

**INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DIRECTA DE  
AGUACATE HASS DE LA FINCA CAMPOHASS HACIA EL MERCADO  
ESTADOUNIDENSE A PARTIR DEL AÑO 2019**

**POR:**

SHYEHNI CORREA AGUDELO  
CRISTINA ELORZA ZULUAGA  
ANGÉLICA ZAPATA MEJÍA

**PRESENTADO A:**

LINA GIRALDO AGUDELO  
CAROLINA HERRERA CANO  
ISIS ÁLVAREZFLÓREZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ANTIOQUIA- MEDELLÍN**

**2019**

## AGRADECIMIENTOS

Después de un largo período de ocho semestres, hoy es el día: escribimos este apartado para finalizar nuestro trabajo de grado. Ha sido un período de aprendizaje intenso, no solo en el campo investigativo, sino también a nivel personal. El desarrollo de este trabajo ha dejado un gran impacto en nosotras y es por eso que agradecemos a todas aquellas personas que nos ayudaron y durante este proceso.

Inicialmente queremos agradecer a nuestras asesoras Lina Giraldo, Carolina Herrera, Isis Álvarez y demás profesores que hicieron parte de este proceso de aprendizaje quienes nos brindaron todas las herramientas necesarias para culminar nuestro trabajo de grado satisfactoriamente.

También agradecemos a nuestra familia por la comprensión, consejos y apoyo durante esta etapa de nuestro proceso formativo, gracias por siempre estar ahí.

Por último queremos agradecer a nuestros compañeros con quienes compartimos momentos de angustia, alegrías y triunfos que poco a poco nos fortalecieron para llegar al gran día.

¡Muchas gracias a todos!

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>LISTA DE SIGLAS</b>	4
<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA</b>	6
<b>2. OBJETIVOS</b>	9
2.1 Objetivo General	9
2.2 Objetivos Específicos	9
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	10
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b>	11
4.1 Referente Contextual	11
4.2 Referente Teórico	19
4.3 Referente Legal	25
<b>5. METODOLOGÍA</b>	32
5.1 Enfoque	32
5.2 Modalidad	32
5.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis	34
5.4 Consideraciones Éticas	35
<b>6. HALLAZGOS Y PROPUESTAS</b>	36
MOMENTO I: INICIACIÓN	36
MOMENTO II: DIAGNÓSTICO	46
MOMENTO III: PLANIFICACIÓN DE MEDIDAS	54
I. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	54
II. ANÁLISIS TÉCNICO	55
III. ANÁLISIS DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	57
IV. ANÁLISIS ECONÓMICO	61
Ingresos proyectados	62
Estado de resultados proyectados	64
Flujo de caja proyectado	65
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>68</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

	Pág.
<b>Gráfico 1:</b> Principales importadores a nivel mundial de aguacate Hass.	12
<b>Gráfico 2:</b> Producción de aguacate Hass a nivel global en miles de toneladas.	13
<b>Gráfico 3:</b> Calendario de cosecha anual mundial de aguacate	15
<b>Gráfico 4:</b> Aporte al PIB sector de la agricultura en los primeros tres meses del año	16
<b>Gráfico 5:</b> Entidades competentes para la exportación de productos agrícolas de Colombia y Estados Unidos.	26
<b>Tabla 1:</b> Fases de la Consultoría	33
<b>Tabla 2:</b> Entrevista propietario de la “Finca CampoHass”	37
<b>Tabla 3:</b> Entrevista a ProColombia	41
<b>Tabla 4:</b> Lista de chequeo de procedimientos previos a la exportación	47
<b>Tabla 5:</b> Condiciones agroambientales del aguacate Hass.	55
<b>Tabla 6:</b> Costos aproximados para la exportación por un contenedor de 23 toneladas	57
<b>Tabla 7:</b> Responsabilidades y riesgos FOB	59
<b>Tabla 8:</b> Responsabilidades y riesgos CIF	60
<b>Tabla 9:</b> Supuestos macroeconómicos	61
<b>Tabla 10:</b> Ingresos esperados (proyectados del 2 019 al 2 023).	63
<b>Tabla 11:</b> Estado de Resultado (proyectados del 2 019 al 2 023).	64
<b>Tabla 12:</b> Flujo de Caja proyectado (2019-2023).	65
<b>Infográfico 1:</b> Participación departamental en la producción de aguacate, 2017	18
<b>Diagrama 1:</b> Proceso de producción de aguacate Hass	56

## LISTA DE SIGLAS

- A.T: Asistente Técnico.
- AMS: Servicio de Comercialización Agrícola.
- APHIS: Servicio de Inspección Sanitaria de Plantas y Animales.
- BPA: Buenas Práctica Agrícolas.
- CBP: Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de EE.UU.
- CFR: Coste y Flete (tipo de INCOTERM).
- CIF: Coste Seguro Flete (tipo de INCOTERM).
- CP.: Constitución Política
- DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- EPA: Agencia de Protección Ambiental.
- FDA: Agencia de Administración de Alimentos y Medicamentos.
- FOB: Cargado a Bordo (tipo de INCOTERM).
- GATT: Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio.
- GLOBALGAP: Conjunto de normas agrícolas reconocidas internacionalmente y dedicadas a las Buenas Prácticas de Agricultura (GAP).
- ICA: Instituto Colombiano Agropecuario.
- MINCIT: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.
- MSF: Medidas Sanitarias y Fitosanitarias.
- NIMF: Normas Internacionales Para Medidas Fitosanitarias.
- OMC: Organización Mundial de Comercio.
- POT: Plan Operativo de Trabajo.
- PPQ: Oficina de Sanidad Vegetal y Cuarentena.
- PTP: Programa de Transformación Productiva.
- RUT: Registro Único Tributario.
- TLC: Tratado de Libre Comercio.
- UMATA: Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria.
- USDA: Departamento de Agricultura de EE.UU.

## INTRODUCCIÓN

La finca CampoHass es un predio dedicado a la producción y venta de aguacate tipo Hass; se encuentra ubicada en el municipio de Pácora, Caldas. La presente consultoría surge de la necesidad de la empresade obtener mayor conocimiento acerca de la exportación y evaluar la viabilidad para realizar la comercialización del fruto en un mercado externo (Estados Unidos).

Para la realización de dicha consultoría en la finca CampoHass se da paso a una **exploración inicial** por medio de entrevistas; la primera con elpropietario del predio,con el fin deconocer sobre la situación actual de la fincay lo que esperaobtenercon la intervención; luego se realizan entrevistas a expertos en el tema de exportación, finalmente la exploración inicial se complementacon la información obtenida de fuentes secundarias, lo que permitirá conocer el comportamiento del aguacate Hass en el mundo, especialmente en Estados Unidos y Colombia.

Posteriormente,se realiza el **diagnóstico interno** de la fincaapoyadoen un análisislegal, lo que facilitará identificar los elementos que influyen en el proyecto, además delas características técnicas actuales del producto de la finca con las que se cuentay las que se requieren para la exportación del fruto al mercado estadounidense de acuerdo a los requerimientos de entrada; para lo anterior se realizan visitas a expertos que brindaron la información necesaria parallear a cabo laelaboraciónde una lista de chequeo y poder realizar un adecuado diagnóstico.

Además, se efectúa un **análisislogístico y de distribución** seguido de un **análisis económico** utilizando el método de flujo de caja proyectado el cual hace referencia ala capacidad que pueda tener la empresa de generar liquidez, pérdida o gananciafutura; como indicadores se utilizan la Tasa Interna de Retorno y el

Valor Actual Neto. Por último, se presentan las conclusiones al propietario de la finca Campo Hass.

## 1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

La finca Campo Hass está ubicada en el municipio de Pácora, Caldas, tiene un área aproximada de 38 hectáreas y una topografía mixta. Con la intención de darle un aprovechamiento óptimo al terreno se buscó una alternativa para fructificarlo; según las orientaciones de personas de la zona y otros cultivadores del aguacate Hass, el terreno de la finca es apto para dicho cultivo por sus condiciones climáticas y topográficas. Debido a esto, en el año 2013 se decide incursionar en el cultivo de esta fruta y actualmente cuenta con 6 000 árboles sembrados, de los cuales 4000 están en producción y se espera para el año 2020 que el restante del cultivo (2 000 árboles) se encuentre en plena producción.

Por otro lado, el consumo mundial de aguacate en la variedad Hass, según Fresh Plaza (2016)<sup>1</sup>, se registra una alta demanda y se estima que su crecimiento es del 3% por año y la producción existente no da abasto para cubrirla y quienes invierten en este negocio lo hacen sobre las necesidades que se presentan día a día. Colombia evidencia un incremento significativo de hectáreas cultivadas de aguacate en los últimos 10 años (PTP, 2 013), creciendo entre 1 500 y 2 000 hectáreas anualmente y a la fecha suma 15 000 hectáreas cultivadas de aguacate de la variedad Hass en todo el país (Figuroa, 2 018), esto se evidencia de tal manera que en el año 2017 el sector agro se convirtió en un impulsador de la economía con una participación en el PIB del 4,9%, una cifra elevada diferente a los otros sectores de la economía donde el promedio nacional fue de 1,8% para la fecha (Minagricultura, 2 018a).

---

<sup>1</sup>Fresh Plaza: Fuente de información independiente a nivel mundial sobre el sector de las frutas y verduras.

En este sentido, los departamentos de Colombia pertenecientes al Eje Cafetero (Caldas, Risaralda y Quindío) junto con Antioquia son los que experimentan las mayores tasas de crecimiento de producción del aguacate Hass (Vega, 2 012).

Se estima que Caldas tiene 1 542 hectáreas sembradas con cultivos de aguacate Hass (ICA, 2 017a) y se proyecta que siga creciendo, lo que permitirá lograr tener grandes volúmenes de producción, y a su vez atraer la atención de diferentes mercados y así realizar estrategias que fortalezcan el acceso del aguacate Hass colombiano a nivel global (Portafolio, 2 018), es por eso que la finca CampoHass le apuesta a realizar cultivos de aguacate Hass, pues se muestra como una oportunidad para el sector agrícola colombiano gracias a las condiciones climáticas y geográficas de la región.

Sin embargo, la comercialización del aguacate colombiano en mercados internacionales es limitada debido a las exigencias que existen para la exportación del fruto, ya que se requieren altos estándares de calidad en la producción, donde se debe cumplir con unas condiciones fitosanitarias específicas, como lo es tener el certificado de Predio Exportador y para mercados más exigentes, el GlobalGAP, que certifica buenas prácticas agrícolas. Pese a todos los requerimientos las exportaciones han venido en aumento en los últimos años registrando un crecimiento entre 2015 y 2016 de 10,2 millones de dólares a 35 millones de dólares (ProColombia, 2 017a).

En esta línea de ideas, desde el año 2015 el gobierno colombiano tenía dentro del Proyecto de Interés Nacional y Estratégico lograr la admisibilidad del aguacate Hass en el mercado de Estados Unidos (Crónica del Quindío, 2 015). El mayor logro en este aspecto ha sido la exportación del primer contenedor con 34 toneladas del fruto hacia Estados Unidos en noviembre de 2017, en el que hubo participación de los predios Viterbo, Finca Los Cristales y El Bosque del municipio de Pácora, Caldas (ICA, 2 017a).

Estados Unidos es el mayor consumidor de aguacate Hass y representa una tercera parte de las compras mundiales con cerca de USD 2 mil millones (ICA, 2018a). Hoy en día un alto porcentaje del aguacate que llega a la cocina de los estadounidenses proviene de México alcanzando una participación del 91,6%, le sigue Chile con el 3,7% y Perú con el 3,6% (ProColombia, 2017b); Colombia participa en este creciente mercado de manera mínima (Legiscomex, 2015).

