por dos o más negociadores; donde cada uno de estos establece primero sus peticiones o demandas, con el fin de iniciar un proceso de concesiones o generación de soluciones alternativas. De acuerdo a Pruitt, cualquier proceso de negociación consta de cuatro estrategias básicas: i) estrategia de resolución de problemas, la cual propende por la búsqueda de alternativas satisfactorias para ambas partes; ii) estrategia de rivalidad, la cual busca que a través de la presión

la otra parte acepte una alternativa que favorezca los intereses de quien presiona; dentro de las principales estrategias de éste método se encuentran la realización de repeticiones inaceptables para el otro, castigos por negarse a conciliar, entre otros; iii) la tercera estrategia responde a las de flexibilidad, las cuales se usan cuando se quiere concluir la negociación independientemente de las razones; esta estrategia implica una reducción del nivel de aspiraciones; iv) estrategias de innación, se enfocan en que la actividad negociadora sea mínima, de manera que el proceso tienda a dilatarse e incluso llegar a suspenderse, suelen usarse en negociaciones colectivas y de tipo diplomáticas (Muñoz, 2017).

#### **4.4.3. Modelo de Bacharach y Lawler**

El modelo propuesto por Bacharach y Lawler en su teoría general de la negociación, indica que la escasez de recursos significativos y la desigualdad en su asignación conllevan a crear la necesidad de realizar procesos de negociaciones, de manera que se intercambien recursos y beneficios.

En este sentido el proceso de negociación debe contemplar dos elementos fundamentales *“el modo en que el contexto determina los motivos, intenciones y acciones de los negociadores y el modo en que éstos ajustan sus propias intenciones y acciones a las de los oponentes”*; lo anterior, en la medida en que el poder de negociación representa la clave en la comprensión de las actuaciones de los involucrados, y como consecuencia de esto es que se determina las interrelaciones con el contexto, el proceso y los resultados (Muñoz, 2017).

Teniendo en cuenta los conceptos y diferentes métodos de negociación estudiados se establecerá el protocolo de negociación ideal para construir una futura relación internacional con

el país o países potenciales de la Unión Europea y por consiguiente el desarrollo del segundo objetivo de esta estrategia exportadora.

#### **4.5. Contexto del aguacate**

##### **4.5.1. Proceso productivo del aguacate**

El aguacate o persea americana, es nativo de América tropical, pertenece a la familia Laurácea. Es la cuarta fruta tropical más importante en el mundo en términos de volumen de producción y mercado. Es un árbol erecto que alcanza de 6 a 20 metros de altura, con tronco torcido y ramas relativamente bajas, corteza áspera y hojas alternas. Sus flores son axilares, insertadas cerca de la base de los brotes nuevos. El fruto del aguacate es grande, oblicuo y globoso con un ápice redondeado, la semilla interior tiene morfología similar al fruto. La mejor forma de propagación de la plantación es por injerto y para esto se deben utilizar porta injertos de diferentes variedades. Esta fruta es muy apreciada en el mercado mundial por su consistencia suave —similar a la de la mantequilla vegetal— su exquisito sabor, su alto valor nutritivo, contiene vitamina D, potasio, calcio, fosforo y magnesio. Evita la formación de colesterol y previene la arterioesclerosis, impide la fragilidad de los huesos y los dientes. Además, posee amplias posibilidades de uso no sólo en la culinaria sino en procesos industriales (Camara de Comercio Dominico Francesa, 2012).

Tabla 2. Variedades más conocidas de Aguacate.

VARIETADES DE AGUACATE	
<b>Hass</b>	El más popular. Cuando está maduro, su piel adquiere un tono oscuro, casi negro. Está disponible durante todo el año.
<b>Fuerte</b>	Desde finales de otoño hasta la primavera podremos degustar este fruto, cuya cáscara, más fina que en otras especies, no se oscurece con la maduración.
<b>Bacon</b>	Su época es la misma que la anterior. Se diferencia en que, a pesar de que su cáscara mantiene el color verde, se oscurece ligeramente.
<b>Pinkerton</b>	En invierno encontramos este género, de piel más gruesa que los anteriores, pero muy fácil de pelar.
<b>Gwen</b>	Desde principios de primavera hasta finales de verano, muy parecido al Hass, pero con piel más gruesa.
<b>Reed</b>	El aguacate de verano, con forma redondeada.
<b>Zutano</b>	Quizá el más difícil de pelar, constituye la variedad de otoño.

(Adaptado de Guzmán Marotto & Vera Avila, 2012)

Entre los factores que afectan los cultivos de aguacate se destacan:

- **Clima:** La raza antillana es un tipo de cultivo poco resistente al frío. Sin embargo, hay otras variedades más resistentes. Las sequías afectan las hojas, lo cual reduce el rendimiento, fructificación y caída del producto. Estos cultivos deben protegerse de los vientos fuertes, ya que producen daño, rotura de ramas, caída prematura del fruto. Sin embargo, un viento seco disminuye la polinización y por tanto los frutos.
- **Suelo:** El aguacate puede cultivarse en suelos con pH neutro o ligeramente ácidos, arcillosos o franco arcilloso. Mucha humedad puede causar la asfixia de la raíz.
- **Plantación:** Se hacen hoyos con 60 cm de diámetro y 50 a 60 cm de profundidad. Los marcos de plantación, varían entre 7m x 9m a 10m x 12 m; el espaciamiento de 10m entre plantas y 10 m entre hileras, es el más empleado (Guzmán Marotto & Vera Avila, 2012).

#### 4.5.2. Características del aguacate

La Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador elaboró la siguiente información respecto a las principales características del Aguacate.

**Forma:** Con forma de pera, contiene una semilla redondeada de color marrón, que aparece recubierta con una delgada capa leñoso de color marrón.

**Tamaño y peso:** El tamaño y peso depende de la variedad de aguacate, por lo general varía entre los 100-350 gramos.

**Color:** Corteza gruesa y dura, con rigurosidades, coloración verdosa que varía en función de la variedad. La pulpa es cremosa, aceitosa, de color verde crema o pálido a amarillo

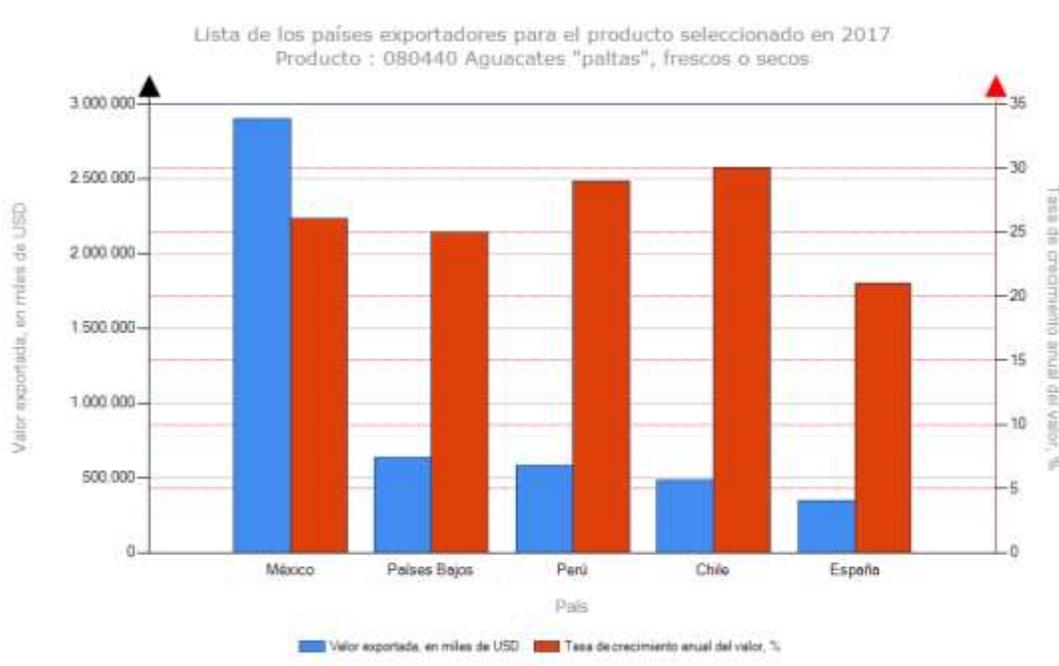
**Maduración:** La piel se oscurece a medida que se madura. La piel cede a una suave presión cuando está madura.

#### 4.5.3. Potenciales mercados internacionales para el aguacate

El aguacate en el comercio internacional ha tenido un crecimiento debido a las diferentes posibilidades para consumirlo tanto fresco como procesado. Actualmente, los mercados más grandes son Estados Unidos y la Unión Europea, donde se destaca Países Bajos, Alemania, Francia, España, entre otros. Es un producto destacado y apetecido mundialmente por la variedad de usos que tiene, ya sea para medicina, cosméticos, shampoo, cremas y aceitas, usando las hojas, cáscaras y semillas. Además, el aguacate posee una gran cantidad de propiedades nutritivas. Este fruto está dentro de los que tienen más magnesio y potasio, al igual que fibra dietética. Su elevado nivel de glutamina lo convierte en uno de los mejores antioxidantes. No posee sodio y además de no poseer colesterol ayuda a reducir el nivel de colesterol malo y aumenta el colesterol bueno (HDL), compuesto 75% por agua (Jácome Gavilanez, 2011).

Los principales competidores de Colombia son México, Países Bajos, Perú, Chile, España. La participación en las exportaciones mundiales de aguacate de cada país 49,8%, 10,9%, 10%, 8,2% y 5,9% respectivamente (TradeMap, 2017).

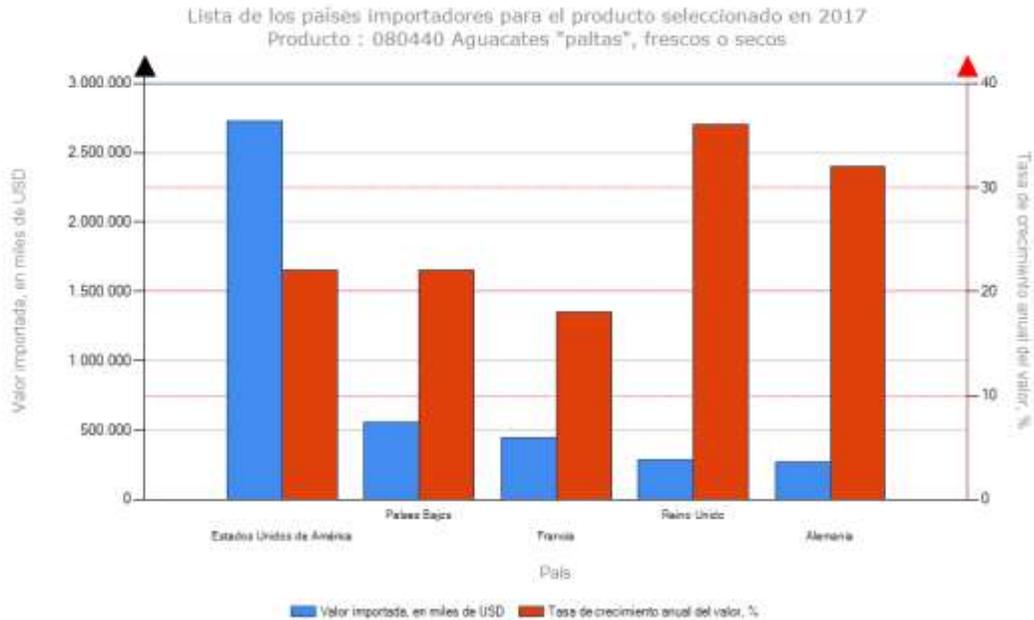
Figura 1. Países exportadores de Aguacate 2017



Fuente: Trade Map, 2017

Los principales compradores de aguacate en el mundo son Estados Unidos de América, Países Bajos, Francia, Reino Unido, Alemania. La participación en las importaciones mundiales de los países líderes en compra de aguacate es 44,7%, 9%, 7,3%, 4,6% y 4,4%, respectivamente. (TradeMap, 2017).

Figura 2. Países importadores de Aguacate 2017.



Fuente: Trade Map, 2017.

Específicamente, en los países de la Unión Europea (mercado meta para esta estrategia exportadora) se evidencia en la gráfica anterior el crecimiento anual de las importaciones de aguacate entre 2013 y 2017.

La previa información aportará al desarrollo del segundo objetivo y así se podrá determinar aspectos de accesibilidad al mercado europeo para el cultivo de aguacate de Bucaramanga, Santander.

## **5. Marco Conceptual.**

### **5.1.1. Acuerdo Comercial**

Entendimiento bilateral, plurilateral o multilateral entre Estados, que puede ser de cooperación internacional o de integración internacional. A efectos de la aplicación de este decreto en materia de origen, comprende principalmente los tratados de libre comercio, los acuerdos de promoción comercial y los acuerdos de alcance parcial, suscritos por Colombia, que se encuentren vigentes o en aplicación provisional (Congreso de la República de Colombia, 2016).

### **5.1.2. Estrategia Exportadora**

Para definir qué es una Estrategia Exportadora nos basaremos en el planteamiento propuesto por Aulakh, Kotabe y Teengen (2000), que definen la estrategia exportadora a partir de tres dimensiones: las estrategias competitivas, el grado de adaptación o estandarización de las actividades de marketing en los mercados exteriores y la estrategia de expansión, esto es, el grado de diversificación o alcance geográfico de las exportaciones (Moreno & Odalis, 2007).

### **5.1.3. Logística**

La logística es la gestión de flujos de mercancías y abarca desde la gestión de compras hasta la entrega de los productos al comprador y sus posteriores servicios (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, 2018).

### **5.1.4. Matriz de Selección País**

Algunos de los factores que se recomiendan analizar en la matriz son los indicadores económicos, demográficos, sociales, culturales, legales, políticos, naturales y tecnológicos, determinación de los apoyos existentes en los países preseleccionados, distancia, afinidad cultural, búsqueda de la mejor adecuación de recursos, objetivos y experiencia de la empresa a un país en particular (Troncoso, 2013).

**5.1.5. Protocolo de Negociación**

Es un aspecto importante ya que ayuda a mejorar las relaciones personales entre los representantes de las empresas, pues a pesar de la globalización, las diferencias culturales en la forma de hacer negocios son muy significativas sobre todo entre los países occidentales y las economías tradicionales (Cámara de Comercio Cali, 2011).

Tanto la negociación como el ceremonial son considerados arte y ciencia, porque ambas tienen dos características comunes: son consideradas transdisciplinas y no son estáticas. Es decir, incorporan los cambios en todas sus variables. Entre estos dos grandes temas existe un hilo conductor. Se trata, nada más y nada menos que de la cultura” in situ” (Amparo & Andres, 2004).

**5.1.6. Exportación**

Es la salida de mercancías del Territorio Aduanero Nacional cumpliendo las formalidades aduaneras previstas en el presente decreto. También se considera exportación, la salida de mercancías a depósito franco, en las condiciones previstas en el presente decreto. (Congreso de la República de Colombia, 2016)

**5.1.7. Formalidades Aduaneras**

Todas las actuaciones o procedimientos que deben ser llevados a cabo por las personas interesadas y por la aduana a los efectos de cumplir con la legislación aduanera. (Congreso de la República de Colombia, 2016)

**5.1.8. Transporte internacional**

Es una pieza fundamental en la cadena logística internacional, ya que sobre él recae la entrega de la mercancía en el momento y lugar preciso, siendo la fiabilidad, eficiencia, rapidez y flexibilidad requisitos fundamentales (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, 2018b).

**5.1.9. Clasificación Arancelaria**

La clasificación arancelaria es el código que caracteriza una mercancía en un sistema ordenado de descripción y codificación. Además de identificarla, esto permite asignarle un valor arancelario y el acceso a tratamientos preferenciales negociados en el comercio exterior, como los acuerdos de libre comercio. Se entiende como la identificación o codificación numérica de una mercancía que se basa en el Sistema Armonizado (SA), que es una nomenclatura de mercancías desarrollada por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) (Procolombia, 2016).

**5.1.10. Prueba de origen**

Documento físico o electrónico en el que se hace constar que la mercancía califica como originaria para acceder a las preferencias arancelarias en el marco de un acuerdo comercial (Congreso de la República de Colombia, 2016).

**5.1.11. Documentos de viaje**

Comprenden el manifiesto de carga, con sus adicciones, modificaciones o explicaciones, las guías aéreas, los conocimientos de embarque o cartas de porte, según corresponda, sus documentos hijos y el documento de transporte multimodal, cuando a ello haya lugar (Congreso de la República de Colombia, 2016).

## 6. Marco Legal

A continuación, se presentará la normativa legal colombiana y europea necesaria para desarrollar la estrategia exportadora de aguacate del municipio de Bucaramanga- Santander hacia el mercado europeo.

Ley 7 de 1991, Ley marco del comercio exterior, que expresa los principios y alcances de la normatividad en aduanas. Igualmente, a través de esta ley marco se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica.

Decreto 2685 de 1999, ese decreto fue el primer ordenamiento que daba claridad y estabilidad al entorno aduanero legal para las operaciones y operadores de comercio internacional. Surgió dada la dispersión e incongruencia de las normas existentes que impedía que Colombia fuera una economía competitiva ante el entorno mundial.

Decreto 390 de 2016, esta norma ajusta los regímenes de exportación e importación y la terminología con la normativa internacional, además de esto moderniza las operaciones de comercio exterior a través del sistema informático que evitará la presentación de documentos físicos y permitirá realizar el perfil de riesgo del operador de comercio exterior; facilitará, sin comprometer el control, las operaciones comerciales por medio de diferentes elementos, que involucra además la logística, y evitará la imposición de sanciones por errores formales, enfocándose en aquellas conductas que generan un perjuicio para el fisco como es el contrabando (Analdex, 2016).

Decreto 349 de 2017, dado el compromiso de la presidencia de la república con la modernización de las operaciones de comercio exterior y la implementación de una nueva normatividad aduanera ajustada a los parámetros internacionalmente aceptados, con el propósito

de facilitar y agilizar las operaciones de comercio exterior se modifica el decreto 2685 de 1999 y el decreto 390 de 2016 (Congreso de la República de Colombia, 2018), sin embargo, los tres decretos mencionados anteriormente permanecen vigentes

Acuerdo comercial entre Colombia, la Unión Europea, Perú y Ecuador. La UE tiene un Acuerdo Comercial global con Colombia y Perú que se ha aplicado provisionalmente con Perú desde el 1 de marzo de 2013 y con Colombia desde el 1 de agosto de 2013. La UE, junto con Ecuador, Colombia y Perú, firmaron el Protocolo de Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial con Colombia y Perú el 11 de noviembre de 2016. El 1 de enero de 2017, Ecuador se adhirió al Acuerdo Comercial. Este acuerdo define reglas de juego claras y predecibles en materia del comercio de bienes, servicios y flujos de inversión (Mincit, 2012).

## **7. Tipo de investigación**

Para esta investigación se utilizará una investigación cualitativa. Se categoriza en este tipo de investigación ya que se define como una actividad sistemática, de carácter interpretativo, constructivista y naturalista que incluye diversas posturas epistemológicas y teóricas orientadas a la comprensión de la realidad estudiada y/o a su transformación y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos (Argilaga Anguera, 1986).

8. Cronograma

Nº	Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		Nº de semanas				Nº de semanas				Nº de semanas				Nº de semanas				Nº de semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A1	Identificación del problema																				
A2	Planteamiento del problema																				
A3	Desarrollo de la metodología de investigación																				
A4	Matriz selección país																				
A5	Aspectos de accesibilidad al mercado europeo																				
A6	Protocolo de negociación																				
A7	Socialización con los productores																				

## 9. Resultados de los objetivos

### 9.1. Diseño de matriz de selección país para identificar el mercado potencial

Para el diseño de la matriz de selección país (*Anexo 1*) se tomaron en cuenta variables cuantitativas como volúmenes de compra, proyecciones de crecimiento del mercado, accesibilidad y costo del transporte; y variables cualitativas como prácticas comerciales, barreras no arancelarias, afinidad cultural, afinidad comercial y competencia nacional e internacional. Con la ayuda de Trade Map (herramienta facilitadora de estadísticas, indicadores, desempeño, entre otras características) se tomaron los cinco países europeos con mayor consumo de Aguacate y tendencia a seguir creciendo en valores y cantidad del año 2017, estos son: Países Bajos, Francia, Reino Unido, Alemania y España.

Las variables cuantitativas, como volúmenes de compra, costos de transporte internacional, entre otras, se incluyen dada su directa influencia en la viabilidad del proceso de exportación. Por su parte, las variables cualitativas se incluyen teniendo en consideración que la población del municipio de Bucaramanga no posee conocimiento en temas de negociación internacional; así, dichas variables relacionadas con la cultura y prácticas comerciales impactarán directamente en la facilidad de exportar el producto por los mismos productores.

El porcentaje asignado a cada una de las variables anteriormente mencionadas está relacionado con el impacto que tendría en el proceso de exportación de Aguacate del municipio de Bucaramanga, Santander. La calificación de cada variable va de 1 a 5, donde 1 es el valor más bajo con impacto negativo y 5 el valor más alto con impacto positivo. A continuación, se especifica la escala equivalente al impacto resultante de cada variable para cada país 1=Muy malo 2=Malo 3=Regular 4=Bueno 5=Muy bueno.

Para el desarrollo de la matriz de selección país se toma información de Trade Map, Inteligencia de Mercados Syscomer, Santander Trade Portal, Trade Helpdesk, Coface, Colombian Trade, Procolombia, Ministerio de Industria Comercio y Turismo, entre otras.

Con lo anterior mencionado, en el Anexo 1 se encuentra la matriz de selección país, donde se evidencia que el país con mayor calificación corresponde a Alemania con una ponderación total de 3,87 que lo lleva a convertirse en el mercado objetivo. Posteriormente se ubican el mercado alterno como Países Bajos con una ponderación de 3,64; y Reino Unido como mercado contingente con una ponderación de 3,59. De último se ubica Francia con 3,4 y España con 3,13.

De acuerdo a los resultados de la matriz, se determina que Alemania es el país que presenta mejores características para la exportación de Aguacate. Lo anterior se sustenta en sus favorables prácticas comerciales, preferencias arancelarias, desempeño logístico, entre otras.

## 9.2. Accesibilidad al Mercado Europeo

Siendo la economía más grande Europa y la segunda nación más poblada (después de Rusia), Alemania es un miembro clave de las organizaciones económicas, políticas y de defensa del continente. A continuación, se presenta el perfil del país objetivo. Se destacan los elementos más relevantes del mismo, tales como: datos generales, geografía, demografía, economía, organización política y organización administrativa territorial. Los datos presentados son estimados al 2017 y son proporcionados por la página oficial de la Agencia Central de Inteligencia CIA.

### 9.2.1. Perfil del país: Alemania.

Tabla 3. Datos Generales de Alemania.

<i>Datos Generales</i>	
Nombre oficial	República Federal de Alemania
Capital	Berlín
Idioma	Alemán
Tipo de Gobierno	República Federal
Religión	Protestante 34%, Católica 34% Otras 32%
Moneda	Moneda única europea (Euro) (Unión Europea)
Principales ciudades	Colonia (koln), Frankfurt, Hamburgo, Munich, Stuttgart

Fuente: Autora, adaptado de Colombia Trade, 2018.

Tabla 4. Demografía

<i>Demografía</i>	
Población	80,594,017 estimado a julio de 2017.
Composición étnica	Alemán 91.5%, turco 2.4%, otro 6.1% (compuesto principalmente de polaco, italiano, rumano, sirio y griego)
Población urbana	77,3% de la población total estimado a 2018
Tasa de crecimiento de población	-0.16% estimado a 2017.
Tasa de fertilidad	1.45 niños nacidos / mujeres
Estructura de edades	0-14 años: 12.82% (hombre 5,304,341 / mujer 5,028,776)

	15-24 años: 10.09% (hombre 4,145,486 / mujer 3,986,302) 25-54 años: 40.45% (hombres 16,467,975 / mujeres 16,133,964) 55-64 años: 14.58% (hombres 5,834,179 / mujeres 5,913,322) 65 años y más: 22.06% (hombres 7,822,221 / mujeres 9,957,451)
Edad media	Total: 47.1 años Hombres: 46 años Mujeres: 48,2 años
Esperanza de vida	Población total: 80.8 años Hombre: 78.5 años Mujer: 83.3 años
Mortalidad infantil	Total: 3.4 muertes / 1,000 nacimientos vivos Hombres: 3.7 muertes / 1,000 nacimientos vivos Mujeres: 3.1 muertes / 1,000 nacimientos vivos

Fuente: Autora, adaptado de Central Intelligence Agency, 2018.

Tabla 5. Geografía

<b>Geografía</b>	
Situación geográfica	Europa central, bordeando el Mar Báltico y el Mar del Norte, entre los Países Bajos y Polonia, al sur de Dinamarca
Límites	Limita con 9 países: Austria 801 km, Bélgica 133 km, República Checa 704 km, Dinamarca 140 km, Francia 418 km, Luxemburgo 128 km, Países Bajos 575 km, Polonia 467 km, Suiza 348 km.
Área	Total: 357,022 km <sup>2</sup> Tierra: 348,672 km <sup>2</sup> Agua: 8.350 km <sup>2</sup>
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos naturales: carbón, lignito, gas natural, mineral de hierro, cobre, níquel, uranio, potasa, sal, materiales de construcción, madera, tierra cultivable</li> <li>Uso de la tierra: tierras agrícolas: 48%; tierra cultivable 34.1%; cultivos permanentes 0,6%; pasto permanente 13.3%; bosque: 31.8; otro: 20.2% (2011 est.)</li> </ul>
Clima	Templado; Inviernos fríos, nublados, húmedos y veranos; ocasionalmente cálido viento de montaña

Fuente: Autora, adaptado de Central Intelligence Agency, 2018.

Tabla 6. Economía

<b>Economía</b>	
PIB	\$ 3.685 billones
Tasa de crecimiento del PIB real	2.5%
PIB per cápita	\$ 50,400
Composición del PIB por uso final	Consumo doméstico: 53,7% Consumo del gobierno: 19,9% Inversión en capital fijo: 20,1%

	Inversión en inventarios: -1% Exportaciones de bienes y servicios: 47,3% Importaciones de bienes y servicios: -40%
Composición del PIB por sector de origen	Agricultura: 0,6% Industria: 30,1% Servicios: 69,3%
Mano de Obra (Fuerza Laboral)	45.9 millones
Tasa de desempleo	3,8%
Tasa de inflación	1,7%
Productos agrícolas	Papas, trigo, cebada, remolacha azucarera, frutas, coles; productos lácteos; ganado, cerdos, aves de corral
Industrias	Entre los productores más grandes y tecnológicamente avanzados del mundo de hierro, acero, carbón, cemento, productos químicos, maquinaria, vehículos, máquinas herramientas, electrónica, automóviles, alimentos y bebidas, construcción naval, textiles.
Tasa de crecimiento de producción industrial	1,4%
Balanza en cuenta corriente	\$296.6 mil millones
Exportación	\$ 1.401 billones
Productos de exportación	Vehículos de motor, maquinaria, productos químicos, computadoras y productos electrónicos, equipos eléctricos, productos farmacéuticos, metales, equipos de transporte, productos alimenticios, textiles, caucho y productos plásticos.
Socios de exportación	EE.UU. 8,8%, Francia 8,2%, China 6,8%, Países Bajos 6,7%, Reino Unido 6,6%, Italia 5,1%, Austria 4,9%, Polonia 4,7%, Suiza 4,2% (2017)
Importación	\$ 1.104 billones
Productos de importación	Maquinaria, equipos de procesamiento de datos, vehículos, productos químicos, petróleo y gas, metales, equipos eléctricos, productos farmacéuticos, productos alimenticios, productos agrícolas.
Socios de importación	Países Bajos 13,8%, China 7%, Francia 6,6%, Bélgica 5,9%, Italia 5,4%, Polonia 5,4%, República Checa 4,8%, Estados Unidos 4,5%, Austria 4,3%, Suiza 4,2% (2017)
Moneda	Euro
Tasa de cambio	0,89 euros por cada dólar estadounidense

Fuente: Autora, adaptado de Central Intelligence Agency, 2018.