Dado este panorama, la finca CampoHass cuenta con la certificación de predio exportador y el GlobalGAP; siendo este un certificado en el que se trabaja desde los últimos años con acompañamiento del ICA para lograr cumplir con los requisitos del mercado estadounidense, lo que ha permitido realizar las exportaciones de manera indirecta (a través de comercializadoras internacionales). No obstante, la organización desea evaluar la viabilidad para realizar la exportación y comercialización de manera directa y para ello surge la presente consultoría a través de la siguiente pregunta: *¿Qué estrategias de internacionalización debe implementar la finca CampoHass para realizar la exportación directa de aguacate Hass al mercado estadounidense a partir del año 2019?*

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

Proponer estrategias de internacionalización para la exportación directa del aguacate Hass de la finca CampoHass hacia al mercado estadounidense a partir del año 2019.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las capacidades internas de la finca CampoHass para llevar a cabo el proceso de comercialización de su aguacate Hass en el mercado estadounidense.
- Definir los requerimientos técnicos, procesos operativos, administrativos y legales para la producción y comercialización del aguacate Hass para el mercado estadounidense.
- Elaborar un estudio de factibilidad para la exportación directa del aguacate Hass de la finca CampoHass al mercado estadounidense.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El gobierno colombiano ha tomado acciones para promover la incursión en el mercado norteamericano con el aguacate Hass teniendo en cuenta que es el tercer importador de este producto, con un consumo de 22 700 toneladas semanales (Alfonso, 2 017). El aguacate es un fruto cada vez más demandado en el mundo y dicha demanda ha impulsado la producción y el interés de los productores colombianos debido a que se logró la admisibilidad del aguacate Hass colombiano a Estados Unidos desde el 14 de septiembre de 2017 (Mincit, 2 017a), volviéndose un mercado atractivo por su cercanía en comparación con la Unión Europea con la respectiva disminución de costos y tiempo en transporte.

En este marco, se afirma que el aguacate Hass cuenta con alto potencial de consumo por sus diversas cualidades (en términos de sabor, uso medicinal y nutricional, entre otras), lo que genera un atractivo en el fruto a nivel mundial (Dinero, 2 017a). De acuerdo con lo anterior, se presenta como reto para la finca Campo Hass evaluar la viabilidad de realizar una exportación directa del aguacate Hass hacia el mercado estadounidense.

En consecuencia, la presente consultoría busca generar estrategias para ingresar de manera directa al mercado estadounidense y actuar de forma competitiva en el sector, lo que conlleva a impactar los intereses económicos del propietario, aumentar su poder de negociación al estar en contacto directo con los clientes y tener conocimiento de las operaciones y del mercado; para dar respuesta a lo anterior se hace necesario, además, realizar un estudio de factibilidad para la exportación del fruto; con el análisis obtenido se brindan recomendaciones al propietario sobre la viabilidad técnica, comercial, financiera y legal del proceso de exportación directa.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 Referente Contextual

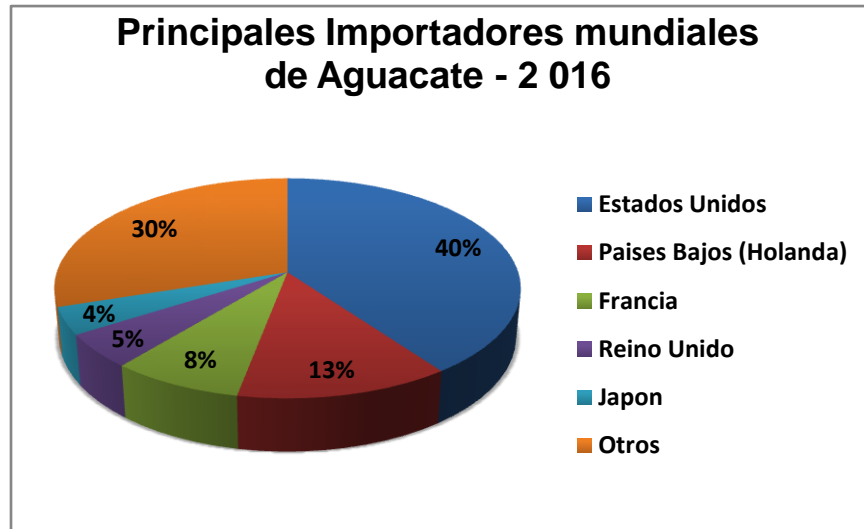
El consumo de aguacates está creciendo rápidamente en los países desarrollados, los consumidores están siendo atraídos por sus cualidades saludables, lo exótico del sabor y los usos medicinales; los consumidores prefieren el aguacate Hass como materia prima (para la fabricación de cremas, cosméticos, champú, entre otros), esto ha generado una alta demanda de la fruta a nivel mundial, especialmente en Estados Unidos y la Unión Europea(Dinero, 2 017a).

Los importadores a nivel mundial del aguacate colombiano a la fecha son: Europa, Estados Unidos, Panamá, Rusia, Armenia, Kirguistán, Bielorrusia, Kazajstán, Costa Rica y pronto se abrirá el mercado hacia China (ICA, 2 018b), en el presente año el ICA anuncia que Argentina abre las puertas al fruto colombiano como un logro más para el inicio comercial de las exportaciones colombianas (ICA, 2 018c).

En cuanto a la demanda de aguacates, se evidencia una importante concentración del mercado en cinco países y concretamente en EEUU que absorbe más del 40% del total de las importaciones mundiales de dicho fruto; desde el punto de vista comercial esto representa una clara oportunidad de exportación para Colombia a dicho mercado (PTP, 2 013).

El gráfico 1, que se presenta a continuación ilustra el porcentaje de participación de los territorios con mayores cifras de importación del fruto al 2016.

Gráfico 1: Principales Importadores a nivel mundial de aguacate Hass.



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de ProColombia, 2017.

Como se observa en la gráfica anterior, cinco países concentran el 70% de las importaciones mundiales de aguacate; en el 2016 el 40% de estas importaciones corresponden a Estados Unidos, seguido de Países Bajos (Holanda) con un 13%, Francia con un 8%, Reino Unido con un 5% y Japón con un 4%. Además, según el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Estados Unidos ha tenido un crecimiento de las importaciones de este fruto, pasando de USD 913,7 millones en el 2012 a USD 1 993 millones en 2016 consolidándose como el mayor importador de aguacate (Mincit, 2 017b).

En este marco, en el gráfico 2 se evidencia la producción de aguacate Hass a nivel global en miles de toneladas, demostrando que la producción está concentrada en un 43% en México, Chile y República Dominicana, el restante 57% está disperso en varias economías que no tienen mayor capacidad de incidencia para alterar el precio o la producción mundial.

Gráfico 2. Producción de aguacate Hass a nivel global en miles de toneladas.



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de FreshPlaza, 2013.

Según la gráfica, México, Chile y República Dominicana son los países que mayor participación tienen en la producción de aguacate; México es el mayor exportador del fruto en mención con un 28% de la oferta a nivel mundial y participa con más del 50% de las importaciones de Estados Unidos (Secretaría de Economía México, 2012) gracias a sus ventajas de cercanía geográfica que reduce el tiempo y los costos de transporte.

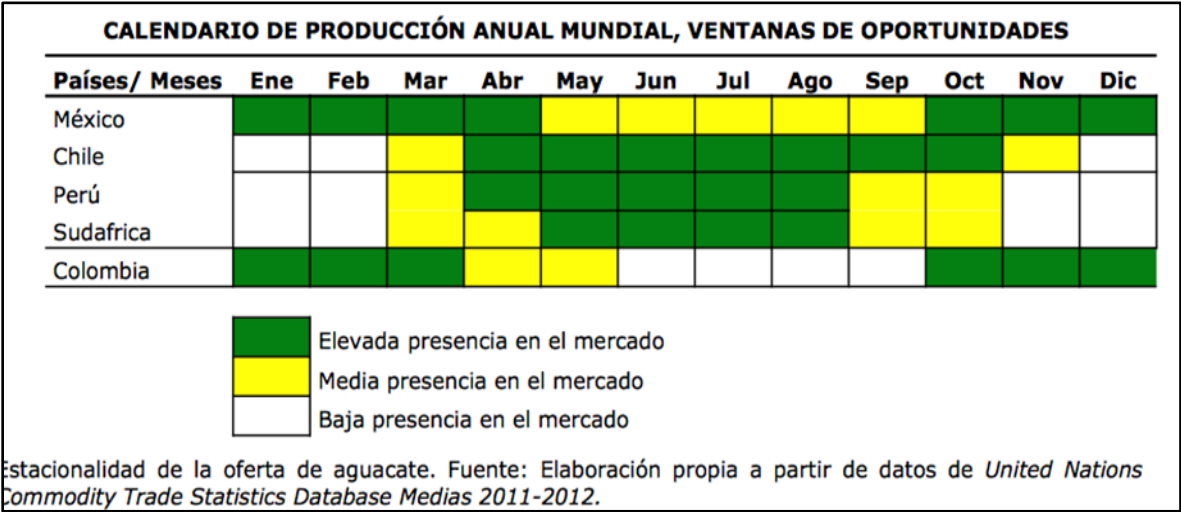
Además, entre los países con gran participación en la producción y comercialización del fruto a nivel mundial se encuentra Chile que representa 8%, República Dominicana, 7% y Perú, 5% de la oferta mundial. Según un artículo publicado por Fresh Plaza, Chile exporta hacia los Estados Unidos y Países Bajos; República Dominicana y Perú exportan la mayor parte de su producción a Europa, siendo los Países Bajos sus clientes más importantes, seguido de España (FreshPlaza, 2 013).

Debido al aumento en la demanda mundial de aguacate Hass, los compradores buscan oferentes con alta capacidad de producción que les garantice el abastecimiento constante y poder satisfacer la demanda. Colombia cuenta con potencial para convertirse en abastecedor de alimentos a nivel mundial, por presentar ventajas con respecto a otros países, tales como, posición geográfica, la variedad de pisos climáticos y zonas de producción, esto le permite tener más capacidad para ser productor y proveedor de diferentes productos alimenticios durante todo el año (El Heraldo, 2 016).

Respecto a eso, y de acuerdo con un estudio publicado por Asofrucol en Colombia para el año 2017, existen 23 empresas exportadoras de aguacate Hass, entre ellas: Pacific Fruits, Cartama, Green West, Westsole Fruit Colombia, Hass Diamonds, HASSPACOL, entre otras, donde se concentran mayores niveles de producción (toneladas) de aguacate Hass exportado (Asofrucol, 2 017).

Así, en el gráfico 3 se observan los tiempos de mayor cosecha en diferentes países como México, Perú, Chile, Sudáfrica y Colombia; el gráfico es un calendario elaborado por el PTP para evaluar las ventanas de oportunidades que tiene Colombia frente a otros países productores de aguacate (Bareño, 2 014).

Gráfico 3. Calendario de cosecha anual mundial de aguacate



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014

En este sentido, observamos cómo Colombia produce mayoritariamente entre los meses de octubre a marzo y en una menor medida, en abril y mayo, asunto que coincide con los meses de mayor producción de México, su principal competidor (PTP, 2013).

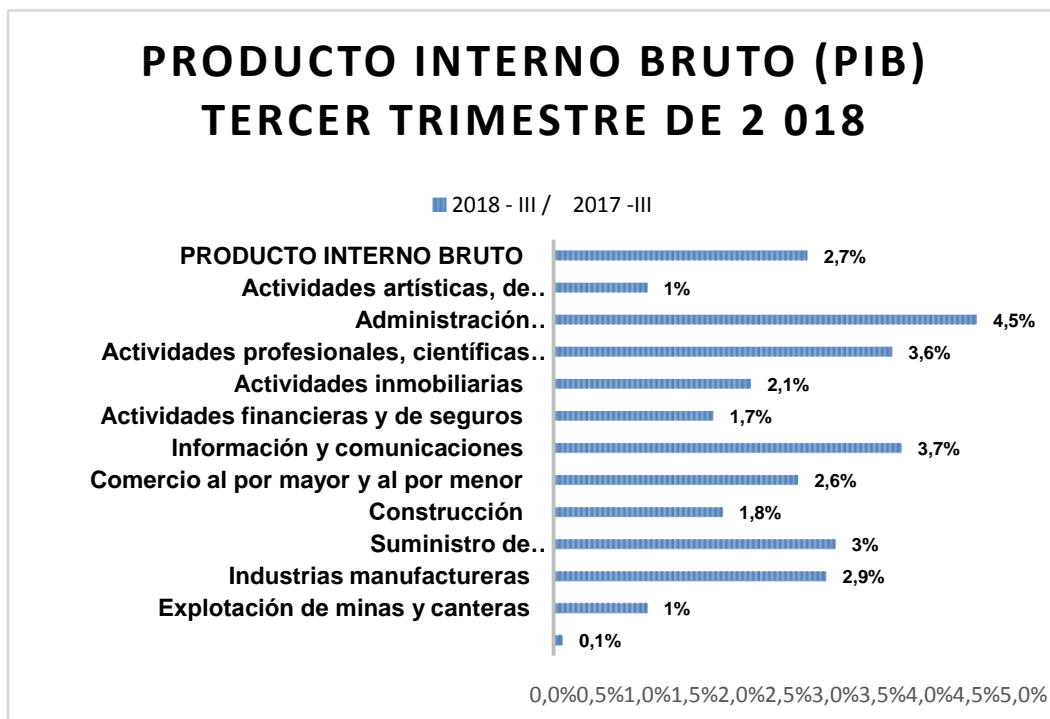
Del mismo modo, se evidencia que el tiempo de producción (cosecha) en Chile y Perú se concentra entre los meses de abril y octubre, dejando el tiempo comprendido de noviembre a marzo como una ventana de oportunidad para que Colombia pueda abastecer el mercado internacional; esto ha ocasionado que muchos productores extranjeros vean al país como una oportunidad de inversión.

Debido a lo anterior, el Gobierno colombiano incorpora la producción del aguacate Hass al programa de transformación productiva para aumentar competitividad y productividad y de este modo, lograr el aumento en las exportaciones, convirtiéndose en un Proyecto de Interés Nacional Estratégico, enmarcado en el

PTP(Programa de Transformación Productiva) del gobierno Nacional, que tiene como aliado a ICA para lograr una producción de calidad (PTP, 2 015).

Así mismo, en el año 2017 el sector agropecuario fue un impulsador de la economía, con una participación en el PIB de 4,9%, cifra elevada con respecto a lo esperado (Minagricultura, 2 018a). No obstante el gráfico 4 muestra el reporte del PIB por sectores en el tercer trimestre del año 2018 y según el DANE entre los meses julio y septiembre de 2018 el sector de la agricultura y ganadería presenta un crecimiento del 0,1%, (DANE, 2 018a) una cifra por debajo del promedio; lo que demuestra que hay una desaceleración del sector agropecuario debido a que en el presente año la agremiación cafetera (los que más participación presentan) frenan el crecimiento, por la caída de los precios del café (Portafolio, 2 018a).

Gráfico 4: Aporte al PIB sector de la agricultura en los primeros tres meses del año



Fuente: elaboración propia con datos tomados del Boletín técnico del DANE 2018.

Según lo anterior, es necesario resaltar que el sector agrícola ha presentado unadesaceleración en su crecimiento debido a que enfrenta situaciones importantes, como:

- Reducción en el Presupuesto General de la Nación de inversión pública para este sector en el 2018, pasando de \$2,9 billones en el 2017 a \$2.3 billones” (Dinero, 2 017b), lo que podría afectar los programas de transformación productiva.
- El sector es altamente vulnerable a fenómenos naturales, particularmente se habla de un 90% de probabilidad de que se presente un Fenómeno del Niño en 2019 (Minambiente, 2 018).
- La infraestructura es otro factor de riesgo que afecta el crecimiento del sector ya que en muchas zonas el transporte se convierte en la causa que más afecta los precios de los productos agrícolas, además dificulta la comercialización de los alimentos.
- Por último, otro reto o dificultad que se logra percibir en el sector, en especial en la producción de aguacate Hass, es el acceso a la materia prima, pues el costo de los productos químicos que son necesarios para el control de plagas son muy altos lo que genera aumento en los gastos (Nieves, 2 017).

En Colombia, la producción del aguacate Hass ha venido en aumento hasta alcanzar un total de 15 530 hectáreas, sembradas en 2018, a esto se suma que las exportaciones de este producto crecieron 14,9% entre enero y abril (Minagricultura, 2 018b). De acuerdo con los datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, el Eje Cafetero junto con Antioquia son las regiones que han reportado las mayores tasas de crecimiento de producción del aguacate gracias a sus condiciones de clima y altura (Vega, 2 012).

En el Infográfico 1 se muestran las hectáreas registradas para la exportación de aguacate por departamentos; de estos, Caldas se consolida como la segunda región con mayor número con una estimación de 1 546 hectáreas sembradas, y presenta posibilidad de crecer, lo que puede resultar una oportunidad para el sector (Piñeros, 2 017).

Infográfico 1: Participación departamental en la producción de aguacate, 2017.



Fuente: ICA/ Periódico La Republica (Piñeros, 2 017).

En esta línea de ideas, el sector agro, de acuerdo con el DANE en febrero- abril de 2018, registró el más alto nivel de generación de nuevos puestos de trabajo del total nacional; según esas estadísticas, el sector agro generó 83 000 puestos en el periodo (Minagricultura, 2 018c), estos resultados son positivos, porque a través de los años el campo ha presentado escasez de personal para trabajar debido al desplazamiento de las personas hacia las ciudades (Dinero, 2 017c) a pesar de esto, cabe mencionar que en la actualidad se observa aumento en la empleabilidad dentro del sector agropecuario demostrando una consolidación del mismo.

## 4.2 Referente Teórico

En este apartado se hace un acercamiento de lo que se entiende por internacionalización de acuerdo con diferentes autores, y la internacionalización bajo el contexto de las pymes, posteriormente se estructura el marco teórico a partir de tres perspectivas, primero la perspectiva de proceso, la cual contiene cinco modelos que son: Modelo de innovación, Modelo de ciclo de vida del producto de Vernon, Modelo Jordi Canals, Modelo Uppsala y Modelo Way Station; la segunda perspectiva en Redes y la tercera perspectiva es la económica; esta última solo se va a mencionar debido a que es entendida como la internacionalización de la producción a economías en desarrollo, asunto que no es competente para la Finca CampoHass.

La internacionalización es conocida como la entrada de las empresas en mercados extranjeros, con el objetivo de contribuir a la generación de valor, apoyar su crecimiento y desarrollar la economía de un país. Según los autores Claver y Quer (2009) la internacionalización es un proceso difícil de planificar con antelación, ya que las estructuras y rutinas necesarias no pueden ser establecidas por adelantado, sino que deben ser construidas gradualmente como consecuencia de un aprendizaje sobre los mercados exteriores (Claver & Quer, 2000). Desde la perspectiva de los mercados internacionales, Root (1994) define la internacionalización de las empresas como el conjunto de operaciones que favorecen la conformación de vínculos más o menos estables entre estas y los mercados internacionales (Barbosa & Ayala, 2014).

Bajo el contexto de las pymes, Beamish (1990) define la internacionalización como un proceso de toma de conciencia sobre la influencia directa e indirecta del mercado internacional para la supervivencia y la mirada hacia el futuro de la empresa. Dentro de los estudios sobre la internacionalización de las pymes encontramos a Westhead (2008), quien a partir del estudio de las teorías de internacionalización, conceptualiza cuatro tipos de pymes exportadoras: capaces,

comprometidas, desinteresadas y decepcionadas haciendo referencia a que los dos primeros tipos de pymes exportadoras tienen estrategias reactivas y las dos últimas hacen referencia a los tipos de pymes como obstáculos para la exportación (Barbosa & Ayala, 2014).

A continuación, se describe la clasificación propuesta por Galván (2003) para agrupar las diferentes teorías de internacionalización en tres perspectivas (de proceso, de redes y económica) (Galván, 2003).

#### - **Internacionalización desde la perspectiva de proceso**

Desde esta perspectiva, la internacionalización es considerada como el paso a paso en el cual se incrementa el aprendizaje debido a la acumulación de conocimientos y recursos que permitan garantizar permanencia en los mercados exteriores, este se desprende en cinco modelos, en los que el aspecto central se basa en apropiarse de las capacidades necesarias para que las empresas nacionales lleguen a convertirse en empresas internacionales; lo cual se consigue a través del proceso en que las empresas van adquiriendo un aprendizaje por experimentación y de manera secuencial (Melin, 1992). Los modelos que a continuación se describen se relacionan con las decisiones que la empresa desarrolla para su internacionalización por medio de un proceso y acumulando experiencias de los mercados exteriores (Rialp, 2001).

**Modelo de innovación**, este modelo expone que la decisión de internacionalizar como la de innovar son medidas que se desarrollan dentro de los límites del mercado y por las capacidades de la empresa.

**Modelo de ciclo de vida del producto de Vernon**, en este utiliza el ciclo de vida del producto donde en principio se realizan en el país de origen y, posteriormente el producto empieza a realizarse en otros países, esto debido a una combinación

favorable de ventajas productivas e innovación ofrecidas por el país de origen (Vernon, 1 966).

**Modelo Jordi Canals**, en este modelo se introduce la necesidad del conocimiento pleno del entorno externo como: mercado, estructura de la industria e interno como la estrategia empresarial; así mismo se presenta la clasificación de empresas internacionalizadas en función del compromiso de recursos y de la estrategia de entrada.

Para el propósito de la presente consultoría los tres modelos anteriores, aunque es importante mencionarlos no se van a trabajar, debido a que los que más se ajustan a los objetivos de la Finca CampoHass son los siguientes:

**Modelo Uppsala**, considera la internacionalización como proceso de desarrollo graduable en el tiempo, hace énfasis en el aprendizaje que es obtenido mediante etapas que demuestran compromiso creciente con los mercados exteriores. El modelo hace hincapié en la necesidad de conocer plenamente el entorno y el mercado como elementos de éxito en un proceso de internacionalización (Johanson & Wiedersheim, 1 975).

El conocimiento del mercado se va desarrollando gradualmente por medio de la experiencia de actuar en el mercado exterior (Johanson & Vahlne, 1 977; 1 990) Cuando la empresa quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas, en la primera etapa se hacen actividades esporádicas de exportación, en la segunda las exportaciones son a través de representantes independientes, la tercera es el establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y por último tenemos el establecimiento de unidades productivas en el país extranjero; para la Finca CampoHass son pertinentes las dos primeras etapas de este modelo debido a que se encuentra que ya se han realizado exportaciones a través de comercializadoras y por el momento el alcance de la

presente consultoría no dimensiona las sucursales comerciales sino que se enfoca en la primera etapa de exportaciones esporádicas.

**Modelo WayStation**, este modelo refuerza el planteamiento del modelo Uppsala, la recolección de información y preparación de la empresa, es decir, cuando la empresa decide internacionalizar recoge conocimientos relevantes usados para definir estrategias (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Plaza, 1 998), este modelo plantea varias etapas basado en el modelo Uppsala, estas representan el conocimiento y compromiso que las empresas y la Finca CampoHass deben seguir para llevar a cabo el proceso de internacionalización, las cuales son:

Motivación y planeación estratégica	Es la búsqueda de información relevante, se realiza constantemente
Investigación de mercados	Con el fin de seleccionar el mejor destino según las capacidades de la empresa
Selección del modo de entrada	Se revisan factores como el grado de control, recursos, capacidades y preferencias
Planeación de problemas y contingencias	Se pueden mitigar o disminuir por medio de investigaciones acerca de las características del mercado
Estrategia de post- entrada y vinculación de recursos	Incluye la destinación, movilización y ejecución de recursos
Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total	Son las medidas del éxito en el proceso de internacionalización

Cada una de estas etapas se presenta de forma secuencial y pueden darse en distintas fases de tiempo, son basadas en la planeación, es decir, que si la Finca CampoHass quiere tener un proceso de internacionalización exitoso debe

ejecutarlas primeras cinco etapas adecuadamente (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Plaza, 1 998).

### **La internacionalización desde la perspectiva en Redes**

Se tiene en cuenta que la entrada en mercados exteriores es un intercambio entre individuos que poseen recursos e información complementaria y que el intercambio económico está antecedido por la transmisión de información contemplando la oportunidad empresarial (Thomas y Araujo, 1985), lo que aparte de proporcionar vínculos con otros mercados, las redes sociales son útiles para investigar y evaluar a los socios potenciales.