Tabla 7. Organización Política

<i>Organización política</i>	
Tipo de gobierno	República Parlamentaria Federal
Sistema legal	Sistema de derecho civil
Poder ejecutivo	<p>Jefe de estado: presidente Frank-Walter STEINMEIER (desde el 19 de marzo de 2017)</p> <p>Jefe del gobierno: Canciller Angela MERKEL (desde el 22 de noviembre de 2005)</p> <p>Gabinete: Consejo de Ministros nombrado por el presidente</p> <p>Elecciones/ nombramientos: presidente elegido indirectamente por una convención federal compuesta por todos los miembros del Parlamento Federal (Bundestag) y un número equivalente de delegados elegidos indirectamente por los parlamentos estatales; el presidente sirve un mandato de 5 años (elegible para un segundo mandato).</p>
Rama legislativa	<p>El Parlamento o el Parlamento bicameral se compone de: Consejo Federal o Bundesrat (69 escaños; miembros designados por cada uno de los 16 gobiernos estatales; el término de miembro varía según el estado)</p> <p>Dieta federal o Bundestag (709 escaños: el total de escaños puede variar en cada período electoral; aproximadamente la mitad de los miembros elegidos directamente en distritos electorales de varios asientos por voto proporcional de representación y aproximadamente la mitad elegidos directamente en distritos electorales de un solo asiento por voto de mayoría simple); los miembros sirven términos de 4 años).</p>
Rama judicial	<p><b>Corte (s) más alta:</b> Corte Federal de Justicia (la corte está compuesta por 127 jueces, incluido el presidente de la corte, los vicepresidentes, los jueces presidentes y otros jueces, y está organizada en 25 senados subdivididos en 12 paneles civiles, 5 paneles criminales y 8 especiales paneles; Tribunal Constitucional Federal o Bundesverfassungsgericht (consta de 2 Senados cada uno subdividido en 3 cámaras, cada una con un presidente y 8 miembros)</p> <p><b>Selección de jueces y mandato:</b> seleccionados por el Comité de Elección de Jueces, integrado por los Secretarios de Justicia de cada uno de los 16 estados federados y 16 miembros nombrados por el Parlamento Federal; jueces nombrados por el presidente de Alemania; Los jueces sirven hasta la jubilación obligatoria a los 65 años; Jueces de la Corte</p> <p><b>Constitucional Federal:</b> la mitad elegidos por la Cámara de Representantes y la mitad por el Senado; jueces nombrados por períodos de 12 años con retiro obligatorio a los 68 años</p> <p><b>Tribunales subordinados:</b> Tribunal Administrativo Federal; Tribunal Federal de Finanzas; Tribunal Federal de Trabajo; Tribunal Social Federal; Cada uno de los 16 estados o territorios alemanes tiene su propio tribunal constitucional y una jerarquía de tribunales ordinarios (civiles, penales, familiares) y especializados (administrativos, financieros, laborales, sociales).</p>

Partidos políticos líderes	y	Alliance '90 / Greens [Annalena BAERBOCK y Robert HABECK] Alternativa para Alemania o AfD [Alexander GAULAND y Joerg MEUTHEN] Unión Demócrata Cristiana o CDU [Angela MERKEL] Unión Social Cristiana o CSU [Horst SEEHOFER] Partido Demócrata Libre o FDP [Christian LINDNER] The Left or Die Linke [Katja KIPPING y Bernd RIEXINGER] Partido socialdemócrata o SPD [Andrea NAHLES]
----------------------------	---	---

Fuente: Autora, adaptado de Central Intelligence Agency, 2018.

### 9.2.2. Socios y acuerdos comerciales

La Unión Europea es el socio comercial más importante de Alemania: alrededor de 60% de las exportaciones y 66% de las importaciones se llevan a cabo en el seno de la UE (sobre todo con Francia, el Reino Unido y los Países Bajos). Estados Unidos y China son los otros dos socios principales. Por otro lado, Estados Unidos y Francia son sus clientes principales con 8,8% y 8,3% en el porcentaje de las exportaciones, respectivamente. Sus principales proveedores son China y Países Bajos con 9,9% y 8,7% del porcentaje de las importaciones (Santander Trade, 2018).

Tabla 8. Principales clientes de Alemania.

<b>Cientes principales</b> <i>(% de las exportaciones)</i>	<b>2016</b>
<b>Estados Unidos</b>	8,8%
<b>Francia</b>	8,3%
<b>Reino Unido</b>	7,0%
<b>Países Bajos</b>	6,5%
<b>China</b>	6,4%
<b>Italia</b>	5,0%
<b>Austria</b>	4,9%
<b>Polonia</b>	4,4%
<b>Suiza</b>	4,1%
<b>Bélgica</b>	3,4%

Fuente: Santander Trade, julio 2018.

Tabla 9. Principales proveedores de Alemania.

<b>Principales proveedores</b> <i>(% de las importaciones)</i>	<b>2016</b>
<b>China</b>	9,9%
<b>Países Bajos</b>	8,7%
<b>Francia</b>	6,9%
<b>Estados Unidos</b>	6,2%
<b>Italia</b>	5,4%
<b>Polonia</b>	4,9%
<b>Suiza</b>	4,7%
<b>República Checa</b>	4,4%
<b>Austria</b>	4,0%
<b>Bélgica</b>	4,0%

Fuente: Santander Trade, julio 2018.

Actualmente, Alemania cuenta con 11 acuerdos vigentes de libre comercio e integración económica, 21 acuerdos vigentes de libre comercio con diferentes países del mundo y otros 8 que aún se encuentran en negociación con países como India, Japón, Malasia, Marruecos, Singapur, entre otros. Dentro de estos acuerdos comerciales, se destaca el acuerdo de libre comercio e integración económica UE-Colombia-Perú vigente desde 01 de agosto de 2013. Por su parte, Colombia cuenta con 15 tratados de libre comercio vigentes y 2 acuerdos suscritos con Israel y Panamá (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

### 9.2.3. Autoridades competentes para la importación al territorio alemán

Tabla 10. Autoridades Competentes.

<i>Área</i>	<i>Entidad</i>	<i>Cargo</i>
Administración de Aduanas	Ministerio Federal de Finanzas Consejo de Aduanas e Impuestos Especiales	Control de Importación de productos al territorio alemán.
Régimen comercial y licencias de importación	BLE (Agencia Federal para la Agricultura y la Alimentación).	Emisor de licencias de importación para productos agrícolas
Normas de seguridad y comercialización de alimentos y piensos	BMEL (Ministerio Federal de Alimentación y la Agricultura)	Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal
Empacado	Instituto Nacional de Metrología	
Trazabilidad	Oficina Federal de Protección al Consumidor y Seguridad Alimentaria	

Fuente: Autora, adaptado de Trade Helpdesk, 2018.

## 9.3. Requisitos específicos del producto 0804400000 para el acceso al mercado de la UE.

### 9.3.1. Proceso productivo

#### 9.3.1.1. Recolección

Normalmente, la primera cosecha ocurre de 2-5 años, dependiendo de la variedad del tipo de aguacate. Para una correcta recolección del Aguacate se debe agarrar la fruta con una tijera y cortar el peciolo o pedúnculo. Si desprende el peciolo del aguacate, se va a pudrir en pocos días. Es importante, no dejarlo golpear, al momento de la maduración, se revelarán los golpes, cambiando su apariencia visual y sabor (Tierny, Vandeborre, & Daoudi, 2008).

#### 9.3.1.2. Selección y clasificación

Posterior la recolección, el producto debe ser empacado y almacenado en bodegas o almacenes con atmósfera controlada, para evitar la disminución de agua del fruto e intensa

actividad microbiana. En el proceso de selección y en algunos casos, como lo es el aguacate Hass, es categorizado por tamaño; Extra, Primero e Industrial. Extra: debe ser de más de 180 gr. Primero: 150-180gr que pueden tener daños menores. Industrial: menos de 150 gr con daño hecho por insectos u otros factores exteriores Los frutos que serán destinados a la comercialización debe tener las siguientes características (Angel, Juan Gonzalo 2016.):

- Estar sanos
- Tamaño, peso y forma promedio a la variedad de aguacate.
- Estar exentos de materiales visibles ajenos a la fruta, como tierra, polvo, químicos, etc.
- Presenta peciolo o pedúnculo completo.
- No tener deformaciones o hundimientos

### **9.3.2. Control de contaminantes en alimentos.**

Para garantizar un alto nivel de protección al consumidor, las importaciones en la Unión Europea (UE) de productos alimenticios deben cumplir con la legislación de la UE diseñada para garantizar que los alimentos comercializados sean seguros para el consumo y no contengan contaminantes a niveles que puedan amenazar a la salud de sus habitantes.

El Reglamento (CEE) no 315/93 del Consejo, de 8 de febrero de 1993, por el que se establecen procedimientos comunitarios para los contaminantes en los alimentos, regula la presencia de dichos contaminantes en los productos alimenticios en la UE. Para las frutas se establece límites para varios componentes, en el caso del Aguacate, fruta de interés, se establece 0,10 mg/kg de Metales Pesados y 0,050 mg/kg de Cadmio. (Dirección General de Salud y Seguridad Alimentaria, 2018).

### 9.3.3. Control de residuos de plaguicidas en productos vegetales y animales destinados al consumo humano.

A partir del 1 de septiembre de 2008, el Reglamento (CE) n° 396/2005 del Parlamento Europeo y del Consejo define un conjunto de normas completamente armonizado para residuos de plaguicidas. El presente Reglamento establece disposiciones para el establecimiento de niveles máximos de residuos de plaguicidas (LMR) de la UE en alimentos y piensos.

Tabla 11. Residuos de plaguicidas y contenidos máximos de residuos (mg/kg)

	<b>Plaguicida</b>	<b>Niveles máximos</b>
<b>Aguacate</b>	Pirimetanol	0,01 (mg/kg)
	Trifloxistrobina	0,01 (mg/kg)
	Difenoconazol	0,6 (mg/kg)
	Fosetil-Al (suma de fosetil, ácido fosfónico y sus sales, expresada como fosetil)	50(mg/kg)

Fuente: Autora, adaptado de Diario Oficial de la Unión Europea, 2018.

### 9.3.4. Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos.

Según la legislación de la UE sobre seguridad alimentaria, los alimentos y los piensos no pueden comercializarse en la Unión Europea (UE) si no son seguros.

La Ley de la UE define la trazabilidad como la capacidad de rastrear y seguir cualquier alimento, alimento animal o sustancia o sustancia productora de alimentos que se utilizará para el consumo, en todas las etapas de producción, procesamiento y distribución. Así mismo, la trazabilidad de los operadores participantes en todas las etapas. Esta disposición pretende garantizar que los operadores de empresas alimentarias puedan identificar el proveedor inmediato de un producto y el destinatario inmediato posterior (principio de "un paso atrás, un paso adelante"), desde el importador de la UE hasta el nivel minorista. Los operadores de alimentos y piensos también deben disponer de sistemas y procedimientos que permitan que esta información se ponga a disposición de las Autoridades competentes. Los alimentos o piensos, que se colocan o

es probable que se comercialicen en la UE, también deben etiquetarse o identificarse adecuadamente para facilitar su trazabilidad, a través de la documentación o información relevante sobre los detalles del producto.

### 9.3.5. Estándares de comercialización de frutas y hortalizas frescas.

Según el Reglamento de Ejecución (UE) no 1308/2013 de la Comisión frutas y hortalizas que están destinadas a ser vendidas al consumidor, solo pueden comercializarse si son buenas, Justo y de calidad comercializable y si se indica el país de origen.

Las autoridades competentes designadas por los Estados miembros de la UE realizan inspecciones documentales y / o físicas de los productos importados para verificar sus requisitos mínimos de calidad; requisitos mínimos de madurez; tolerancia y marcado de origen del producto.

Tabla 12. Normas generales de comercialización

<b>Aguacate</b>	
<b>Requisitos Mínimos De Calidad</b>	Sanos; limpios de plagas; limpios de cualquier materia extraña visible; libre de cualquier olor y / o sabor extraño. La condición de los productos debe ser tal que les permita: - Soportar el transporte y la manipulación, - Llegar en condición satisfactoria al lugar de destino.
<b>Requisitos Mínimos De Madurez</b>	Los productos deben estar suficientemente desarrollados, pero no sobre desarrollados, y la fruta debe mostrar una madurez satisfactoria y no debe estar demasiado madura.
<b>Tolerancia</b>	Se permitirá una tolerancia del 10% por número o peso de producto que no cumpla con los requisitos mínimos de calidad en cada lote. Dentro de esta tolerancia, no más del 2 por ciento en total puede consistir en productos afectados por la descomposición.

<p><b>Marcado De Origen Del Producto</b></p>	<p>A. identificación El nombre y la dirección del empacador y / o el despachador.</p>	<p>B. Origen Nombre completo del país de origen Para los productos originarios de un Estado miembro, este deberá estar en el idioma del país de origen o en cualquier otro idioma comprensible para los consumidores del país de destino.</p>
<p><b>Pictogramas</b></p>		

Fuente: Autora, adaptado de Export Helpdesk, 2018.

### 9.3.6. Requisitos Opcionales del Mercado Alemán

Aunque no son obligatorias, cada vez son más demandadas por los consumidores europeos las frutas frescas con certificaciones como: Orgánico, Global Gap, Rainforest Alliance, International ILO standards, Fair Trade.

- Fair Trade: Comercio Justo es una certificación de producto; corresponde al sello de garantía que funciona como distintivo positivo ofreciendo al consumidor seguridad acerca de los valores éticos del producto. Los productos que llevan el sello Fairtrade han sido producidos en condiciones de trabajo dignas y comprados a un precio justo que apoya el desarrollo sostenible de la organización productora.

- **Rainforest Alliance:** Trabaja para conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles transformando las prácticas de uso de suelo, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores.

- **Orgánico:** El cumplimiento de los requerimientos para todos los productos ecológicos en la UE es supervisado a través de centros de referencia para la certificación por cada Estado. Es decir que el sello orgánico indica los productos que cumplen al menos con los requisitos de la UE en cuanto a la regulación ecológica.

- **Global GAP:** es un conjunto de normas internacionalmente reconocidas sobre las buenas prácticas agrícolas, ganaderas y de acuicultura.

#### **9.4. Oportunidades en Alemania para el Aguacate**

Alemania presenta grandes oportunidades para el mercado del aguacate, dado que el consumo ha estado soportado por nuevos desarrollos como lo son, los alimentos "listos para consumir" y el aguacate congelado. Por su parte, los consumidores han tomado más conciencia sobre los problemas ambientales y sociales, lo que ha hecho que las frutas sostenibles tomen una mayor importancia. Los alimentos que cuentan con certificaciones y estén en línea con el Programa Mundial de Cumplimiento Social (GSCP, por sus siglas en inglés) tienen mayor posibilidad de ser aceptados por los supermercados alemanes (Colombia Trade, 2018).

##### **9.4.1. Canal de distribución**

En Alemania, el aguacate se comercializa principalmente en el comercio minorista. El producto es recibido por un importador o mayorista, los cuales generalmente lo reempacan y lo distribuyen entre los diferentes canales, como lo son: supermercados, tiendas especializadas, tiendas de conveniencia y el canal HORECA (*Hoteles, Restaurantes y Cafeterías*).

Los tres principales grupos de distribución de Alemania son Metro, Rewe y Edeka/Ava. Las tiendas de descuento son el principal canal en la distribución de alimentos, registrando un crecimiento de aproximadamente 10.0% y generando el 40.0% de las ventas de alimentos totales.