En su estudio sobre relaciones duales de negocio, Larson (1992) observó que el conocimiento sobre la reputación de un socio potencial combinado con una historia de relaciones personales minimiza el riesgo de la operación, debido a que establece las bases de una confianza mutua. En los negocios internacionales es necesaria alguna forma de compromiso social para lograr establecer las bases formales antes de iniciar con las negociaciones (Björkman y Kock, 1995; Thorelli, 1990). Generalmente, se espera que los que comienzan los intercambios tiendan a acercarse a los socios que demuestren interés en la promoción de sus productos, en el caso de que sea el vendedor el que inicia la relación, o a aquellos proveedores con mejor reputación, si es el comprador el que la inicia.

En este sentido, se entiende que inicialmente se prefiere utilizar un comerciante intermediario antes de un agente a comisión, ya que los primeros asumen un riesgo que asegura mayor compromiso al promocionar el producto en mercados internacionales (Ellis, 2000). Tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red y de la diversidad de esta (Aldrich y Zimmer, 1986; Weimann, 1989). Es evidente que las grandes empresas

diversificadas tienen más oportunidades de explotar los lazos establecidos a través de sus redes.

### **La internacionalización desde la perspectiva económica**

La perspectiva económica examina “las razones por las que se puede dar lugar a la internacionalización de las empresas y las condiciones bajo las cuales se pueden determinar la selección de los mercados internacionales” (Galván, 2003, p. 95); las teorías bajo esta perspectiva exponen lo que motiva a realizar la expansión internacional de la empresa no como un proceso, sino como una decisión basado en la ventajas económicas de la internacionalización (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006). Esta es una perspectiva con respecto al modo de internacionalización que llevan a cabo grandes empresas, debido a que explica la naturaleza y causas de las empresas multinacionales y la inversión extranjera como estrategia para sostener las ventajas competitivas (Hymer, 1960; Pontificia Universidad Javeriana, 2003).

### 4.3 Referente Legal

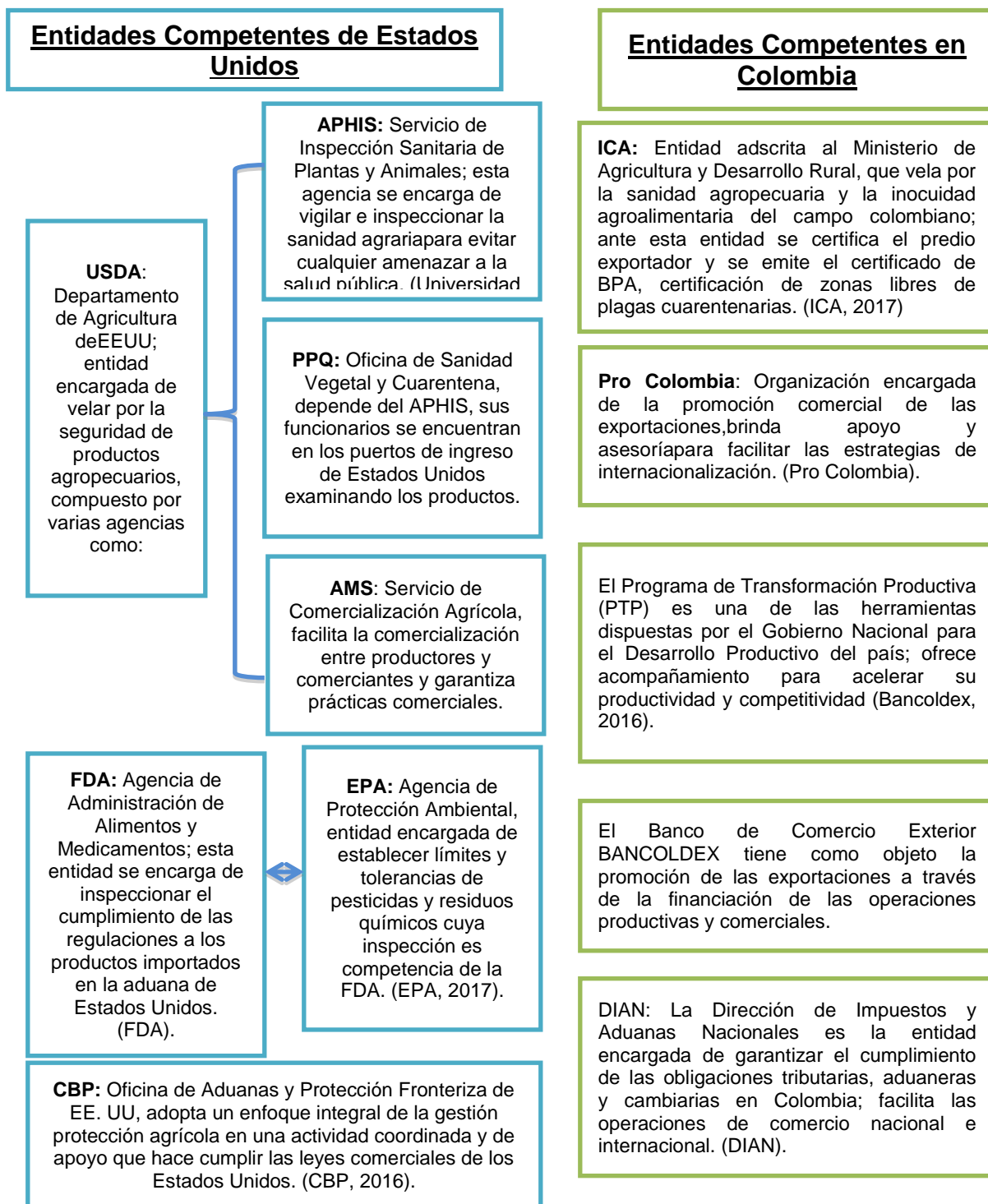
Colombia ha presentado un incremento del 13,1% en sus exportaciones en el año 2018 con respecto al año 2017 según el DANE (DANE, 2 018b) a esto se le suma que el sector agropecuario mostró un crecimiento de 4,4% en las exportaciones en los cinco primeros meses del 2018 (Minagricultura, 2 018d), situación generada por una mayor demanda de productos colombianos que incentiva el crecimiento en la producción llevando a una búsqueda de diversificación de mercado a nivel mundial.

La globalización de los mercados ha generado un cambio en los patrones de consumo, lo que ocasiona cambios en cuanto a los requerimientos que deben presentar los productos para asegurar que se cumpla con los estándares de sanidad agropecuaria y así generar confianza por parte de los consumidores y comercializadores. Estados Unidos, por ejemplo, es un mercado que importa más del 40% de los productos agrícolas (Pro Colombia, 2017), y por ende se ha especializado en condicionar los productos importados con normas, medidas, reglamentos, requisitos de carácter sanitario y técnico, con la intención de proteger la salud, la vida humana, animal y vegetal.

A continuación, se mencionan las autoridades competentes de Estados Unidos y de Colombia respectivamente en la relación comercial y algunas normas que se deben tener en cuenta para la producción y comercialización del aguacate Hass:

**Entidades Competentes:** para la exportación de productos agrícolas de Colombia hacia Estados Unidos, existe una normatividad que se debe cumplir, esta se encuentra descentralizada en diferentes entidades, agencias de ambos gobiernos, que se convierten en los responsables de definir y hacer cumplir los requisitos. En el gráfico 5 se describen las principales entidades que participan en el proceso de exportación en Estados Unidos y en Colombia.

Gráfico 5. Entidades competentes para la exportación de productos agrícolas de Colombia y Estados Unidos.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se mencionan algunas normas que se deben tener en cuenta en la producción y comercialización del Aguacate Hass, estas son:

### **I. Acuerdos de integración**

- Entre los principales acuerdos está el Acuerdo de Promociones Comerciales entre Estados Unidos y Colombia, también llamado Tratado de Libre Comercio (TLC). Aprobado el 12 de octubre de 2011 con el objetivo de promover el comercio entre los dos países; este acuerdo abre la posibilidad de ingresar al mercado de Estados Unidos (Intradebid, 2 018).
- Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de 1994 (Acuerdo MSF) de gran importancia debido a que es la que se refiere a la aplicación de reglamentaciones en materia de inocuidad de los alimentos y control sanitario de los animales y los vegetales.
- Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio (GATT de 1947) Este es el instrumento a tener en cuenta para la comercialización internacional, en este se encuentran las diferentes negociaciones que periódicamente los países realizan para la reducción de aranceles a nivel global y bilateral sobre determinados productos.
- Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias (NIMF) estas son las normas, que los países miembros de la OMC deben tomar como base sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias, entre ellas tenemos (FAO, 2 018):
  - Los requisitos para el establecimiento de áreas libres de plagas.
  - El sistema de certificación para la exportación.
  - Dicta las directrices para la vigilancia de las zonas libres de plagas.

Las normas NIMF son de importancia debido a que el gobierno norteamericano lo establece como requisito de importación para garantizar la protección fitosanitaria.

Estas se aplican a través del acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias (el Acuerdo MSF).

## **II. Normas internacionales Estados Unidos**

En este apartado se describen dos leyes que el gobierno estadounidense designa para su cumplimiento en cuanto a las condiciones que deben seguir los productos alimenticios que quieran ingresar al mercado de Estados Unidos.

- Ley Federal de Insecticidas, Fungicidas y Raticidas (Federal Insecticide, Fungicide, and Rodenticide Act-FIFRA), esta ley es la que exige que todos los plaguicidas utilizados sean registrados y que se establezcan medidas de tolerancia seguras para los residuos químicos que puedan encontrarse en los alimentos domésticos e importados, hecho que se debe tener en cuenta al momento de examinar la residualidad del fruto (tiempo que un producto químico permanece activo en el fruto) para poder proceder a la exportación.
- Ley contra el Bioterrorismo: esta ley es importante porque todos los productos que importa los Estados Unidos deben cumplir con ella ya que lo que busca es evitar la distribución de alimentos que puedan generar enfermedad, muerte; y las frutas y vegetales frescos están sujetas a esta jurisdicción (Chang, 2 017).

## **III. Constitución Nacional**

En Colombia se tiene como referente legal principal a la Constitución Política (CP.) y en este se ordenan todos los actores que se involucran en la producción y comercialización de productos agrícolas según los siguientes artículos de la Constitución Nacional:

- Artículo (Art.) 1: define el Estado colombiano como estado de derecho, donde según los artículos 4 y 95 se establece la obligación de nacionales y

extranjeros de acatar la Constitución y las leyes y respetar a las autoridades (Mincit, 2 003).

- En el Art. 65 se establece la prioridad que el Estado debe dar a las actividades agrícola, pecuaria, pesquera, forestal y agroindustrial, con el fin de proteger la producción de alimentos y en específico, para la internacionalización de productos agrícolas.
- Art. 9, 226 y 227: establece la soberanía nacional y se reconocen los principios del derecho internacional aceptados por Colombia como fundamento de sus relaciones exteriores (Mincit, 2 003).
- Art. 333: establece la libre actividad económica y se define a la empresa como base del desarrollo; se establece la obligación del Estado de estimular la producción empresarial de bienes y servicios, y por mandato de la ley, de impedir obstrucciones o restricciones a la libertad económica, y de evitar o controlar los abusos de posición dominante en el mercado colombiano que efectúen personas o empresas (Mincit, 2 003).
- Art. 371: se asignan al Banco de la República las funciones básicas de banca central; regulación de la moneda, los cambios internacionales entre otras; es de pertinencia este artículo constitucional para la comercialización internacional, dado que el momento de la legalización de los recursos (divisas provenientes de las exportaciones) se realiza ante el Banco de la República que regula el mercado cambiario.

#### **IV. Leyes marco de comercio exterior**

- Ley 7 de 1991: como Ley marco del comercio exterior, por la cual se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se crea el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica. Esta ley es de suma importancia ya que brinda medidas que facilitan y simplifican los trámites que los exportadores deben realizar ante las diferentes entidades oficiales.

- Ley 170 de 1994: esta ley aprueba el Acuerdo MSF que hace referencia a la aplicación de reglamentaciones en materia de inocuidad de los alimentos y control sanitario de los animales y vegetales; por medio de esta ley se obliga a los productores a dar cumplimiento y a realizar una comercialización exterior (MinSalud, 2 013).
- Ley 1609 del 2013: ley Marco de Aduanas, es importante tener en cuenta esta ley debido a que por medio de esta se debe regir el Gobierno para modificar los aranceles, tarifas en las operaciones de ingreso y salida de mercancías al país.

#### **V. Decretos**

- Dec. 2505 de 1991: por medio de este se definen las funciones de Bancoldex y ProColombia; su conocimiento es importante porque estas son entidades que apoyan y asesoran a los exportadores.
- Dec. 2681 de 1999: registro nacional de exportadores de bienes y servicios artículo 479 del Estatuto Tributario; dice que los bienes que se exporten son exentos de impuesto a la venta.
- Dec. 4149 de 2004: dicta algunos trámites y procedimientos a realizar para la comercialización internacional, este decreto crea la Ventanilla Única de Comercio Exterior y se dictan otras disposiciones.
- Dec. 2645 de 2011: el Ministerio de Hacienda reglamentó el Registro Único Tributario (RUT), requisito para poder realizar exportación dado que este se utiliza como mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas por la DIAN.
- Dec. 390 de 2016: establece la regulación aduanera y regula las relaciones jurídicas entre la administración aduanera y quienes intervienen en el ingreso, traslado y salida de las mercancías hacia y desde el territorio aduanero nacional.

## **VI. Resoluciones**

- Resolución Consejo Superior de Comercio Exterior número 003 de 1995. Sobre registro de productor nacional, oferta exportable y solicitud de determinación de origen. Este registro se realiza en el momento que se quiera exportar y debe contener la información de los bienes registrados que se fabrican en el territorio nacional con su correspondiente subpartida arancelaria, vigencia y empresa que lo produce.
- Resolución 448 de 2016 del ICA – Esta resolución establece los requisitos para realizar el registro de los predios de producción de fruta fresca para exportación (Registro de predio exportador).
- Resolución 1507 del 22 febrero de 2016: Esta declara las plagas de control oficial en el cultivo de aguacate Persea americana Miller (nombre científico del aguacate Hass), su conocimiento es importante para adecuar los controles al cultivo y poder prevenir o dar manejo a las plagas como indica dicha resolución.
- Resolución 030021 de 2017 “Por medio de la cual se establecen los requisitos para la Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas en producción primaria de vegetales y otras especies para consumo humano”, es de importancia su cumplimiento para obtener la certificación como condición esencial para la comercialización internacional del fruto.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 Enfoque

El presente ejercicio es de carácter cualitativo con algunas características cuantitativas. El enfoque cualitativo recoge información de carácter subjetivo, por lo que sus resultados siempre se traducen en apreciaciones conceptuales (en ideas o conceptos) pero de la más alta precisión o fidelidad posible con la realidad investigada y es débil en cuanto a la precisión de los datos, pero fuerte en el papel del ambiente que genera el fenómeno investigado (Behar, 2 008).

Según Daniel S. Behar la investigación cuantitativa recoge información empírica (de cosas o aspectos que se pueden contar, pesar o medir) y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado y es fuerte en cuanto a la precisión del fenómeno mismo, pero es débil en relación al papel del contexto o ambiente en la generación de esos datos.

### 5.2 Modalidad

La modalidad del presente ejercicio se inscribe en una consultoría, la cual “consiste en proporcionar asistencia en relación al contenido, proceso o estructura de una tarea o serie de tareas” (Ricón Bermúdez, 1996, p. 72), además se incluyen componentes que hacen parte de la metodología de la gestión de proyectos como complemento para evaluar la viabilidad administrativa, técnica, distribución/logística y financiera de la finca la cual brinda un enfoque metódico para planificar y guiar los procesos del proyecto; la metodología contiene un proceso de cinco fases descritos en la tabla 1.

Tabla 1 Fases de la Consultoría

<b>FASES CONSULTORÍA</b>	
<b>1. Iniciación</b>	<b>2. Diagnóstico</b>
<p>Es el primer contacto donde se debe realizar el diagnóstico preliminar de las dificultades a abordar, se planifica lo que se pretende realizar y se plantean las propuestas sobre las tareas que se dejan a la organización para el próximo encuentro de caso de ser necesario.</p>	<p>En esta fase se expone la situación actual de la organización para examinar el problema al que se enfrenta, es donde se recopilan hechos con relación a los procesos, capacidad productiva, clientes activos y clientes potenciales; se determina el alcance y los objetivos para diseñar un estudio de factibilidad.</p>
<b>3. Planificación de medidas</b>	
<p>En este punto se elaboran las soluciones, se complementa el estudio de factibilidad con el análisis financiero para evaluar las opciones más apropiadas, y poder dar una propuesta a la organización; es entonces como se proyecta la aplicación de las medidas de solución.</p>	
<b>4. Aplicación</b>	<b>5. Terminación</b>
<p>Se realiza la aplicación de la solución, se hacen propuestas de ajustes si es necesario y se capacita el personal para estar alineados con la información.</p>	<p>Se hace la evaluación, informe final, planes de seguimiento y es en este punto donde se termina la intervención del consultor.</p>

Fuente: Elaboración propia tomado del libro Kurb, M. (1997). "LA CONSULTORIA DE EMPRESAS" (Vol. 3).

Nota: el presente ejercicio desarrolla hasta la tercera fase del proceso de consultoría, dado el alcance académico del mismo.

### 5.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis

- **Observación:** registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta.
- **Revisión documental:** se utiliza, en caso de que exista registro de acciones, esta permite hacerse una idea de las características del proceso además dispone información que confirma o hace dudar de lo que el grupo entrevistado ha informado.
- **Fuentes Primarias:** son también llamadas fuentes de primera mano; son aquellos recursos documentales que han sido publicados por primera vez, sin ser filtrados, resumidos, evaluados o interpretados por algún individuo. Este tipo de fuentes se derivan de la actividad creativa o investigativa de los seres humanos, pueden ser encontradas en diversos formatos, tanto impresos como digitales.
- **Fuentes Secundarias:** tienen como principio recopilar, resumir y reorganizar información contenida en las fuentes primarias, fueron creadas para facilitar el proceso de consulta, agilizando el acceso un mayor número de fuentes en un menor tiempo.
- **Entrevistas:** son una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés.
- **Grupo focal:** consiste en una entrevista grupal dirigida por un moderador a través de un guion de temas o de entrevista; se busca la interacción entre los participantes como método para generar información necesaria para el consultor.
- **Matrices de datos:** es una forma de ordenar los datos de tal manera que sea visible su estructuratriptita de los datos y es de suma importancia en

toda investigación porque permite interpretar la realidad con la teoría para hacerla entendible (Lauphan, 2 009).

- **Herramientas ofimáticas:** son un conjunto de técnicas, aplicaciones y programas informáticos que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos y tareas relacionados (Smartpeme, 2 014). Entre estas herramientas se toma Excel como el principal programa para la organización de datos y obtención precisa de la información requerida, incluyendo también la ayuda de un aplicativo para la formulación de planes de negocios.

#### 5.4 Consideraciones Éticas

El proceso de consultoría se realiza con fines académicos y se orienta bajo la protección de datos e información de los actores involucrados, motivo por el cual se cambia el nombre de la finca y del propietario, además los datos financieros utilizados son aproximados. Es de interés de este trabajo conservar el compromiso ético de privacidad e intimidad en la información (almacenamiento y eliminación de registros) de las diferentes fuentes por medio de estrategias sobre tratamiento de datos personales, regida bajo normatividad vigente y mecanismos para salvaguardar la información, prevenir riesgos o vulneración de derechos.

Lo anterior con el fin de velar por la conservación de las relaciones con los involucrados (propietario, clientes, proveedores) además hace parte del oficio de confidencialidad en la consultoría realizada, y del apoyo necesario para que los actores de la finca CampoHass tomen decisiones asertivas e informadas frente a diversas situaciones que presenta, de forma que se contribuya al esclarecimiento de los posibles resultados o riesgos a mitigar.

## 6. HALLAZGOS Y PROPUESTA

En este apartado se da cuenta del desarrollo de los objetivos específicos de la presente consultoría a través de sus fases y a través de diferentes técnicas, herramientas e instrumentos, así:

### **MOMENTO I: INICIACIÓN**

Para dar paso a esta primera etapa de la consultoría, se realizó un encuentro inicial con la finca CampoHass, donde se implementan dos entrevistas, una dirigida al propietario y otra dirigida a un panel de expertos de la organización ProColombia, la realizada al propietario con el fin de conocer las expectativas y el funcionamiento de la finca; y la entrevista a Procolombia con la intención de conocer las exigencias del tema a tratar y llevar a cabo un apropiado diagnóstico.

#### Entrevista al Propietario “Finca CampoHass”

*Objetivo:* La siguiente entrevista se realizó al señor Jaime Jiménez, propietario de la finca CampoHass, con el propósito de realizar los primeros acercamientos con él e indagar sobre la situación organizacional que tiene la empresa actualmente.

Datos:

Representante Legal: Jaime Jiménez

Objeto Social: Producción y comercialización de aguacate Hass.

Tabla 2: Entrevista propietario de la “Finca CampoHass”

PREGUNTAS	RESPUESTAS	INTERPRETACIÓN
<b>Direccionamiento Estratégico</b>		
<p>¿Cuáles son los antecedentes o historia de la Finca CampoHass?</p>	<p>En el año 2013 adquirí el predio junto con un socio, que tenía un cultivo de lulo y estaban comenzando a sembrar aguacate Hass, teníamos como objetivo terminar de cultivar todo el predio con aguacate Hass; el cultivo de lulo fue arrancado para sembrar 6 000 árboles de aguacate, donde utilizamos el 75% del terreno.</p> <p>En el año 2017 quedo como único propietario y desde entonces se comienzo a trabajar en compañía con el ICA para la certificación de calidad.</p>	<p>Según la indagación y recopilación de información es preciso determinar que la Finca CampoHass no cuenta con una planeación estratégica estructurada adecuadamente, pese a esto, el propietario tiene pleno conocimiento y claridad de lo que hace y como lo hace.</p>
<p>¿Cuál es la Misión de la finca CampoHass?</p>	<p>No tenemos una misión plasmada en papel o expresada hacia el personal y los clientes, pero lo que hacemos es producir y comercializar aguacate Hass para mercado nacional e internacional, a través de buenas prácticas agrícolas y calidad en el producto.</p>	<p>Dentro de las funciones que se llevan a cabo, se evidencia que las presenta de manera implícita; implementa algunos valores y unas políticas que le permiten determinar el buen funcionamiento de las actividades.</p>
<p>¿Cuál es la proyección de la finca CampoHass?(Visión)</p>	<p>Lo que buscamos con la finca CampoHass es posicionar una producción de calidad y llegar al mercado internacional de manera directa.</p>	
<p>¿Cuáles son los valores que definen el funcionamiento de su organización?</p>	<p>Tenemos unos valores técnicos como la inocuidad, la observación, la precisión para efectuar las labores, ser oportunos en la realización de las labores, el cuidado personal y el cuidado en general y otros valores organizacionales que tenemos son la colaboración, el aprendizaje, responsabilidad y respeto.</p>	

<p>¿Qué políticas manejan en el funcionamiento de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tienen establecidos unas políticas de la empresa, pero hay implícito unas reglas básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de los empleados y procesos.</li> <li>• La primera, es el trabajo en equipo, donde cada empleado tiene una responsabilidad personal, pero además de esto deben aportar el apoyo necesario a sus compañeros cuando sea requerido, e intercambiar funciones con el fin de que se logre la eficiencia deseada en sus labores.</li> <li>• La capacitación también hace parte de la cultura de la empresa, donde estas son realizadas con la finalidad de mejorar procesos y garantizar la seguridad y confianza a los colaboradores.</li> <li>• Se tiene como política el control, debido a que se implementa un sistema de evaluación y seguimiento.</li> <li>• Otra política importante para la finca es la de Salud y seguridad, pues lo que se pretende es proteger y velar por el bienestar tanto de los trabajadores como de los proveedores, terceros y visitantes, otorgando un ambiente de trabajo que sea seguro, confiable, que cuente con buena señalización y recomendaciones como prácticas de prevención e incentivando el autocuidado.</li> </ul>	
---	---	--