#### **9.4.2. Perfil del consumidor alemán**

Los consumidores alemanes cuentan con una alta capacidad adquisitiva con un PIB per cápita de \$50.400 USD. Su población está envejeciendo, así que la mayor parte de ese poder adquisitivo está en la población de 48 años en adelante, concentrando una demanda importante en productos relacionados con salud y ocio. A los consumidores alemanes les gusta comparar precios y no dudarán en visitar varios lugares hasta obtener la mejor oferta. Cada vez los alemanes se preocupan más por el impacto medio ambiental de los productos que compran. Las compras por catálogo e internet están aumentando cada vez más entre la población. Las compras online gustan debido al ahorro en tiempo y dinero que procede al tener disponibilidad con un solo clic. Este factor podría ser tenido en cuenta al momento de elaborar la estrategia de ventas en el potencial país (Santander Trade, 2018).

#### **9.4.3. Principales proveedores de Aguacate a Alemania**

Las importaciones alemanas de aguacate representan el 4,4% de las importaciones mundiales para este producto, ocupando el puesto número 5 a nivel mundial en importaciones de esta fruta fresca. A continuación, se enlistan los principales mercados proveedores de Aguacate para Alemania.

Tabla 13. Lista de los mercados proveedores de Aguacate importado por Alemania 2017

Exportadores	Valor importado en 2017 (miles USD)	Cantidad importada en 2017 (Toneladas)	Arancel aplicado por Alemania
Perú	66.198	16580	0%
Chile	58.846	14.313	0%
España	42.983	11.159	0%
Países Bajos	30.103	8.739	0%
Israel	21.974	6.441	0%
Sudáfrica	14.136	4.018	0%
México	12.186	2.951	0%
Marruecos	9.818	2.697	0%
Kenya	6.500	2.017	0%
Colombia	3.027	868	0%

Fuente: Autora, adaptado de Trade Map, 2017.

#### 9.4.4. Comercio bilateral entre Alemania y Colombia de Aguacate

A continuación, se presenta una tabla que representa el comercio bilateral de aguacate entre Alemania y Colombia a través de los últimos años.

Tabla 14. Comercio bilateral de 2015-2017

Producto	Alemania importa desde Colombia			Alemania importa desde el mundo		
	Valor 2015	Valor 2016	Valor 2017	Valor 2015	Valor 2016	Valor 2017
Aguacate	1.457	2.834	3.027	148.032	203.410	269.794

Fuente: Aurora, adaptado de Trade Map, 2017.

Con la información anterior sustraída de Trade Map, se destaca que para el 2015 la participación de las exportaciones colombianas de aguacate en territorio alemán fue tan solo el 0,0098% del total importado, para el año 2016 tuvieron un leve incremento, llegando a ser el 0,0139% y finalmente 0,011% en 2017. A pesar de estas cifras el agro colombiano tiene mucho potencial para abarcar el mercado alemán. La clave está en la tecnificación y mejora continua de los procesos productivos de los agricultores colombianos.

#### 9.4.5. Principales empresas colombianas exportadoras de Aguacate

Las principales empresas colombianas exportadoras de Aguacate son:

- AVOFRUIT S.A.S.
- ASOCIACION DE PRODUCTORES DE AGUACATE HASS COLOMBIA SAT
- C. I F L P COLOMBIA S.A.S.
- C I FRUTIREYES S.A.S
- COLHASS S.A.S.
- EUROFRESH COLOMBIA S.A.S
- FCE EXPORTACIONES COLOMBIA S.A.S
- HASSPACOL S.A.S.
- WESTSOLE FRUIT COLOMBIA S. A. S.
- TROPY FRUITS S.A.S.

Las principales ciudades exportadoras de Aguacate son:

- Bogotá
- Medellín
- Barranquilla
- Cúcuta
- Ipiales
- Cartagena

La principal empresa colombiana exportadora de aguacate con destino a Alemania es HASSPACOL S.A.S., empresa antioqueña comercializadora de alimentos al por mayor.

#### 9.4.6. Logística de exportación

Para conservar las propiedades del producto es indispensable desarrollar una cadena de frío óptima. Durante el proceso logístico a temperatura controlada, es indispensable el uso de contenedores refrigerados, los cuales son diseñados para mantener y monitorear la temperatura del embarque. La temperatura para transportar aguacate en estado verde es 5-13°C y para aguacates maduros es de 2-4°C y alta humedad relativa (90-95%) (TIBA, 2018), y para importar un producto congelado desde Colombia o desde otro país del mundo hay que tener en cuenta que debe de venir en contenedores de frío controlado, normalmente a -20 °C. Un factor clave para lograr la conservación adecuada del aguacate es la circulación homogénea del aire frío dentro del contenedor, donde suministrando aire desde el piso y abarcando todo el espacio de carga se regula la temperatura. Las ventilaciones deben permitir la circulación del aire frío a través de las cajas para enfriar el aguacate y evitar la acumulación de gases indeseables dentro de los empaques (etileno y dióxido de carbono, principalmente) (Procolombia, 2017).

El aguacate debe ser empacado dentro de las 24 horas siguientes a la cosecha o bajo almacenamiento en frío. Debe ser salvaguardado por una malla a prueba de insectos o lona de plástico durante el tránsito a la empacadora cuando esté en un área de moscas de la fruta (Procolombia, 2017).

Las empresas exportadoras deben ser conscientes de que los consumidores alemanes son muy conscientes del medio ambiente y este aspecto del embalaje del producto es muy importante. Los fabricantes, importadores, distribuidores y minoristas deben asegurarse de que los materiales de embalaje cumplan con las normativas nacionales de la UE y de Alemania en términos de eliminación de reciclaje. La industria alemana estableció un sistema dual de recolección de residuos, que recoge los embalajes de los hogares junto con los sistemas de recolección de residuos

municipales existentes. Hay varias compañías de sistemas duales con licencia en Alemania que ofrecen varios esquemas de eliminación de residuos. Los exportadores tienen la libertad de elegir a qué sistema dual se unen. Sin embargo, no es obligatorio mostrar ningún sello de membresía de sistema dual en el paquete de ventas (Spencer, McCabe, & Erik, 2013).

Estos son algunos de los tipos de envases para asegurar la protección del Aguacate: Envase tipo alvéolo; Envase tipo kit 1000, este evita las deformaciones y protege la fruta de los rayos del sol. Está hecho de Pet y es reciclable.

Ilustración 1. Tipo de envase alvéolo para Aguacate.



Fuente: Empresa Avocado, 2018.

Por lo general, para el embalaje se utiliza cajas de cartón. En el paletizado se debe hacer uso de esquineros plásticos o de cartón. Normalmente, se embarca en contenedores marítimos de 20 pies o caja refrigerada de 48 pies con atmósfera controlada para inhibir la maduración del fruto (Montero Calderon & Díaz Cordero, 2008).

#### **9.4.7. Organización del transporte de mercancías desde y hacia Alemania**

Según el Logistics Performance Index (LPI) del Banco Mundial, Alemania ocupa el primer lugar del mundo en cuanto a desempeño logístico. Este índice evalúa aspectos tales como: Eficiencia Aduanera, Calidad de Infraestructura; Competitividad de transporte internacional de carga, Competencia y calidad en los servicios logísticos y puntualidad en el transporte de carga. Con un puntaje promediado de 4,23, está ubicado en el primer puesto a nivel mundial en desempeño logístico. Esta conexión de personas y empresas con mercados y oportunidades fortalece con bienestar al productor colombiano que desea exportar sus productos perecederos a esta potencia europea (Procolombia, 2016).

Por otra parte, Bremen-Bremerhaven y Hamburgo son los principales puertos de recibimiento de las exportaciones colombianas. Desde la costa atlántica operan servicios directos y tiempos de tránsito de 13 días, esto principalmente a Hamburgo. Esta ruta se complementa con conexiones en puertos de Panamá y Países Bajos con tiempos de tránsito de 14 días, hacia Bremen y Bremerhaven. (Procolombia, 2016). Cabe resaltar que, en 2015, el 99,7% de las exportaciones a Alemania se hicieron por barco. Esto se explica debido a los altos costos del transporte aérea y la restringida capacidad del transporte aéreo (Procolombia, 2016). Sin embargo, la oferta de transporte aéreo existe más de 15 aerolíneas de carga que viajan desde Colombia hasta Alemania.

Tabla 15. Frecuencias y tiempos de tránsito desde los puertos colombianos.

Puerto de desembarque	Puerto de embarque	Conexiones	Tiempo de tránsito (Días)
Bremen	Cartagena	Hamburgo - Alemania	16
	Barranquilla	Cartagena - Colombia, Bremerhaven - Alemania	24
	Santa marta	Cartagena - Colombia, Bremerhaven - Alemania	18
	Buenaventura	Cartagena - Colombia, Bremerhaven - Alemania	20
Bremerhaven	Cartagena	Hamburgo - Alemania	16
	Barranquilla	Cartagena - Colombia, Hamburgo - Alemania	24
	Santa marta	Cartagena - Colombia, Hamburgo - Alemania	18
	Buenaventura	Balboa - Panamá	19
Hamburgo	Cartagena	Directo	13
	Barranquilla	Cartagena - Colombia	21
	Santa marta	Cartagena - Colombia	15
	Buenaventura	Cartagena - Colombia	17

Fuente: Líneas Marítimas. Información procesada por la Dirección de Información Comercial – ProColombia.

\*La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio. Para más información visite el portal de [Rutas y Tarifas](#) de ProColombia.

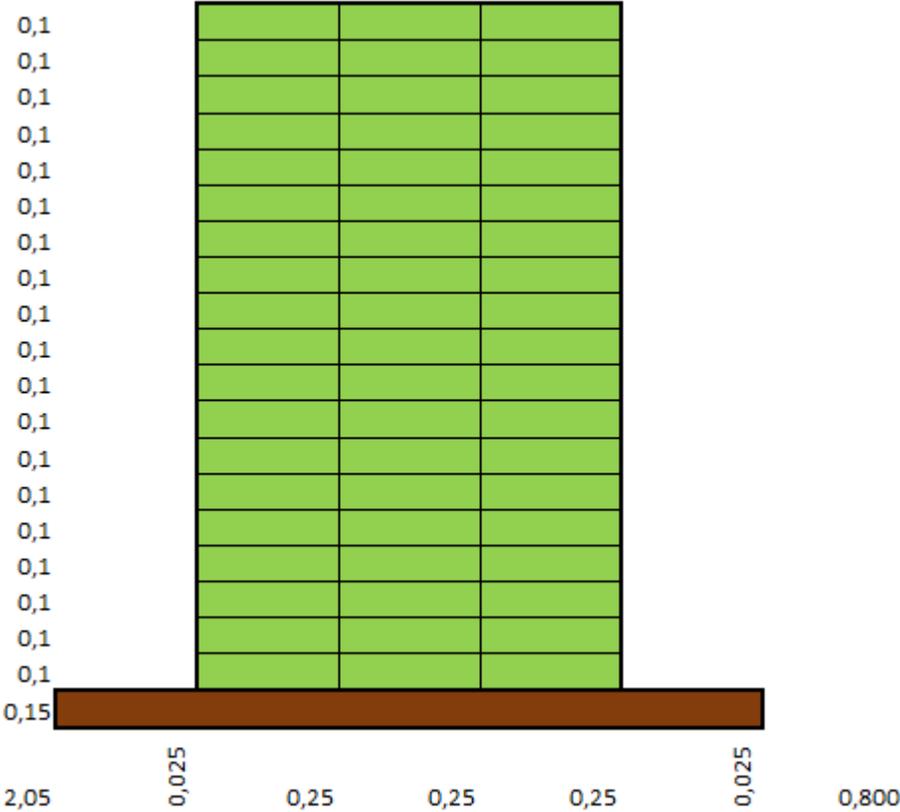
Existen dos formas de exportar Aguacate para conservar sus propiedades evitar daño de la carga y crecimiento de cualquier tipo de microorganismo indeseado. En primer lugar, se tiene los contenedores de frío. Estos contenedores se utilizan principalmente para productos perecederos como frutas, verduras, pescados, mariscos y productos frescos y congelados, que con un espacio óptimo para la conservación y unas condiciones climáticas que varían entre 25°C y -20°C, garantizan en todo momento la cadena de frío de los productos (Heinen & Hopman, 2017).

Por otra parte, se encuentra el sistema de refrigeración por barco. La temperatura es controlada por la planta de refrigeración del barco. Sin embargo, es de vital importancia que dicho sistema de refrigeración funcione a la perfección en todo momento para asegurar el estado de los productos perecederos. Este sistema funciona eliminando el calor de una región cerrada. Esto se consigue a través del ciclo de refrigeración que está compuesto por cinco componentes: El refrigerante, compresor, condensador, evaporador y el dispositivo extensor. Según explica Ramírez & Moncunill es su libro sobre El Transporte de Carga Congelada y su Operativa; el

refrigerante comienza siendo un gas para después pasar al compresor e incrementar la temperatura drásticamente (Ramírez & Moncunill, 2013).

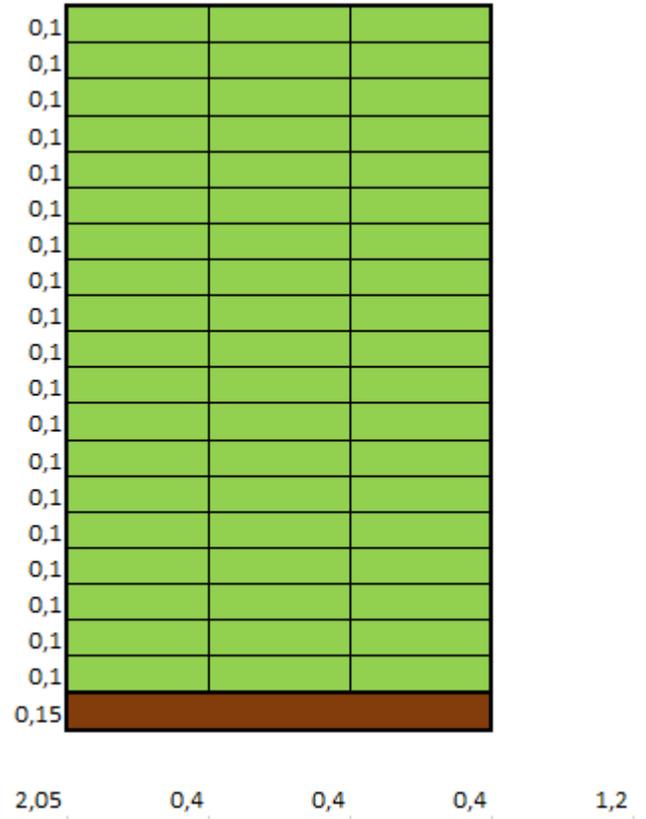
**9.4.8. Paletización de la mercancía**

Ilustración 2. Paletización de la mercancía lateral.