<b>Gestión del talento humano</b>		
<p>¿Cómo está establecido el manual de funciones de su organización?</p>	<p>La finca cuenta con un solo propietario y con un administrador encargado de vigilar el cultivo, programar y coordinar las labores a realizar, se cuenta con el mayordomo encargado de coordinar los trabajadores y se cuenta con una empresa contratista para realizar actividades especiales como la fumigación y la cosecha; además también se cuenta con un agrónomo que hace una visita mensual para ordenar monitoreo y brinda recomendaciones y otras actividades necesarias, además determina los productos para fumigar y fertilizar.</p>	<p>En esta área la empresa cuenta con pocos trabajadores y aun así, se evidencian diferentes niveles jerárquicos.</p> <p>Por otro lado es importante mencionar que muchas de sus actividades son contratadas por otras entidades especializadas.</p>
<b>Producción</b>		
<p>¿Cuál es el nivel producción de la finca hasta la fecha?</p>	<p>La finca CampoHass cuenta con 6 000 árboles sembrados, de los cuales 4 000 están en producción y se espera para finales del 2020 que el restante del cultivo se encuentre en plena producción.</p> <p>Actualmente el 66% de los arboles están en producción y de estos la mitad ya se encuentran en completa producción y hasta la fecha se están reestructurando obras, carreteras.</p>	<p>El área de producción de la finca puede considerarse óptima respecto a la capacidad que presenta, siendo esta de 4 a 5 contenedores para exportar, tienen clara la proyección de que su producción aumenta corto plazo duplicándola.</p> <p>Presentan ventajas frente a otras fincas productoras dado que responden con un fruto de calidad y con certificaciones mínimas requeridas, además del cumplimiento de</p>
<p>¿Qué tiempo tardo enllegar a la producción actual y cuál es su capacidad en kilos o toneladas hoy en día?</p>	<p>Desde el 2016 comenzamos a comercializar la producción y desde entonces hemos tenido un crecimiento paulatino, esperando llegar a un nivel estándar en el 2020, es de anotar que ya hay árboles que se encuentran en plena producción y se espera que en el 2020 el 95% estará en completa producción.</p> <p>En cuanto a capacidad actualmente tenemos una producción de 100 000 kilos al año y para el 2020 la producción se puede duplicar.</p>	

<p>¿Cuál es la ventaja competitiva que tiene la finca?</p>	<p>Tenemos buen suelo, buenas aguas, no necesitamos sistema de riego, contamos con un producto de calidad certificado por el ICA (BPA) y con certificado GlobalGAP, además el ICA nos tiene en el plan de trabajo para establecer la zona buffer.</p>	<p>normativas exigidas para el adecuado funcionamiento de la actividad productiva.</p>
<p>¿Con que recursos físicos cuenta la finca para el desarrollo de su actividad?</p>	<p>Tenemos unas instalaciones, las cuales se han venido construyendo de acuerdo a las necesidades, y a la normatividad.</p>	
<p><b>Comercialización y mercadeo</b></p>		
<p>¿Qué experiencia tiene en cuanto la comercialización de su producto?</p>	<p>El producto se ha exportado a Estados Unidos, y también se ha vendido en el mercado nacional, mi experiencia es realizar la comercialización con unas empresas exportadoras. Como Green West y Hass Diamond.</p>	<p>La finca CampoHass posee experiencia en la comercialización nacional (para exportar).</p> <p>Es importante mencionar que dicha comercialización se ha llevado a cabo por medio de empresas exportadoras, es decir, la distribución y comercialización se ha realizado de manera indirecta; la finca no cuenta con ninguna experiencia de exportación a nivel internacional y tampoco tienen un plan de mercadeo diseñado para potencializar las estrategias y alianzas de comercialización del fruto.</p>
<p>¿Tiene un plan de mercadeo y ventas?</p>	<p>No, previo a la cosecha se escuchan ofertas de algunas empresas exportadoras y de acuerdo al precio y forma de pago se toma una decisión.</p>	

De esta entrevista se puede inferir que la finca a pesar de que no tiene una planeación estratégica estructurada, tiene claros sus objetivos a alcanzar a

mediano plazo, que es realizar la exportación directa del aguacate Hass, aunque no tiene experiencia en la comercialización internacional posee experiencia en la comercialización nacional, además presenta una capacidad de producción actual de 100 000 kilos al año con una proyección de que esta capacidad aumente en los próximos años, presentando un producto con calidad de exportación.

Del mismo modo se realiza una entrevista a ProColombia en el evento "FUTUROEXPO MEDELLÍN" que tuvo lugar el 12 de octubre 2018 en Ruta N.

*Objetivo de la entrevista:* Adquirir el conocimiento idóneo sobre qué hacer y cómo realizar una exportación directa de aguacate Hass.

Tabla 3: Entrevista a ProColombia

PREGUNTAS	RESPUESTAS	INTERPRETACIÓN
<p>¿Qué requerimientos se deben cumplir para la exportación de aguacate, aparte de lo vistos buenos ante el ICA?</p>	<p>Paso número uno, constituir empresa, y para poder exportar directamente se debe estar en el régimen común, sin empresa ante Cámara de Comercio y ante la DIAN no podemos hacer nada nosotros solitos, Cámara de Comercio son los aliados de nosotros para preparara las empresas contodo el tema básico de exportación.</p>	<p>Para un proceso de exportación la empresa debe estar constituida en régimen común.</p>

<p>¿Cuál es la ayuda que brinda ProColombia a los “Futuros exportadores”, como podría ser nuestro caso, que buscamos hacer exportación directa hacia Estados Unidos?</p>	<p>Nosotros somos la agencia de promoción del país, somos los que vamos y le tocamos la puerta al gringo y le decimos esto es Colombia South América y lo voy a sentar con este exportador que sabe exportar, si, sabe que es el incoterm, que sepa hacer una factura proforma, que sepa el empaque para exportación, el tema del etiquetado, entonces es importante que ustedes se preparen en eso y cuando estén preparadas ya pueden empezar a participar en las actividades comerciales de ProColombia, por ejemplo la próxima semana tenemos una rueda de negocios en Turquía donde van varios exportadores de Aguacate también, mejor dicho es que el agro es primera necesidad eso lo vendemos en todas partes, esos son los productos con los que más diversificadas tenemos las exportaciones Colombianas. Entonces muy chévere en ese aspecto el año entrante nosotros tenemos del 3 al 5 de Abril una actividad que se llama la Macro Rueda 75 que es la actividad comercial más grande que va a tener ProColombia en el año 2019, traemos cerca de mil compradores internacionales de todos los sectores, siendo ahí el tema de fresco supremamente relevante para que lo tengan presente, que necesitamos de aquí a eso, que sean empresa que hagan el proceso de capacitación con la Cámara de Comercio que estemos preparados para poderlas aceptar en el evento.</p>	<p>ProColombia, es una entidad que brinda asesoramiento a empresas constituidas en todo el proceso logístico y documental en la exportación.</p> <p>La entidad acompaña la empresa productora en el contacto con los países a los que se pretenda establecer relación comercial, busca que la empresa identifique los pasos de la exportación, como hacerlo, como realizar el tema de facturación, conocimiento en INCOTERM; ProColombia diseña actividades para que las empresas diversifiquen su negocio con el acompañamiento idóneo y a partir de eso lograr negociaciones y tener la capacidad de responder ante las exigencias de los otros mercados.</p>
<p>¿Qué temas nos puede preparar ProColombia cuando decidamos comenzar?</p>	<p>Cuando ya tengan Cámara de Comercio les podemos dar toda la información de la logística, de los INCOTERM, de cómo es la factura de exportación, como es el tema de la legalización de los recursos, entonces cuales son los formatos ante el Banco de la República, que es lo que tengo que hacer a nivel operativo para poder que funcione.</p> <p>Es una capacitación que para cuando ustedes se sienten ya en una cita con un cliente internacional.</p>	

<p>¿Cuál es la cantidad mínima para exportar?</p>	<p>Por lo general los clientes que compran aguacate compran volúmenes muy grandes, de hecho, en este momento tenemos una demanda para los aguacates muy alta, hace un par de semanas tuvimos una misión de compradores de Europa que venían buscando aguacate, estuvieron de hecho en Pereira, Pácora, bueno estuvieron en varias partes recorriendo cultivos pero estos mueven volúmenes muy grandes. Ustedes pueden sacar entre 4 y 5 contenedores, no nos va a dar para atender varios clientes, nos va a dar para un cliente, tiene que ser un cliente queelijamos bien y que revisemos entonces nuestro producto, que cumpla con las exigencias del mercado.</p>	<p>La cantidad de fruto a exportar depende en primera instancia del cliente, de sus exigencias y de que la producción cumpla con los requerimientos del mercado.</p> <p>Generalmente los volúmenes de venta en la producción son grandes, es decir, entre 4 y 5 contenedores por cliente, la clave de la buena negociación es que el fruto cuente con los requisitos necesarios y sean atendidas las exigencias del mercado.</p>
<p>¿Qué cuidados en cuanto a la logística, se debe de tener en cuenta con el fruto para garantizar que llegue bien al destino?</p>	<p>Con el tema de los frescos, hay una cadena de frio, deben tener claro, como hacer la selección del producto, el grado de madurez que debe tener el aguacate, porque dependiendo del mercado objetivo, piden la materia seca de un nivel u otro, bueno toda esa parte técnica puntual del mundo del aguacate que me imagino pues que ustedes están más familiarizadas coneste tema.</p>	<p>El tema logístico requiere mayor responsabilidad y compromiso, de este depende que la producción se encuentre en perfectas condiciones desde el punto de partida hasta su destino.</p> <p>La selección del buen fruto depende del mercado objetivo al cual vaya dirigida la producción, así las condiciones de preservación variaran.</p>

<p>¿Qué INCOTERM son los más usados para exportar a Estados Unidos?</p>	<p>En temas de INCOTERM los más usuales son FOB y CIF esos son los más normales, hay clientes que te piden ir un poquito más allá que te piden hasta DDP, es decir que ellos no se encargan de nada de la importación si no que usted les pone el producto allá, pero la verdad es que si vamos a arrancar es un poquito complejo meternos ahí y mi recomendación es que no pasemos de FOB o de CIF pero ustedes deben definir unos precios, tener clara la forma de empaque del producto, tener claro cuando tienen disponibilidad del producto, en el mundo del agro hay muchas características que ustedes deben tener listas antes de sentarse con un cliente internacional, porque entonces si estamos pensando en uno americano entonces <i>one shot</i> como dicen ellos, en una oportunidad me senté con él y si lo convencí lo convencí, tenemos esa oportunidad como de conquista para ese cliente.</p>	<p>El tema de INCOTERM y medios por los cuales serán enviados los productos a otro país es indispensable conocerlo y tenerlo claro, de esta decisión depende que el producto exportado llegue en óptimas condiciones a su destino y los gastos en la operación sean beneficiosos tanto para el que exporta como para el que importa.</p> <p>Según expertos de ProColombia los INCOTERM más usuales y recomendados son el FOB y CIF.</p>
<p>Luego de constituirnos como empresa ¿Cómo participar?</p>	<p>A través de una plataforma de una página web ustedes se registran, ahí montan la información de la empresa y de su oferta y a través de esa plataforma ustedes pueden ver que compradores internacionales van a participar toda la información de ellos y usted puede pedir cita, al comprador le llega un correo diciéndole, esta empresa Colombiana le mando una solicitud de cita, este es el perfil de ellos, si le interesa, se les agenda a ustedes la cita, es una actividad en la que podemos hacer hasta 18 citas con compradores potenciales. les ayudamos nosotros hacer los contactos, nosotros validamos todas las empresas antes de participar en estas actividades comerciales para asegurar que sepan exportar, no es necesario que tengan experiencia exportadora pero sí que tengan el tema de precios, empaque, logística esas cositas básicas que les acabo de decir para que aprovechen en realidad esa cita.</p>	<p>El primer paso que se debe seguir para participar del proceso y acompañamiento para la exportación es que la finca se debe registrar ante ProColombia, así la entidad brindara todos los servicios necesarios para llevar a cabo el objetivo de internacionalización directa al mercado Norteamericano.</p>

¿Qué implica la logística?	El empaque, el tema de la cadena de frío. El tema que requiere más atención lo de la materia seca que llegue en el punto exacto.	En el proceso de logística también se encuentra el tema de puertos, en este caso para la finca según el destino que tiene como meta el de Cartagena es el más utilizado, depende del lugar hacia donde sea dirigida la mercancía se determinan los puertos con mayor rapidez en la entrega, a su vez es importante conocer que hay puertos más costosos que otros.  Por otro lado, debe tenerse pleno cuidado con el empaque, la cadena de frío y el tiempo de transporte, ya que depende del trayecto del puerto origen a puerto destino que el producto llegue en las condiciones exigidas por el cliente.
¿Qué puertos se usan de Colombia a Estados Unidos?	Cartagena es el más utilizado.	
¿En Estados Unidos cuál puerto?	Depende hacia donde vayas, si la mercancía va hacia Florida, el Fort Lauderdale que es el de Miami, puede llegar más rápido que en otros puertos de Estados Unidos. Todo depende de donde este el cliente realmente, hay unos puertos que son más costosos que otros, por ejemplo el puerto de los Ángeles es el más costoso de Estados Unidos.	
¿Esos costos ustedes nos ayudan a mapearlos?	Nosotros tenemos unos perfiles logísticos ya contruidos para cada país destino, los podemos compartir, pero ya el tema de hacia qué puerto eso lo dice el cliente, pero el mercado natural que es Florida, es Cartagena – Miami que se demora de tres a cuatro días.	

De esta entrevista se obtiene información por parte de ProColombia de manera general acerca de los pasos a seguir para poder realizar correctamente una comercialización internacional del aguacate Hass (desde la producción hasta la exportación del fruto). Esta información se utiliza como insumo para realizar la lista de chequeo considerándola como herramienta principal para el diagnóstico.

## MOMENTO II: DIAGNÓSTICO

Para realizar un adecuado diagnóstico de la Finca CampoHass es necesario efectuar un análisis de los diferentes componentes que existen dentro de esta, y así, poder conocer la situación y las capacidades que presenta, para eso se analizan las variables y capacidades con las que cuenta la finca de modo que pueda determinar su situación real basado en los requisitos exigidos por el ICA, que establece en sus resoluciones como la Resolución 030021 de 2017 de certificación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), conjunto con la Normatividad que exige el GlobalGAP para el reconocimiento internacional de la BPA; también se desarrolla el análisis teniendo en cuenta la Resolución ICA 448 de 2016 que establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas empacadoras de vegetales para la exportación en fresco.

Sumando la información arrojada en el momento I se hace una lista de chequeo como instrumento para la recopilación de datos de manera organizada y eficiente y de este modo determinar el análisis inmediato de la situación que presenta la organización.

La lista de chequeo se divide en dos partes, el primero son los requerimientos con que debe contar la finca previa a la exportación y el segundo momento son los procedimientos y documentos que se deben tener y llevar a cabo en el momento de la exportación.

En este diagnóstico es importante verificar la primera parte de la lista de chequeo para determinar si la finca cumple o no con los requisitos exigidos.

Tabla 4 Lista de chequeo de procedimientos previos a la exportación

<b>PROCEDIMIENTOS PREVIOS A LA EXPORTACIÓN</b>			
		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>1.</b>	<b>EXPEDICIÓN DE DOCUMENTOS</b>		
<b>1.1</b>	RUT como exportador		X
<b>1.2</b>	Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.		X

Fuente: Resolución 1806 de 2004 (Por la cual se dictan disposiciones para el registro y manejo de predios de producción de fruta fresca para exportación y el registro de los exportadores). Resolución 00000448 de 2016 (Por la cual se establece los requisitos para el registro ICA de los predios de producción de productos vegetales para exportar).

Los documentos previos con los que se debe contar para iniciar los respectivos trámites de exportación son el Registro Único Tributario (RUT) con actividad actualizada de exportador y la organización debe estar constituida legalmente como empresa ante Cámara de Comercio. Actualmente la finca CampoHass cuenta con RUT como productor, aunque aún no se tiene incluida la actividad de exportador y tampoco presenta certificado de matrícula mercantil expedida por Cámara de Comercio, pero cabe mencionar que es una actividad que se encuentra en proceso para la constitución de empresa.

PROCEDIMIENTOS PREVIOS A LA EXPORTACIÓN			
		SÍ	NO
1.3	Solicitud de Registro ante el ICA y Vistos Buenos:		
A	<b>Documentos anexos a la solicitud</b>		
	Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, RUT.		X
	Copia de cédula de ciudadanía del propietario o del representante legal si es persona jurídica.	X	
	Copia del contrato de asistencia técnica.	X	
	Copia de la matrícula profesional de quien prestará la asistencia técnica.	X	
	Plano de la finca.	X	
	Croquis de llegada a la finca.	X	
	Documento que demuestre la tenencia de la tierra: certificado de tradición.	X	
	Certificado de uso del suelo expedida por la autoridad competente.	X	
	Análisis microbiológico del agua utilizada en las labores, con vigencia no mayor a 1 año.	X	
	Informe del asistente técnico sobre las condiciones fitosanitarias del cultivo, firmado por éste y por el propietario o el representante legal de la empresa a registrar.	X	
	Factura expedida por la Tesorería del ICA, de acuerdo con la tarifa vigente establecida.	X	

Otro requisito importante es tener el registro de predio exportador ante el ICA competente por localidad y vistos buenos en diferentes ítems a tener en cuenta; el propietario del predio realizó la solicitud de registro ante el ICA de Caldas, se presenta especificación de la especie y variedad a producir (aguacate Hass),

suministro de todos los datos y documentos correspondientes, entre estos el RUT actualizado con actividad como productor de frutas; el predio cuenta con un agrónomo especializado para brindar la asistencia técnica necesaria, realiza visitas mensuales como mínimo o cuando se requiera para dar un informe detallado de las condiciones fitosanitarias del cultivo y recomendaciones para garantizar la calidad del fruto, la finca también cuenta con acompañamiento por parte del ICA quienes se encargan de realizar una o dos visitas mensuales para hacer la debida inspección de plagas cuarentenarias, lo que facilita al administrador dar respuesta pronta y oportuna en caso de que se presente alguna eventualidad.

Así mismo, se evidencia que la finca presenta certificado de uso del suelo expedida por Planeación Municipal de Pácora Caldas y posee además el certificado aprobado del análisis microbiológico del agua emitido por Analtec Laboratorios de Medellín con vigencia de un año.

PROCEDIMIENTOS PREVIOS A LA EXPORTACIÓN			
		SÍ	NO
<b>B</b>	<b>Infraestructura mínima</b>		
	Lotes o áreas claramente definidas, destinadas a la producción técnica comercial de las diferentes especies y variedades.	X	
	Área de acopio temporal del producto cosechado.	X	
	Área para manejo de residuos.	X	
	Área destinada al almacenamiento de insumos agrícolas.	X	
	Área de almacenamiento de quipos de trabajo, utensilios y herramientas.	X	
	Área de dosificación y preparación de insumos agrícolas.	X	

	Área para el consumo de alimentos de los trabajadores con canecas para la disposición de basuras.	X	
	Unidad sanitaria y sistema de lavamanos.	X	
	Botiquín de primeros auxilios, Extintor multiuso.	X	
	Instalación de Trampas para manejo de mosca de la frutas.	X	
	Kit anti derrame.	X	
	Avisos informativos.	X	

La infraestructura es un aspecto importante a tener en cuenta, dado que sin el cumplimiento de estos requerimientos mínimos no es posible garantizar el buen manejo y estado del fruto. En este análisis se observa que la finca tiene claramente definidos los lotes de producción, presenta una área de acopio para el manejo del fruto cosechado, además cuenta con una bodega alejada de la vivienda distribuida proporcionalmente para facilitar la organización de diferentes elementos y distribuida así: un cuarto o espacio destinado para los insumos agrícolas (fertilizantes y abono), otro cuarto para los químicos y plaguicidas, otro espacio para herramientas y equipos, y por último un espacio para los elementos de protección personal.

Además, se tiene definido en cada lote espacios para las diferentes actividades como: zona de mezcla, espacio para el consumo de alimentos, unidades sanitarias fijas, lavamanos y duchas tanto en el acopio, como en el área de cultivo designada por el ICA incluyendo pozo séptico; se evidencia además que la finca cumple con los requerimientos de seguridad (botiquín, extintor, kit anti derrame) y avisos alusivos a las actividades de prevención de peligros en el cultivo, áreas específicas, uso de protección personal, actividades de limpieza y desinfección personal; por último presenta los requisitos de control de moscas de las frutas, con

el uso de trampas(se tienen instaladas seis trampas, una por cada cinco hectáreas).

PROCEDIMIENTOS PREVIOS A LA EXPORTACIÓN			
		SÍ	NO
<b>C</b>	<b>Documentos y registros requeridos para mantener en el predio</b>		
	Records de visita del asistente técnico, con observaciones y recomendaciones, fechadas y firmadas.	X	
	Registro de labores realizadas en el cultivo, fechadas y firmadas.	X	
	Registro de monitoreo de moscas de las frutas, fechados y firmados.	X	
	Registro de Agroquímicos y Fertilizantes.	X	
	Registro de capacitaciones al personal.	X	
	Registro demantenimiento y calibración de equipos y herramientas.	X	
	Registro de siembra.		X
	Comprobantes de afiliación de trabajadores permanentes.	X	
	Registro de quejas y reclamos.	X	
	Reportes de fruta para exportación: constancia fitosanitaria firmada por el A.T., para predios con registro.	X	

Los registros y comprobantes dan cuenta del manejo que se da en la producción para garantizar la calidad del cultivo, con esto se puede determinar la periodicidad de las actividades y el cumplimiento de la normatividad. La finca no cuenta con el registro de siembra que garantiza la calidad de los árboles que se van a plantar (pueden provenir de viveros establecidos en la zona), deben estar inscritos ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería, en modalidades de siembra directa de la semilla y vivero común.

Las visitas del agrónomo y del personal del ICA son registradas diariamente dentro de las actividades realizadas, el monitoreo de moscas en las frutas se efectúa cada quince días; el consumo de agroquímicos y fertilizantes se registran en un formato específico, para garantizar el estado fitosanitario del cultivo, es importante resaltar que estos productos cuentan con registro ICA y están autorizados para el aguacate. La finca cuenta con personal capacitado, especializado y con la experiencia requerida para la realización propia en cada una de sus labores, se cuenta con una persona encargada únicamente de la limpieza y de guadañar, otra persona es delegada para las actividades culturales (aquellas actividades de mantenimiento y cuidado que se llevan a cabo durante toda la producción de cualquier tipo de planta ya sea a campo abierto o en agricultura protegida) como plateo, abonada, raleo, entre otros. Se tiene un contrato con una empresa especializada en el riego y manejo de químicos y esta misma empresa se encarga de contratar el personal para la cosecha, se realizan capacitaciones de seguridad en el trabajo, manejo de químicos, herramientas, procesos productivos, manipulación de alimentos, de inocuidad de la fruta en cosecha y post cosecha entre otras, lo que contribuye al mejoramiento continuo de las actividades de la finca en general; así mismo los empleados permanentes de la finca se encuentran contratados bajo todas las prestaciones de ley exigidas.

<b>PROCEDIMIENTOS PREVIOS A LA EXPORTACIÓN</b>			
		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>D</b>	<b>Informe técnico de la visita del ICA</b>		
<b>1.4</b>	Registro como productor y exportador.	X	
<b>1.5</b>	GlobalGAP.	X	

Con estos certificados aprobados se identifica que la finca “CampoHass” posee unas cualidades que le permiten agregar valor y diferenciarse de los demás por la

calidad en la producción del fruto, ya que cuenta con el certificado de predio exportador, lo que aporta mayor confiabilidad y reconocimiento a nivel internacional a través de la certificación del GlobalGAP emitida por la empresa Kiwa; por otro lado el adecuado cumplimiento de las normas que garantizan las buenas prácticas agrícolas facilita el acceso al mercado internacional (Estados Unidos) que es mucho más exigente; contar con estas certificaciones y prácticas posicionan la finca en una zona buffer (áreas de protección libres de plagas cuarentenarias que incluye áreas cercanas a los límites de cada predio), mejora su imagen y la valoriza.