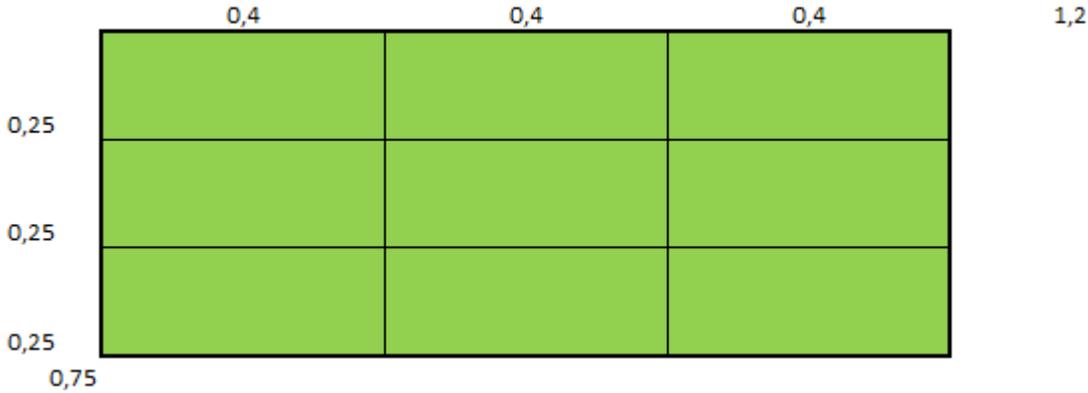
Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 3. Paletización de la mercancía frontal.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 4. Paletización de la mercancía superior.



Fuente: Elaboración propia.

**9.4.9. Costos de transporte terrestre.**

Ilustración 5. Costos de transporte Bucaramanga-Cartagena.

Origen - Destino	BUCARAMANGA - CARTAGENA		
Tipo de carga	Carga Refrigerada	Unidad de transporte	Tractomula
COSTO TONELADA POR KM	\$ 106.73	COSTO TOTAL DEL VIAJE	TERMOKING
			\$ 3,689,526.92

Costo movilización carga	\$ 3,689,526.92	Costo por tonelada	\$ 119,016.99
Costo tiempos de espera carga, descarga y consecución de carga	\$ 0.00	Costo viaje por KM	\$ 5,788.67
Costo hora adicional de espera carga, descarga y consecución de carga	\$ 102,089.84		

Fuente: Sistemas de Información de Costos Eficientes para el Transporte Automotor de Carga, 2018.

**9.4.10. Tarifas de Transporte Marítimo por Ruta**

A continuación, se presenta las tarifas de transporte marítimo publicadas por ProColombia y suministradas directamente por las empresas prestatarias.

Tabla 16. Tarifa de Transporte Marítimo.

Agente comercial	Línea Marítima	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Tipo de Carga	Valor tarifa USD	Recargo	Valor Recargo
Empresa 8140	Naviera 14634	Cartagena	Hamburgo	Contenedor de 40' refrigerado	2.900	ENS	30 USD
					2.900	ISPS	14 EUR
					2.900	BAF	818 USD
					2.900	THC	170 USD
Empresa 4695	Naviera 16894	Cartagena	Hamburgo	Contenedor de 40' refrigerado	7.500	LSC	60 USD
					7.500	DTF	57 USD
					7.500	CSF	11 USD
					7.500	CDD	25 USD
					7.500	MOUNT	12 USD
					7.500	THC	335 USD

Fuente: Aurora, adaptado de Procolombia, 2018.

### 9.4.11. Rutas de Transporte Marítimo

A continuación, se presenta las rutas de transporte marítimo Colombia-Alemania:

Tabla 17. Rutas Colombia-Alemania.

Agente Comercial	Línea Marítima	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Conexiones	Frec. (Días)	Tiempo Tránsito (Días)	Tipo de Carga
Cma-cgm colombia	Cma-Cgm	Cartagena	Hamburgo	Directo	7	16	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Hamburg sud colombia ltda	Compañía Chilena de Navegación CCNI	Cartagena	Hamburgo	Directo	7	14	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Hamburg sud colombia ltda	Hamburg sud	Cartagena	Hamburgo	Directo	15	13	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Hapag lloyd colombia ltda	Hapag lloyd	Cartagena	Hamburgo	Directo	7	14	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Maersk - line colombia s.a.	Maersk line	Cartagena	Hamburgo	Manzanillo - Panamá, Bremerhaven - Alemania	7	23	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Mediterranean shipping co.col. s.a.	Mediterranean shipping co. (MSC)	Cartagena	Hamburgo	Balboa - Panamá	7	31	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Consolcarga ltda	N.V.O.C.C. Consolcarga	Cartagena	Hamburgo	Rotterdam - Países Bajos	7	27	BB MÍN, BB R1
Mahe neutral shipping ltda.	N.V.O.C.C. Mahe neutral shipping	Cartagena	Hamburgo	Directo	7	14	BB MÍN, BB R1, BB R3
Panalpina S.A.	N.V.O.C.C. Pantainer express line	Cartagena	Hamburgo	Directo	7	19	BB MÍN, BB R1, BB R3

Fuente: Procolombia, 2018.

## 9.4.12. Matriz de Costos

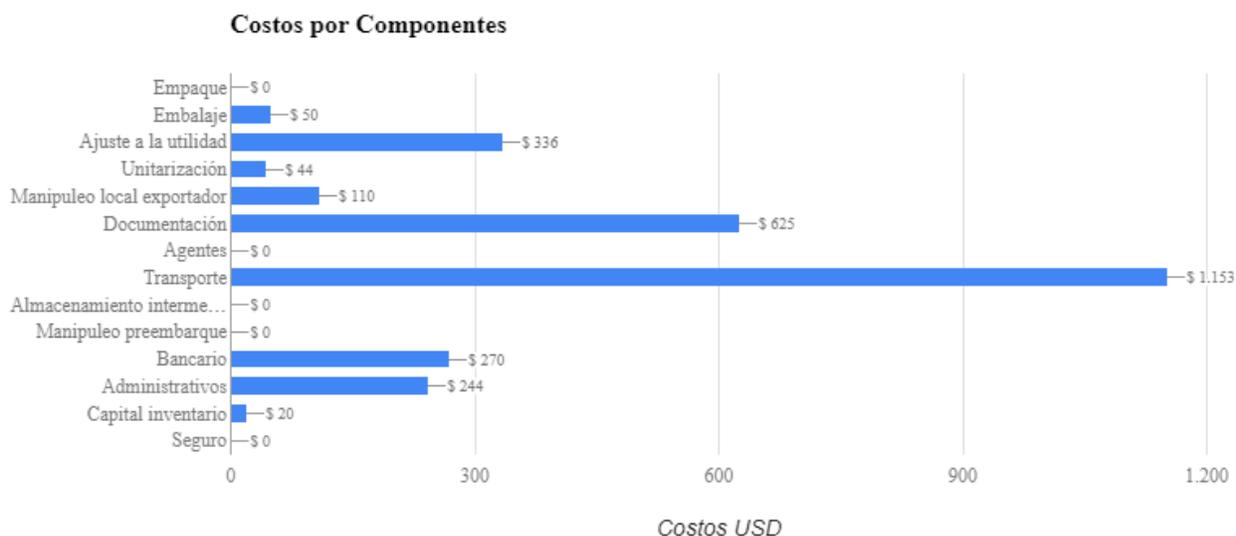
Tabla 18. Matriz de Costos.

Componente	COP	USD	Días
Productos en fábrica	7.000.000,00	2.187,50	
Empaque	0,00	0,00	0
Embalaje	160.000,00	50,00	1
Ajuste a la utilidad	1.074.000,00	335,63	
<b>Valor EXW</b>	<b>8.234.000,00</b>	<b>2.573,13</b>	<b>1,00</b>
Unitarización	140.000,00	43,75	1
Manipuleo local exportador	100.000,00	31,25	0,5
Documentación	2.000.000,00	625,00	0
Transporte	3.689.526,00	1.152,98	1
Almacenamiento intermedio	0,00	0,00	0
Manipuleo pre embarque	0,00	0,00	0
Manipuleo embarque	352.000,00	110,00	0
Bancario	864.000,00	270,00	0
Agentes	0,00	0,00	0
Administrativos	781.242,00	244,14	0
Capital inventario	63.913,59	19,97	
Subtotal	16.224.681,59	5.070,21	
Seguro	0,00	0,00	
<b>TOTAL DFI PAÍS EXPORTADOR</b>	<b>9.224.681,59</b>	<b>2.882,71</b>	<b>3,5</b>
<b>Valor FCA</b>	<b>16.224.571,59</b>	<b>4.960,21</b>	<b>3,50</b>
<b>Valor FAS</b>	<b>16.224.571,59</b>	<b>4.960,21</b>	<b>3,50</b>
<b>Valor FOB</b>	<b>16.224.681,59</b>	<b>5.070,21</b>	<b>3,50</b>

Componente	COP	USD	Días
Transporte	9.280.000,00	2.900,00	14
<b>Valor CFR</b>	<b>25.504.681,59</b>	<b>7.970,21</b>	<b>17,50</b>
<b>Valor CPT</b>	<b>25.504.681,59</b>	<b>7.970,21</b>	<b>17,50</b>
Capital inventario	78.749,05	24,61	
Subtotal	25.583.430,64	7.994,82	
Seguro	72.998,24	22,81	
<b>Valor CIF</b>	<b>25.656.428,88</b>	<b>8.017,63</b>	<b>17,50</b>
<b>TOTAL DFI TRÁNSITO INTERNAL</b>	<b>9.431.747,29</b>	<b>2.947,42</b>	<b>14</b>

Figura 3. Costos por componentes país exportador.



Fuente: Elaboración propia.

### 9.4.13. Documentos requeridos para exportar a Alemania

Tabla 19. Documentos de Exportación

Documentos generales	Documentos específicos UE
Factura pro forma	Registro de Devolución Mensual de IVA
Factura comercial	Certificado de circulación de mercancías EUR.1
Lista de contenido	Informaciones Vinculante en Materia de Origen (IVO)
Certificados de origen	Servicio de Inspección SOIVRE
Documentos de transporte	Certificado sanitario
Seguro de transporte	Certificado de Análisis (características físicas y químicas)
Certificado de Exportación	.Embalajes de madera / NIMF n°15

Fuente: Autora, adaptado del Departamento de Ventana Global de ICEX España

### 9.5. Protocolo de Negociación

Algunos de los aspectos más determinantes para la incursión en uno de los mercados más grandes e importantes de la Unión Europea, ciertamente es las características y calidad de los productos; sin embargo, la forma de hacer negocios y la relación comercial a establecer juega un papel de vital importancia para el éxito o fracaso de la operación internacional. A continuación, se recopila información relevante que ayudará al potencial exportador a establecer una exitosa relación de negocios, teniendo en cuenta su cultura y prácticas de negocios. La información recopilada es tomada de Legiscomex, Santander Trade y la Guía Exportadora ofrecida por el gobierno alemán.

#### 9.5.1. Horarios

La semana laboral en Alemania es de lunes a viernes. Algunos establecimientos trabajan en sábado. Por lo general, los domingos no se trabaja.

Figura 4. Horarios de atención y servicio en los establecimientos de Alemania.

<b>Comercio</b>
Lunes a Sábado de 8:00 a 20:00 horas Domingos de 10:00 a 16:00 horas
<b>Centros Comercial</b>
Lunes a Sábado de 10:00 a 20:00 horas Domingo: cerrado
<b>Oficinas Públicas</b>
Lunes a Jueves de 9:00 a 17:00 horas Viernes de 9:00 a 14:00 horas
<b>Bancos</b>
Lunes a Viernes de 8:30 a 16:00 Sábados y Domingos: Cerrado
<b>Oficinas</b>
Lunes a Jueves de 9:00 a 17:30 horas Viernes: 9:00 a 16:00 horas

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información de [guiadealemania.com](http://guiadealemania.com)

### **9.5.2. Citas y lugares de encuentro**

Para agendar la primera reunión es propio mostrar interés a través de una llamada telefónica y confirmar con un correo electrónico. La puntualidad es una característica conocida de los alemanes. Es bien visto llegar 15 minutos antes. Evitar a toda costa cancelar reuniones, a menos que el asunto sea de vital importancia y así sea apropiadamente avisado a la contraparte. Las horas sugeridas para llevar a cabo la reunión de negocios van desde las 10.00 am-04.00pm. Es importante, tener en cuenta las horas de almuerzo de 1.00pm-3.00pm y viernes en la tarde. Las comidas de negocios con alemanes se dan en un grado de confianza alto y es recomendado abordar temas diferentes a los profesionales (Legiscomex, 2016).

### **9.5.3. Vestuario**

Siempre es mejor vestirse elegante que demasiado informal. La ropa informal como los jeans, camisetas o ropa deportiva, no es aconsejable en especial si está reunido con sus futuros socios. Por lo general los alemanes son muy conservadores en su vestimenta, casi todos los hombres de negocios usan trajes oscuros, camisas blancas y corbatas de colores claros. Las mujeres se visten con trajes de pantalón o vestidos de colores no muy llamativos, con pocos accesorios y maquillaje. Se recomienda para los hombres traje, corbata y zapatos formales, para las mujeres sastre con chaqueta y tacones (Dalglish et al., 2007).

### **9.5.4. Saludos**

Se suele saludar con un apretón de manos, firme y breve. Las jerarquías son importantes, es por esto que se saluda en primera instancia, a la persona de mayor rango y a las personas más adultas. Los alemanes dan mucha importancia a los títulos profesionales de las personas. Así que debe saludar primero diciendo “señor/Herr”, luego el título de la persona y después el apellido. Es recomendable no tutear (Legiscomex, 2016).

### **9.5.5. Reuniones**

La persona con mayor rango en la empresa presentará a los demás participantes de la reunión. Al iniciar, es importante el intercambio de tarjetas al inicio de la reunión en idioma inglés. La conversación informal no es muy dada entre los alemanes. Las preguntas personales pueden incomodar a los alemanes, es necesario mantener el espacio personal.

Los empresarios alemanes son muy directos y esperan lo mismo de su contraparte, no le agradan los rodeos, así que es necesario asegurarse de que toda la información que va a suministrar durante la reunión esté bien documentada y cuente con argumentos suficientes para convencer a sus socios. Los alemanes no aprecian el humor a la hora de hacer negocios.

Es importante contar con todo el material tecnológico y logístico antes de iniciar la reunión y desarrollar la presentación con éxito. La mayoría de los empresarios alemanes hablan inglés, así que dependiendo de la audiencia puede hacer sus presentaciones en este idioma y dejar claro los detalles (Legiscomex, 2016).

### **9.5.6. Negociaciones**

Los alemanes son caracterizados por ser directos y francos. Su actitud suele ser un poco altiva, así es necesario manejar el asunto con prudencia. Existen varias regiones en Alemania, cada una con su cultura particular, por ejemplo, los alemanes de origen bávaro son más tradicionales, los mecklemburgo son introvertidos, los suabos son ahorradores y los de origen sajón son disciplinados y astutos (Procolombia, 2016)

Un carácter serio es importante al realizar propuestas comerciales con los alemanes. Las ironías y bromas no son bien vistas y podrían tomarse como una falta de respeto.

En cuanto a la calidad, los alemanes buscan artículos que cumplan con estándares técnicos de calidad establecidos por la normal DIN. Es por esto que, al negociar, probablemente no van a

pedir regateo al precio. Los plazos de pago no superan los 30 días, condiciones que deben tenerse en cuenta en los compromisos a establecer. Los compromisos escritos y hablados tienen la misma validez, difícilmente ellos olvidarán sus promesas realizadas (Procolombia, 2016).

La competencia en el mercado alemán es ardua, una propuesta correctamente estructurada, productos de calidad y cumplimiento en las promesas pueden liderar al éxito de las negociaciones con esta potencia europea.

## 10. Conclusiones

- La identificación de este país potencial se llevó a cabo mediante la construcción de una matriz de selección país, que permitió evaluar aspectos tanto cuantitativos de cada país como indicadores económicos, tamaño del mercado, disponibilidad de costo y transporte, comercio internacional; como cualitativos como la cultura, condiciones de acceso al mercado, situación política, mercados y proveedores que conllevó a identificar Alemania como el país europeo con mayores ventajas para la exportación de aguacate del municipio de Bucaramanga.

- A través del trabajo realizado en la presente investigación se pudo identificar un continuo crecimiento en la exportación de aguacate a los diferentes miembros de la unión europea, materializado en un mercado potencial para este; así mismo, la matriz de selección país ofrece a los productores del municipio de Bucaramanga una perspectiva positiva para que aprovechen la oportunidad de extender su oferta y ampliar sus mercados, aunque esto represente un gran reto por tratarse de ingresar al mercado internacional.

- En referencia al segundo objetivo específico correspondiente a la accesibilidad al mercado europeo para el cultivo de aguacate de Bucaramanga Santander, se pudieron identificar dentro de los aspectos más relevantes las normas fitosanitarias, los procesos logísticos de transporte, etiqueta y empaquetado, perfiles de consumidores, aspectos de sostenibilidad, entre otros aspectos, identificando un factor común que es la exigencia de certificaciones de los cultivos. Lo anterior permite concluir que la exigencia del mercado estudiado es alta y los productores no tienen capacidad económica para certificar sus cultivos, representando una desventaja.

- La viabilidad técnica de exportación de aguacate al mercado de la Unión Europea está limitada por las certificaciones con las cuales no cuentan los productores; sin embargo, la calidad del aguacate de los productores de Bucaramanga es de talla internacional.

- Se determinó en la presente investigación el protocolo de negociación con el país potencial correspondiente a Alemania, dentro de éste se destacaron aspectos relevantes como la importancia del cumplimiento en los horarios, vestuario, tips que pueden llevar al éxito el proceso de negociación, entre otros. En contraste con la cultura colombiana, es importante recalcar una apropiación de los protocolos.

- La planeación es uno de los aspectos más críticos dentro de los protocolos de negociación, siendo sumamente importante la evaluación de variables que impacten en el proceso, así como las licencias de exclusividad, la calidad del producto, entre otros. En este sentido los productores del municipio evaluado no se encuentran alineados estratégicamente, así como tampoco poseen organización campesina.

- La socialización con los productores de aguacate del municipio de Bucaramanga de la estrategia exportadora diseñada no fue posible realizarla al momento de entrega del presente documento; lo anterior, debido a que, por motivos económicos y financieros, el proyecto en el cual se enmarcó la presente propuesta de investigación está en un momento de espera. Así mismo, el grupo focal al cual se debía socializar la estrategia son estudiantes de tecnología agropecuaria del IPRED de la UIS, por tanto, al entrar la Universidad Industrial de Santander en paro, se perdió contacto con los estudiantes y el permiso para poder seguir ejecutando la fase final de la estrategia.

## 11. Recomendaciones

- Por otra parte, se pudo identificar una homogeneidad en la normativa y especificaciones requeridas por los países de la Unión Europea para la comercialización de aguacate al interior de los mismos; por tanto, se recomienda tener en consideración el mercado creciente y con esto, la posibilidad de penetrar en otros países además de Alemania.

- Se recomienda a los productores establecer un tipo de socio entre ellos y con entidades de carácter gubernamental, de manera que se pueda establecer planes de certificación en el corto y mediano plazo, propendiendo porque los productores adquieran las certificaciones y capacidades mínimas requeridas por el mercado estudiado.

- En referencia a los protocolos de negociación identificados, se señala la importancia de que los productores lo conozcan a fondo, de manera tal que el proceso de negociación sea exitoso. En este sentido, se recomienda la implementación de jornadas de sensibilización y capacitación a los productores en el tema.

- Se recomienda la creación de una asociación entre los productores, de manera que se propenda por el fortalecimiento de la capacidad productiva, la generación de estrategias para satisfacción de la demanda, la búsqueda de fuentes de financiación, entre otras.

- Se recomienda la socialización de la estrategia, correspondiente a la etapa final del presente proyecto de investigación, una vez se retomen las actividades normalmente en la UIS, así como los aspectos financieros del proyecto macro en el cual se enmarca la presente investigación.

## 12. Referencias bibliográficas

- Amparo, M., & Andres, P. (2004). LA IMPORTANCIA DEL PROTOCOLO EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES EMPRESARIALES, 1–19.
- Angela de Aguiilar Pinho Rocha; Maria Luiza Carvalho. (2015). Marketing internacional. *Negócios Internacionais*, 143–180. <https://doi.org/10.1016/B978-85-352-7930-6.50011-X>
- Argilaga Anguera, T. (1986). La Investigacion Cualitativa. *Educar*. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.461>
- Arija, J. L. G. O. (2012). Plan de Marketing Internacional. Caso RMD, 82.
- Asoprotecam. (2017). *FORMULACIÓN DEL PLAN GENERAL DE ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA (PGAT) PARA EL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA - AÑO 2017*. Bucaramanga.
- Beck, U. (1997). ¿Qué es la globalización? *¿Qué Es La Globalización?*, 17.
- Camara de Comercio Dominico Francesa. (2012). Perfil de Exportación del Aguacate, 46.
- Cano, C. G. (1991). El sector agropecuario ante la apertura económica. *Ensayos de Economía*, 2 No 3, 29–38.
- Chacholiades, M. (1995). *Economía Internacional*.
- Congreso de la República de Colombia. (2016). Decreto 390 De 2016. *Diario Oficial* 49.808, 2016(390, marzo 7), 442. Retrieved from [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=79517&name=DECRETO\\_390\\_DE\\_2016.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=79517&name=DECRETO_390_DE_2016.pdf&prefijo=file)
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio. (2018a). ¿Qué es la logística? Retrieved from <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/preguntas-comercio-exterior/>

/preguntas-comercio-exterior/020dae59-959f-4cf9-a72c-91827ecb5e01

Consejo Superior de Cámaras de Comercio. (2018b). Plan Cameral de las Exportaciones.

Dalglish, T., Williams, J. M. G. ., Golden, A.-M. J., Perkins, N., Barrett, L. F., Barnard, P. J., ...

Watkins, E. (2007). Guía de Mercado Alemania. *Journal of Experimental Psychology: General*, 136(1), 23–42.

Fischer, R., Ury, W., & Patton, B. (1981). Getting to Yes Negotiating an Agreement without Giving In (traducción francesa, 1982: Comment réussir une négociation). *Ed. Le Seuil*, 1–7.

<https://doi.org/10.3109/10428194.2011.577260>

García-Lomas, O. L. (2014). Plan de internacionalización para empresas, 1–4.

Guzmán Marotto, V. P., & Vera Avila, K. P. (2012). Diseño de Plan Estratégico para Incrementar las Exportaciones de Aguacate hacia el Mercado de Francia, 1–115.

Ibáñez García, A. (2015). Análisis de la estrategia de internacionalización: estudio del Grupo Cortefiel.

IndexBox. (2017). Avocados - Market Report. Analysis and Forecast to 2025.

Jácome Gavilanez, J. M. (2011). EL AGUACATE ORGÁNICO HASS: POTENCIALIDAD DE EXPORTACIÓN Y ESTRATEGIAS DE INGRESO A LOS MERCADOS INTERNACIONALES, 1–121.

Jaramillo, V. (2015). Conflicto armado en Colombia, el proceso de paz y la Corte Penal Internacional: Un estudio sobre la internacionalización del conflicto armado en Colombia y su búsqueda por encontrar la paz duradera. *Journal of International Law*, 6(6), 6–34.

Retrieved from [www.eafit.edu.co](http://www.eafit.edu.co)

Llamazares, O. (n.d.). ¿ Qué Es Un Plan De Exportación ? (p. 6).

Mincit. (2012). Acuerdo Comercial Colombia-Unión Europea. *Asistencia Técnica Al Comercio*

*Para Colombia,* 29. Retrieved from [http://eeas.europa.eu/delegations/colombia/documents/page\\_content/colombia\\_unio\\_n\\_euro pea\\_acuerdo\\_comercial\\_jul\\_11\\_heavy\\_es.pdf](http://eeas.europa.eu/delegations/colombia/documents/page_content/colombia_unio_n_euro pea_acuerdo_comercial_jul_11_heavy_es.pdf)

MINCIT. (2017). Luz verde de Estados Unidos al Aguacate Hass colombiano , impulso a inversión extranjera y empleo Luz verde de Estados Unidos al Aguacate Hass colombiano , impulso a inversión extranjera y empleo, 3. Retrieved from <http://www.analdex.org/2017/08/14/luz-verde-de-estados-unidos-al-aguacate-hass-colombiano-impulso-a-inversion-extranjera-y-empleo/>

Montero Calderon, M., & Díaz Cordero, M. (2008). *Manual de Manejo Pre y Poscosecha de Aguacate. Animal Genetics* (Vol. 39).

Moreno, O., & Odalis, I. (2007). Marketing Internacional como herramienta indispensable para Una Exportación Efectiva. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba*, 1–10. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1813/181320217005.pdf>

Muñoz, A. G. M. I. I. (2017). Negociación.

Noguera, M. de J. L. (2017). *SECTOR AGROPECUARIO EN COLOMBIA*. <https://doi.org/https://doi.org/10.16925/greylit.2109>

PROCOLOMBIA. (2016). Análisis de exportaciones colombianas. Abril 2016. Retrieved from <http://www.procolombia.co/>

Ramírez, R., & Moncunill, J. (2013). El transporte de carga congelada en buques frigoríficos y su operativa, 115.

Sarkis, J. J. O. B. (2015). Negociando con otras culturas : Cómo negocian los colombianos según, *15(29)*, 135–148.

Spencer, P., McCabe, K., & Erik, L. (2013). Exporter Guide Good Market Opportunities for U . S

. Exporters of Consumer Oriented Agricultural Products.

Tiery, J., Vandeborre, J., & Daoudi, M. (2008). *EMPAQUE PARA EXPORTACIÓN DE AGUACATE VARIEDAD HASS. The Visual Computer* (Vol. 24).

**ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de Selección País.

Tabla 1. Matriz de preselección de mercados potenciales

MATRIZ DE PRESELECCIÓN DE MERCADOS POTENCIALES			PAÍS 1		PAÍS 2		PAÍS 3		PAÍS 4		PAÍS 5	
No.	VARIABLE	%	PAÍSES BAJOS		FRANCIA		REINO UNIDO		ALEMANIA		ESPAÑA	
			CALF.	PUNT	CALF	PUNT	CALF	PUNT	CALF	PUNT	CALF	PUNT
1	Volúmenes de compra más elevados	15,0%	5	0,75	4	0,6	3	0,45	2	0,3	1	0,15
2	Crecimiento rápido con proyección a seguir creciendo	10,0%	2	0,2	1	0,1	5	0,5	3	0,3	4	0,4
3	Presenta condiciones más favorables: Accesibilidad	12,0%	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
4	Presenta condiciones más favorables: Prácticas comerciales	15,0%	5	0,75	4	0,6	3	0,45	5	0,75	4	0,6
5	Presenta condiciones más favorables: Nivel de intensidad de la competencia	10,0%	1	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4	2	0,2
6	Afinidad cultural y comercial	13,0%	2	0,26	4	0,52	2	0,26	3	0,39	5	0,65
7	Perferencias arancelarias	10,0%	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
8	Disponibilidad de transporte	15,0%	4	0,6	2	0,3	3	0,45	5	0,75	1	0,15
TOTAL		100,0%	28	3,64	27	3,4	30	3,59	31	3,87	26	3,13

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Principales importadores del producto 64039900

IMPORTADORES	INDICADORES				
	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Cantidad importada en 2016	Unidad de cantidad	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017 (%)
Países Bajos	552.559	207.465	Toneladas	22	15
Francia	447.248	145.967	Toneladas	18	9
Reino Unido	282.524	107.598	Toneladas	36	28
Alemania	269.794	70.911	Toneladas	32	23
España	249.871	98.056	Toneladas	33	25

Fuentes: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC.



Gráfico 1. Valor importado en 2017 (miles de USD). Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC.

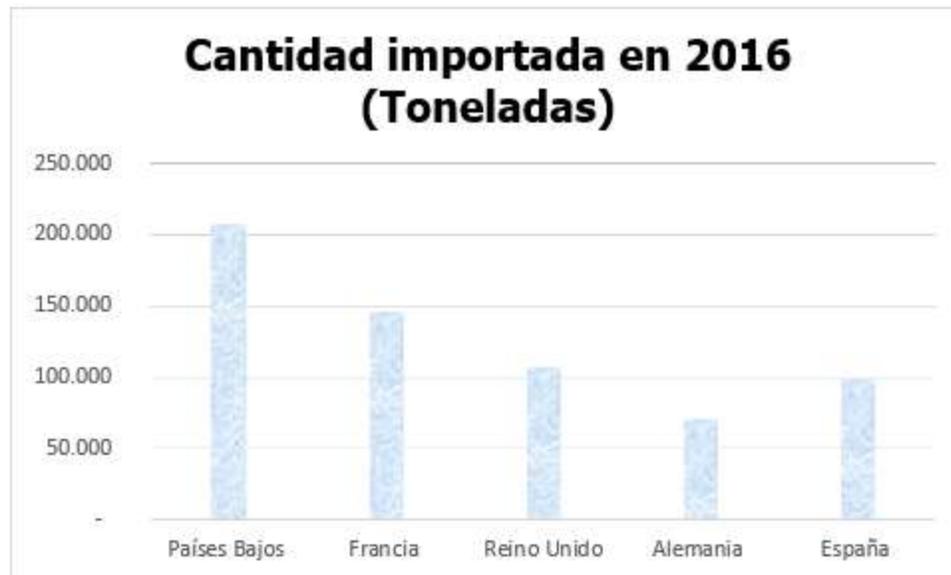


Gráfico 2. Cantidad importada en 2017 (Toneladas). Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC.

Tabla 3

Volúmenes de compra (Toneladas) entre 2013-2017

Importadores	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL	UNIDAD
	cantidad importada						
Países Bajos	260.813,00	284.072,00	308.602,00	479.924,00	552.559,00	1.885.970,00	Toneladas
Francia	235.393,00	270.289,00	280.943,00	376.780,00	447.248,00	1.610.653,00	Toneladas
Reino Unido	90.753,00	111.335,00	169.549,00	242.375,00	282.524,00	896.536,00	Toneladas
Alemania	90.661,00	111.557,00	148.032,00	203.410,00	269.794,00	823.454,00	Toneladas
España	83.541,00	100.195,00	126.940,00	197.014,00	249.871,00	757.561,00	Toneladas

Fuentes: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC.

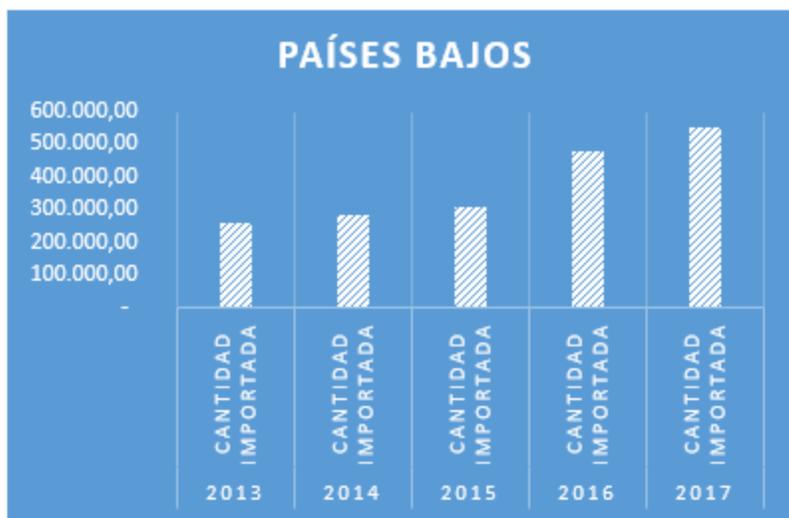


Gráfico 3. Cantidad importada de la partida 6405901000 por Francia en toneladas de 2013-2017. Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMRADE e del ITC

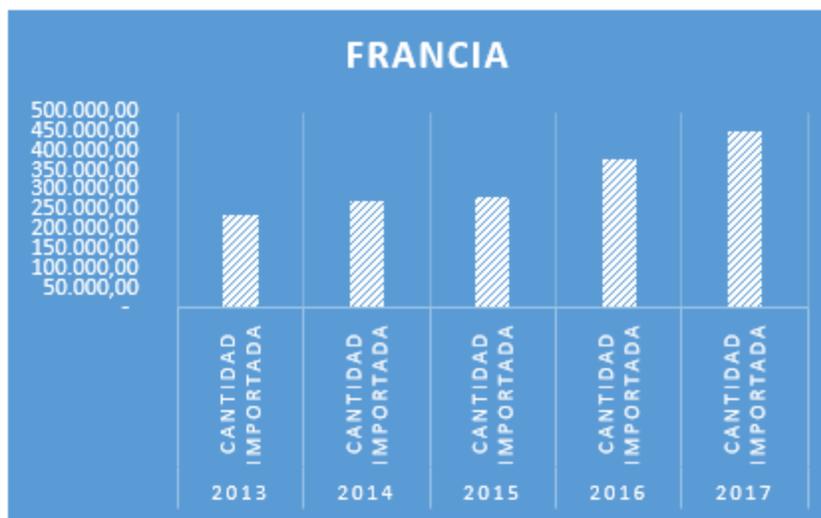


Gráfico 4. Cantidad importada de la partida 6405901000 por Países Bajos en toneladas de 2013-2017. Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMRADE e del ITC

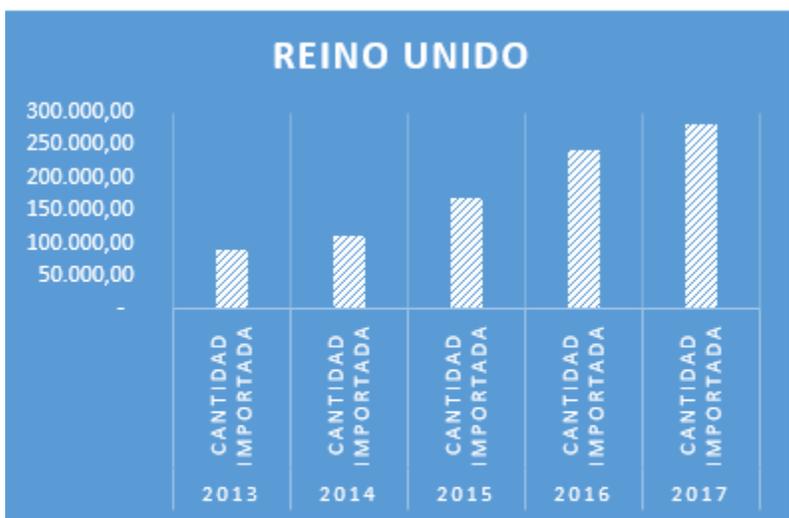


Gráfico 5. Cantidad importada de la partida 6405901000 por Reino Unido en toneladas de 2013-2017. Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMRADE e del ITC

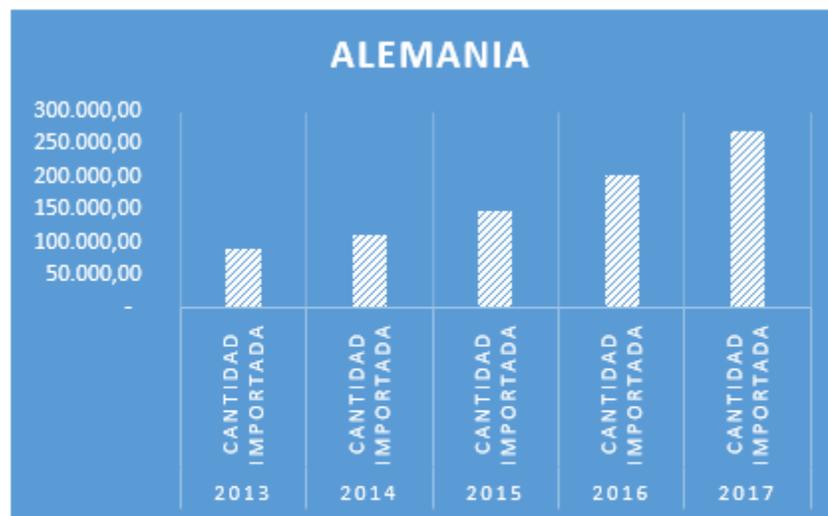


Gráfico 6. Cantidad importada de la partida 6405901000 por Bélgica o en toneladas de 2013-2017. Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMRADE e del ITC



Gráfico 7.

Cantidad importada de la partida 6405901000 por República de Corea en toneladas de 2013-2017. Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC

Tabla 4

Tasa de crecimiento anual en valor y cantidad 2013-2017(%)

IMPORTADORES	Tasa de crecimiento anual en valor 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad 2013-2017 (%)
Países Bajos	22	15
Francia	18	9
Reino Unido	36	28
Alemania	32	23
España	33	25

Fuentes: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC.

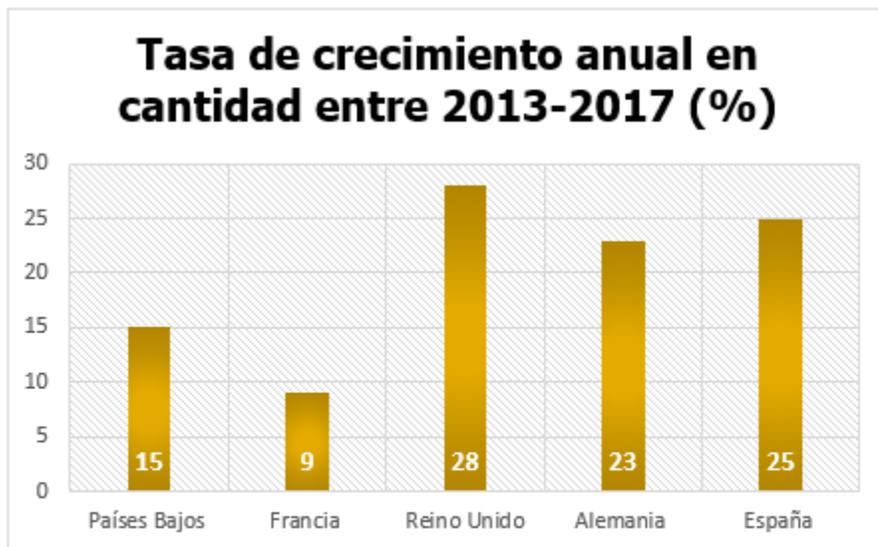


Gráfico 8.

Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017(%)

Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC

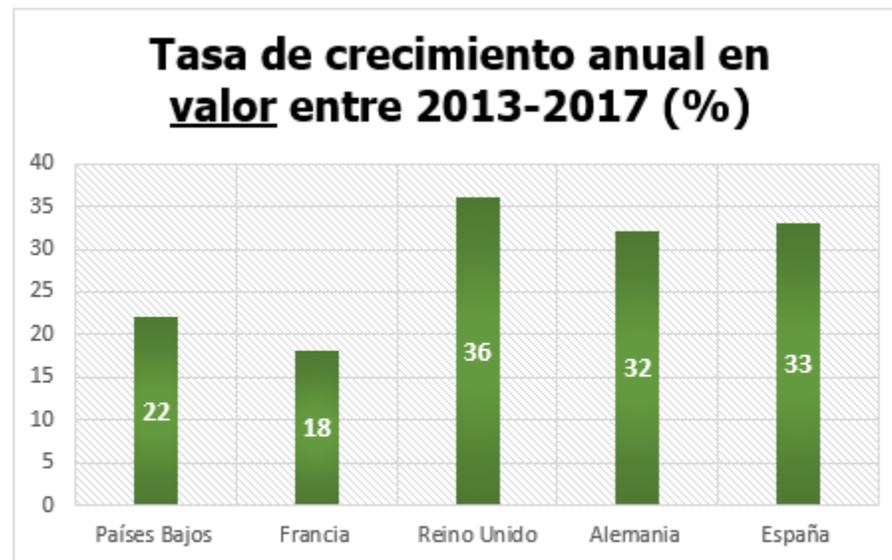


Gráfico 9.

Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017(%)

Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC

Tabla 5

Barreras arancelarias de los países para la PA 08044000

No.	INDICADORES PAÍSES	BARRERAS ARANCELARIAS ARANCEL AD VALOREM
1	Países Bajos	1,0%
2	Francia	1,0%
3	Reino Unido	1,0%
4	Alemania	1,0%
5	España	1,0%

Fuente: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC.

Tabla 6

Barreras no arancelarias

<b>BARRERAS NO ARANCELARIAS</b>
<b>UNIÓN EUROPEA</b>
<b>BARRERAS TÉCNICAS</b>
<p>Mientras la UE posee una política económica exterior más liberal, existe una serie de restricciones, especialmente en productos agrícolas, que se deben al desarrollo de la CAP (Política Agrícola Común): la aplicación de compensaciones a la importación y exportación de productos agrícolas para favorecer el desarrollo agrícola dentro de la UE, implica un sistema de control y una normativa para los bienes que acceden al territorio de la UE.</p> <p>Además, debido a razones sanitarias, la presencia de los organismos modificados genéticamente (tras ser permitidos en territorio europeo), deberá ser especificada sistemáticamente en el embalaje. También se prohíbe la importación de ternera procedente de criaderos.</p>

Fuente: European Commission

Tabla 7  
*Prácticas comerciales de los países potenciales a exportar*

País	Evaluación de riesgo país	Descripción	Clima de negocios	Descripción
REINO UNIDO		El comportamiento de pago en general menos bueno que en las anteriores categorías podría estar afectado por una modificación del entorno económico y político del país, incluso si la probabilidad de que esto llevara a un impago siga siendo poco elevada.		Los informes de la compañía (en general) están disponibles y son confiables. La recuperación de las deudas es eficaz. Las instituciones son de alta calidad El entorno empresarial es muy satisfactorio.
FRANCIA		La probabilidad de impago sigue siendo poca aunque el entorno económico y político del país o el comportamiento de pago de las empresas del país sea un poco peor que en los países con calificación A1.		Los informes de la compañía (en general) están disponibles y son confiables. La recuperación de las deudas es eficaz. Las instituciones son de alta calidad El entorno empresarial es muy satisfactorio.
ALEMANIA		La situación política y económica muy estable influye de forma favorable en el comportamiento de pago de las empresas, en general, bueno. La probabilidad de impago es muy débil.		Los informes de la compañía (en general) están disponibles y son confiables. La recuperación de las deudas es eficaz. Las instituciones son de alta calidad El entorno empresarial es muy satisfactorio.
ESPAÑA		La probabilidad de impago sigue siendo poca aunque el entorno económico y político del país o el comportamiento de pago de las empresas del país sea un poco peor que en los países con calificación A1.		Los informes de la compañía (en general) están disponibles y son confiables. La recuperación de las deudas es eficaz. Las instituciones son de alta calidad El entorno empresarial es muy satisfactorio.
PAÍSES BAJOS		La situación política y económica muy estable influye de forma favorable en el comportamiento de pago de las empresas, en general, bueno. La probabilidad de impago es muy débil.		Los informes de la compañía (en general) están disponibles y son confiables. La recuperación de las deudas es eficaz. Las instituciones son de alta calidad El entorno empresarial es muy satisfactorio.

Fuente: European Commission

Tabla 8  
*Indicadores de afinidad cultural*

INDICADORES DE AFINIDAD CULTURAL					
PAÍS	Distancia del poder	Individualismo	Evasión de la incertidumbre	Idioma	Religión
COLOMBIA	Alto	Bajo	Alto	Español	Catolicismo
REINO UNIDO	Bajo	Alto	Bajo	Inglés	Cristianismo
FRANCIA	Alto	Alto	Alto	Francés	Catolicismo
ALEMANIA	Bajo	Alto	Alto	Alemán	Cristianismo
ESPAÑA	Alto	Alto	Alto	Español	Catolicismo
PAÍSES BAJOS	Bajo	Alto	Moderado	Neerlandés	Cristianismo

Fuentes: Autora, adaptado de Country Comparison

Tabla 9

*Preferencias arancelarias de los países potenciales con Colombia*

PAÍS	# TRATADOS	ESTADO DEL TRATADO	TIPO DE TRATADO
PAÍSES BAJOS	UE COLOMBIA PERÚ	Vigente	Libre comercio e integración económica
FRANCIA	UE COLOMBIA PERÚ	Vigente	Libre comercio e integración económica
ALEMANIA	UE COLOMBIA PERÚ	Vigente	Libre comercio e integración económica
ESPAÑA	UE COLOMBIA PERÚ	Vigente	Libre comercio e integración económica
REINO UNIDO	UE COLOMBIA PERÚ	Vigente	Libre comercio e integración económica

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Tabla 10

*Nivel de competencia teniendo en cuenta la cantidad exportada*

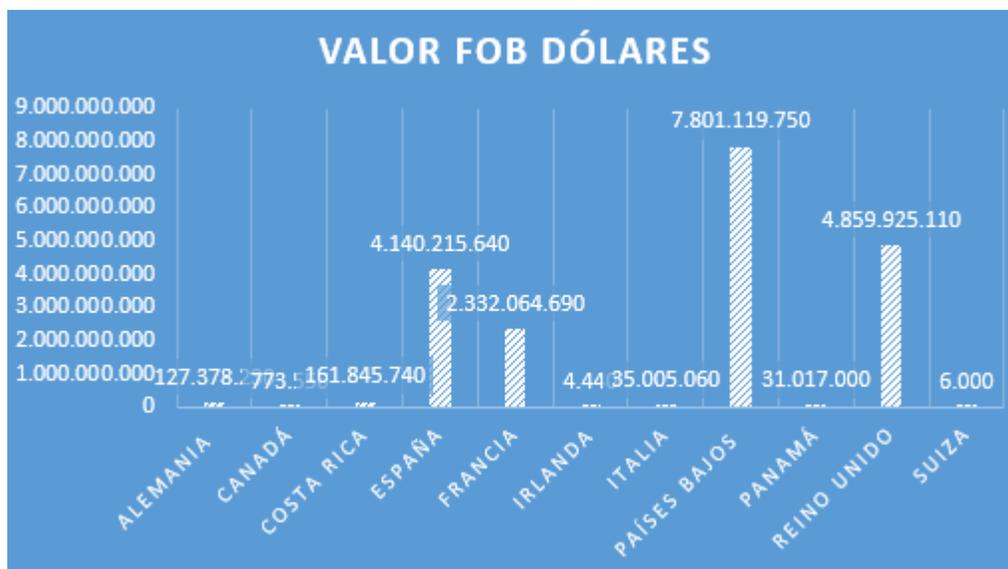
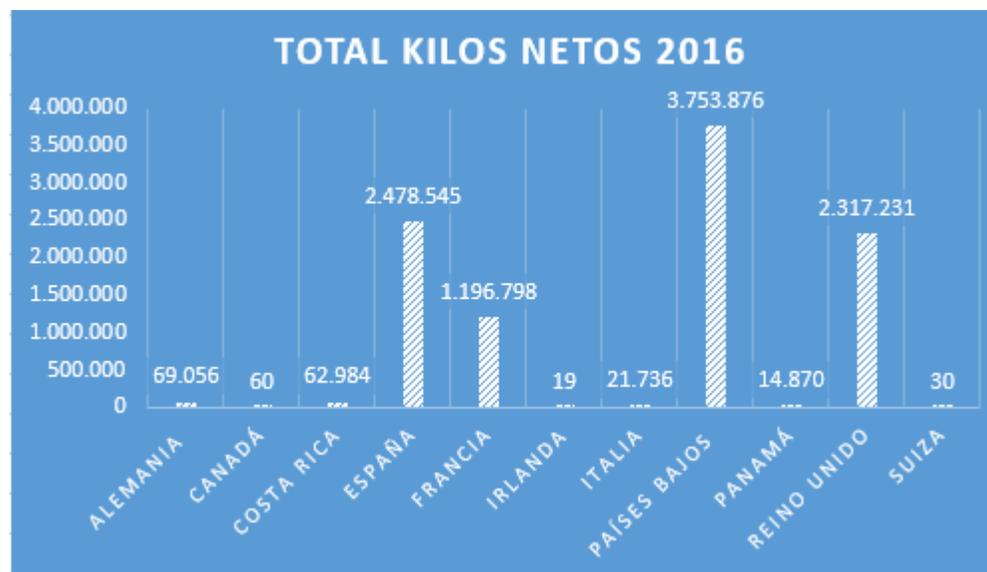
CANTIDAD EXPORTADA PARA EL PRODUCTO 08044000		
INDICADORES	COMPETENCIA	
PAÍSES	EXPORTACIONES 2017	Unidad
Países Bajos	635.872	Toneladas
Francia	70.940	Toneladas
Reino Unido	14.500	Toneladas
Alemania	43.177	Toneladas
España	343.008	Toneladas

Fuente: Autora, adaptado de Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC.

Tabla 11. Principales países de exportación desde Colombia

País Destino	Total kilos netos	Valor FOB dólares
Alemania	69.056	127.378.230
Canadá	60	773.550
Costa Rica	62.984	161.845.740
España	2.478.545	4.140.215.640
Francia	1.196.798	2.332.064.690
Irlanda	19	4.440
Italia	21.736	35.005.060
Países Bajos	3.753.876	7.801.119.750
Panamá	14.870	31.017.000
Reino Unido	2.317.231	4.859.925.110
Suiza	30	6.000

Fuente: Autora, adaptado de Syscomer Inteligencia de Mercados



Visualizar información completa en Anexo 1.

PAÍSES BAJOS (Marítimo)							
Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre de Producto	Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo	Moneda Recargo
Barranquilla	Rotterdam	Carga General	Contenedor de 20'	750	ISPS	10	USD
			Contenedor de 20'	750	BAF	274	USD
			Contenedor de 20'	750	BL	25	USD
			Contenedor de 40'	1.530	ISPS	10	USD
			Contenedor de 40'	1.530	BAF	274	USD
			Contenedor de 40'	1.530	BL	25	USD
			Contenedor de 40' high cube	1.530	ISPS	10	USD
			Contenedor de 40' high cube	1.530	BAF	274	USD
			Contenedor de 40' high cube	1.530	BL	25	USD
Buenaventura	Rotterdam	General	Contenedor de 20'	150	BAF	699	USD
			Contenedor de 20'	150	PCS	227	USD
			Contenedor de 20'	150	ISPS	10	USD
			Contenedor de 20'	150	BL	25	USD
			Contenedor de 40'	200	BAF	1.398	USD
			Contenedor de 40'	200	PCS	454	USD
			Contenedor de 40'	200	ISPS	10	USD
			Contenedor de 40'	200	BL	25	USD
			Contenedor de 40' refrigerado	5.000	CA	800	USD

Visualizar información completa en Anexo 1.

FRANCIA (Marítimo)							
Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre de Producto	Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo	Moneda Recargo
Barranquilla	Le havre	Carga General	Contenedor de 20'	750	BAF	274	USD
			Contenedor de 20'	750	ISPS	10	USD
			Contenedor de 20'	750	BL	25	USD
			Contenedor de 40'	1.530	BAF	548	USD
			Contenedor de 40'	1.530	ISPS	10	USD
			Contenedor de 40'	1.530	BL	25	USD
			Contenedor de 40' high cube	1.530	ISPS	10	USD
			Contenedor de 40' high cube	1.530	BAF	548	USD
			Contenedor de 40' high cube	1.530	BL	25	USD
Buenaventura	Le havre	General	Contenedor de 20'	150	BAF	699	USD
			Contenedor de 20'	150	PCS	227	USD
			Contenedor de 20'	150	ISPS	10	USD
			Contenedor de 20'	150	BL	25	USD
			Contenedor de 40'	200	ISPS	10	USD
			Contenedor de 40'	200	PCS	454	USD
			Contenedor de 40'	200	BAF	1.398	USD
			Contenedor de 40'	200	BL	25	USD

Visualizar información completa en Anexo 1.

PAÍSES BAJOS (Aéreo)									
Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Nombre de Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo	Valor Recargo
Bogota	Amsterdam	Carga general	CARGA GENERAL	+100 KGS	2,05	USD	Prepago (PP)	Fuel surcharge	0,80
				+500 KGS	1,80	USD	Prepago (PP)	Fuel surcharge	0,80
				-45 KGS	7,00	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	Fuel surcharge	0,55
				+100 KGS	1,75	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	Fuel surcharge	0,55
				+1 KG	2,40	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25,00
Bogota	Amsterdam	Commodity	FLORES	Mínima	100,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				Mínima	100,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+1 KG	2,40	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
Bogota	Amsterdam	Carga general	Carga General	Mínima	105,00	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	Due carrier	25,00
				+300 KGS	2,30	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	Due carrier	25,00
Bogota	Amsterdam	Carga general	CARGA GENERAL	Mínima	130,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				-45 KGS	3,49	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+100 KGS	2,49	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	

Visualizar información completa en Anexo 1.

FRANCIA (Aéreo)									
Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Nombre de Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo	Valor Recargo
Bogota	Paris	Carga general	CARGA GENERAL	Mínima	100,00	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	Sin Recargo	
				+45 KGS	2,30	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	Fuel surcharge	0,55
				+500 KGS	1,45	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	Fuel surcharge	0,55
				-45 KGS	2,30	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	Fuel surcharge	0,55
				+300 KGS	2,30	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	Fuel surcharge	0,55
Bogota	Paris	Carga general	CARGA GENERAL	Mínima	100,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+300 KGS	1,80	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+1 KG	5,79	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				Mínima	100,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+45 KGS	3,33	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+45 KGS	3,33	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+100 KGS	2,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+100 KGS	3,14	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	

Visualizar información completa en Anexo 1.

REINO UNIDO (Aéreo)									
Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Nombre de Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo	Valor Recargo
Bogota	Belfast	Carga general	CARGA GENERAL	Mínima	100,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+100 KGS	2,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+1 KG	5,79	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				Mínima	100,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+45 KGS	3,33	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+45 KGS	3,33	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+100 KGS	2,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+100 KGS	2,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+300 KGS	1,80	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+500 KGS	1,60	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+500 KGS	1,65	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+1 KG	5,79	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+1 KG	5,79	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	

Visualizar información completa en Anexo 1.

ALEMANIA (Aéreo)									
Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Nombre de Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo	Valor Recargo
Bogota	Frankfurt	Carga general	CARGA GENERAL	Mínima	100,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+45 KGS	3,33	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+500 KGS	1,65	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				Mínima	100,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+45 KGS	3,33	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+45 KGS	3,33	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+100 KGS	3,14	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+100 KGS	2,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+300 KGS	1,80	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+500 KGS	1,65	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				+500 KGS	1,65	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				Normal	5,79	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				Normal	5,79	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	

Visualizar información completa en Anexo 1.

ESPAÑA (Aéreo)									
Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Nombre de Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo	Valor Recargo
Bogota	Barcelona	Carga general	CARGA GENERAL	Mínima	120,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	
				-45 KGS	7,03	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25,00
				-45 KGS	7,03	USD	Prepago (PP)	Charge correction	20,00
				+45 KGS	4,58	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25,00
				+45 KGS	4,58	USD	Prepago (PP)	Charge correction	20,00
				+100 KGS	4,45	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25,00
				+100 KGS	4,45	USD	Prepago (PP)	Charge correction advice	20,00
				+300 KGS	2,95	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25,00
				+300 KGS	2,95	USD	Prepago (PP)	Charge correction advice	20,00
				+500 KGS	2,53	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25,00
				+500 KGS	2,53	USD	Prepago (PP)	Charge correction advice	20,00
								Mínima	120,00
				-45 KGS	6,75	USD	Prepago (PP)	Due carrier	25,00

**Logistics Performance Index de Francia**

LPI	Puntaje	Puesto
	<b>3,90</b>	<b>16</b>
<b>Aspectos evaluados</b>		
Eficiencia aduanera	3,71	17
Calidad de la infraestructura	4,01	15
Competitividad de transporte internacional de carga	3,64	20
Competencia y calidad en los servicios logísticos	3,82	19
Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	4,02	15
Puntualidad en el transporte de carga	4,25	13

Fuente: The World Bank 2016.

El índice varía entre 1 y 5, donde 5 representa el mejor desempeño

**Logistics Performance Index de Reino Unido**

LPI	Puntaje	Puesto
	<b>4,07</b>	<b>8</b>
<b>Aspectos evaluados</b>		
Eficiencia aduanera	3,98	5
Calidad de la infraestructura	4,21	5
Competitividad de transporte internacional de carga	3,77	11
Competencia y calidad en los servicios logísticos	4,05	7
Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	4,13	7
Puntualidad en el transporte de carga	4,33	8

Fuente: The World Bank 2016.

El índice varía entre 1 y 5, donde 5 representa el mejor desempeño

**Logistics Performance Index de Alemania**

LPI	Puntaje	Puesto
	<b>4,23</b>	<b>1</b>
<b>Aspectos evaluados</b>		
Eficiencia aduanera	4,12	2
Calidad de la infraestructura	4,44	1
Competitividad de transporte internacional de carga	3,86	8
Competencia y calidad en los servicios logísticos	4,28	1
Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	4,27	3
Puntualidad en el transporte de carga	4,45	2

Fuente: The World Bank 2016.

El índice varía entre 1 y 5, donde 5 representa el mejor desempeño

**Logistics Performance Index de España**

LPI	Puntaje	Puesto
	<b>3,73</b>	<b>23</b>
<b>Aspectos evaluados</b>		
Eficiencia aduanera	3,48	24
Calidad de la infraestructura	3,72	25
Competitividad de transporte internacional de carga	3,63	22
Competencia y calidad en los servicios logísticos	3,73	23
Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	3,82	23
Puntualidad en el transporte de carga	4,00	26

Fuente: The World Bank 2016.

El índice varía entre 1 y 5, donde 5 representa el mejor desempeño

LPI	Puntaje	Puesto
	4,19	4
<b>Aspectos evaluados</b>		
Eficiencia aduanera	4,12	3
Calidad de la infraestructura	4,29	2
Competitividad de transporte internacional de carga	3,94	6
Competencia y calidad en los servicios logísticos	4,22	3
Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	4,17	6
Puntualidad en el transporte de carga	4,41	5

*Fuente: The World Bank. 2016*