Con la identificación de los componentes que posee la finca, se puede determinar que a esta le hace falta cumplir tres de los requerimientos necesarios para la exportación, inicialmente constituirse como empresa ante Cámara de Comercio, realizar la actualización del RUT que contenga la actividad como exportador por último el registro de siembra, pese a esto, la finca cumple en su mayoría con las condiciones que se requieren.

### **MOMENTO III: PLANIFICACIÓN DE MEDIDAS**

Para dar paso a un correcto proceso de exportación es importante realizar un análisis administrativo, técnico, logístico y económico, para de este modo determinar la factibilidad de la exportación del aguacate Hass de la Finca Campo Hass hacia el mercado estadounidense.

#### **I. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

En este se realiza un análisis de los procedimientos administrativos para efectuar la exportación, se evalúan los vistos buenos ante entidades competentes que garanticen la calidad de la producción y del producto para comenzar con la exportación.

Actualmente la finca CampoHass, como se evidencia en el diagnóstico cuenta con las certificaciones necesarias para la exportación, como lo son el Registro de productor y exportador, los vistos buenos ante el ICA y el Global GAP; sin embargo es necesario para iniciarse este proceso que la finca se constituya legalmente como empresa ante Cámara de Comercio, para lo que es necesario que el RUT sea actualizado con actividad de exportador.

Con la aprobación de lo anterior, se debe realizar la identificación de la sub partida arancelaria del aguacate Hass, para conocer las condiciones de acceso a los mercados y las preferencias otorgadas en los acuerdos de libre comercio. El aguacate Hass se clasifica bajo la sub partida arancelaria 0804.40 en la categoría de desgravación a lo que indica que las tasas impositivas sobre las mercancías originarias serán libres de aranceles.

Este análisis administrativo muestra que el obstáculo que presenta la finca para realizar el proceso de exportación es que aún no se encuentra registrada ante Cámara de Comercio como empresa, proceso necesario según la normatividad colombiana.

## **II: ANÁLISIS TÉCNICO**

En este apartado se definen las características o condiciones agroambientales que se requieren para realizar un cultivo de aguacate Hass, se menciona el proceso de producción del aguacate Hass que se debe cumplir para tener un adecuado manejo del fruto y así poder comercializarlo.

El aguacate Hass requiere unas condiciones específicas para tener una producción efectiva y se describe en la tabla 5.

Tabla 5. Condiciones agroambientales del aguacate Hass.

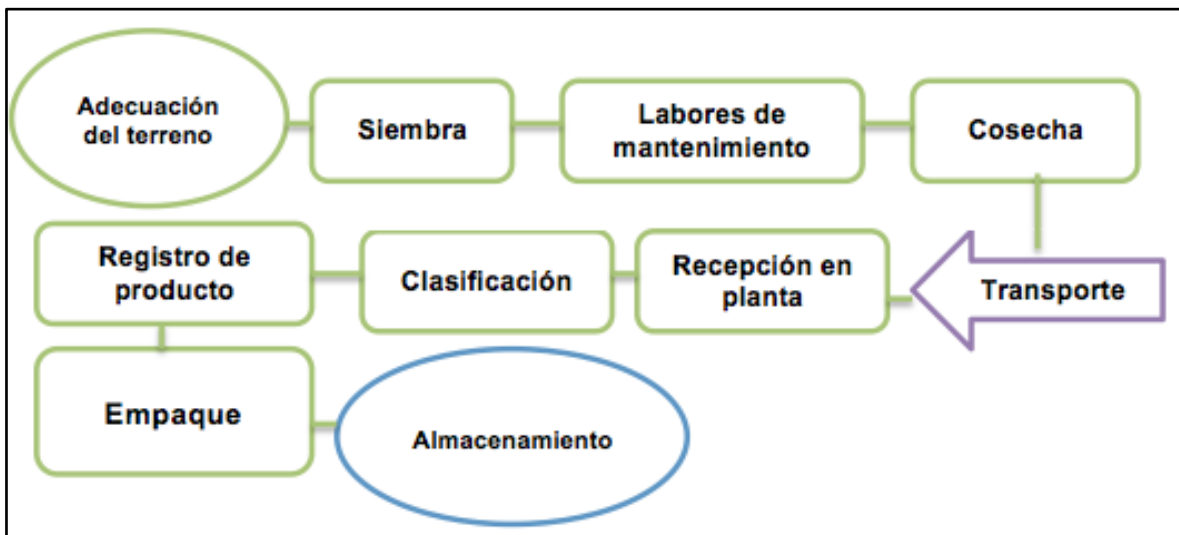
Condiciones agroambientales	Rango	Observaciones	Cumple	
			Sí	No
Altitud	1 800 hasta los 2 000 msnm	Esta altitud corresponde a clima frío moderado.	X	
Temperatura	4-19 °C	Se adapta a condiciones subtropicales; las temperaturas durante el desarrollo del fruto y la maduración pueden afectar también la calidad del fruto, ya sea acelerando o retrasando la madurez hortícola.	X	
Humedad relativa	Climas húmedos y semihúmedos	El exceso de humedad relativa puede ocasionar el desarrollo de enfermedades fungosas que afectan el follaje, la floración y la polinización.	X	
Precipitación	1 200 y 1 600 mm de lluvia	El aguacate demanda gran cantidad de agua, clima frío es más bajo.	X	
Requerimientos de suelos	PH entre 5,5 y 6,5	En suelos con pH por encima del rango se originan deficiencias nutricionales, además el aguacate requiere suelos muy bien drenados.	X	

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del (DANE, 2016)

La finca CampoHass cumple con el 100% de las condiciones agroambientales para la producción efectiva del aguacate Hass, debido a que sus características técnicas se encuentra dentro de los rangos establecidos.

Por otro lado el proceso de producción del aguacate Hass (pre cosecha, cosecha y pos cosecha), ser resume en el siguiente diagrama.

Diagrama 1. Proceso de producción de aguacate Hass



Fuente: Elaboración Propia con datos tomados del “Manual de Manejo Pre y Pos cosecha de Aguacate” (MinAgriculturaGanaderia Costa Rica, 2 006).

De acuerdo al proceso de producción anterior la finca cuenta con las adecuaciones del terreno para la producción del fruto y realiza labores de mantenimiento continuo para un buen estado fitosanitario y agronómico del cultivo, sin embargo, la finca no presenta los mecanismos necesarios para culminar el proceso desde la etapa de transporte hasta el almacenamiento, por lo que requiere contratar un tercero para su desarrollo, lo cual genera unos costos adicionales que se presentan a continuación.

Según este análisis la finca cuenta y cumple con los requerimientos técnicos en cuanto a sus condiciones agroambientales y su proceso de producción.

Tabla 6: Costos anuales aproximados para la exportación por seis contenedores de 23 toneladas

<b>COSTOS PARA LA EXPORTACIÓN X 6 CONTENEDOR DE 23 TONELADAS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Transporte del predio a la planta empaedora	24.300.000
Contratación empaedora y clasificadora: implica selección, calibración, empaedada, paletizada y frío por máximo tres días	60.000.000
Empaque( cajas de 4 kilos) y etiquetado	44.850.000
Estibas de madera certificadas por el ICA	1.000.000
Paletizada, esquinero y sunchos	2.000.000
Transporte terrestre de planta a puerto (salida)	50.000.000
Gastos de Gestión en puerto (facturas, permisos)	4.000.000
Seguro	20.000.000
Transporte de puerto a destino ( contenedor y el frío)	30.000.000
<b>Total</b>	<b>236.150.000</b>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Comercializadora Internacional.

Estos costos son los que se deben asumir para culminar el proceso de producción del fruto hasta el puerto de destino.

### III. ANÁLISIS DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Hasta el momento la finca CampoHass realiza su distribución y comercialización de manera local. Para llevar a cabo este proceso en el mercado exterior es necesario que la finca realice los procedimientos y registros que a continuación se describen debido a que no ha realizado este proceso comercial:

- a. Registro ante la ventanilla única de comercio exterior – VUCE, esta es la principal herramienta de facilitación del comercio del país, a través de la cual se canalizan tramites de comercio exterior y se solicita firma digital (es diferente a la firma electrónica de la DIAN).
- b. Procedimientos aduaneros para despachos ante la DIAN:este procedimiento se debe hacer a través de una agencia de aduana, para que realice todos los trámites necesarios tanto con entidades sanitarias como aduaneras (Minagricultura, 2 018e). Adicional se deben reunir algunos documentos que exige el agente aduanero para realizar el proceso de exportación.

### **TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL -INCOTERM-**

Previo a cualquier procedimiento aduanero (importación y/o exportación) es necesario celebrar un contrato o acuerdo de compraventa internacional con el cliente que precisa los términos y condiciones tanto para el vendedor como para el comprador. En el contrato se incluye una de las normas de negociación internacional INCOTERM, que permite aclarar costos, puntos de entrega de documentación, riesgos, tanto para el vendedor (exportador) como para el comprador (importador) (ProColombia, 2 018).

Los INCOTERM más usados por las empresas exportadoras de Colombia hacia Estados Unidos actualmenteson los siguientes de acuerdo a la información suministrada por ProColombia:

#### **FOB: Cargado a bordo (puerto de embarque convenido)**

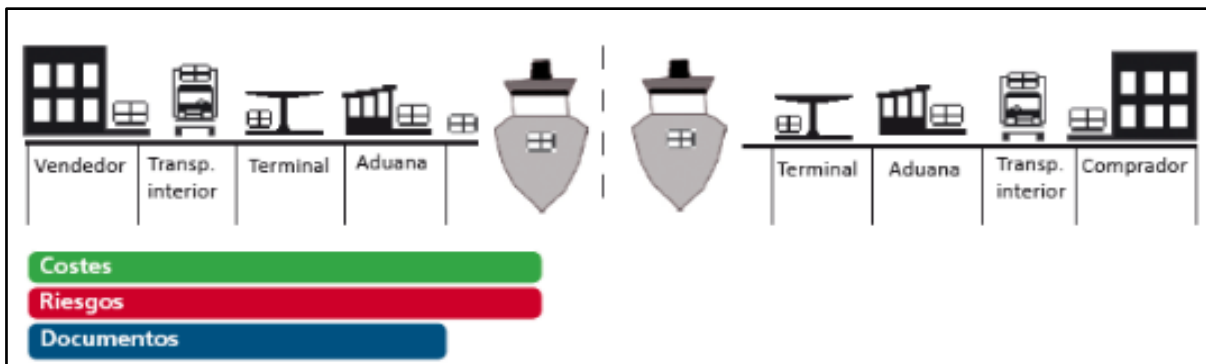
Vendedor: la responsabilidad del vendedor termina cuando pone la mercancía a bordo del buque elegido por el comprador y efectúa los trámites de aduana para la exportación.

Comprador: Es el que escoge el buque, paga el flete marítimo y el seguro, y se encarga de las formalidades a la llegada de la mercancía; también asume los gastos y riesgos de pérdida o de deterioro que pueden ocurrirle a la mercancía desde el momento en que fue entregada (Banco Santander, 2 018).

Tabla 7: Responsabilidades y riesgos FOB

Formulaciones FOB	Cargos	Riesgos
Embalaje	Vendedor	Vendedor
Antes de la entrega de la mercancía al Aduana exportación	Vendedor	Vendedor
Aduana exportación	Vendedor	Vendedor
Manutención transporte principal (carga)	Vendedor	Vendedor
Transporte principal	Comprador	Comprador
Seguro transporte	Comprador	Comprador
Manutención transporte principal (descarga)	Comprador	Comprador
Aduana importe	Comprador	Comprador
Al finalizar la ruta	Comprador	Comprador

Tomado de:(Banco Santander, 2 018).



Tomado de: (International Contracts, 2 018).

### **CIF: Coste Seguro Flete, puerto de destino convenido**

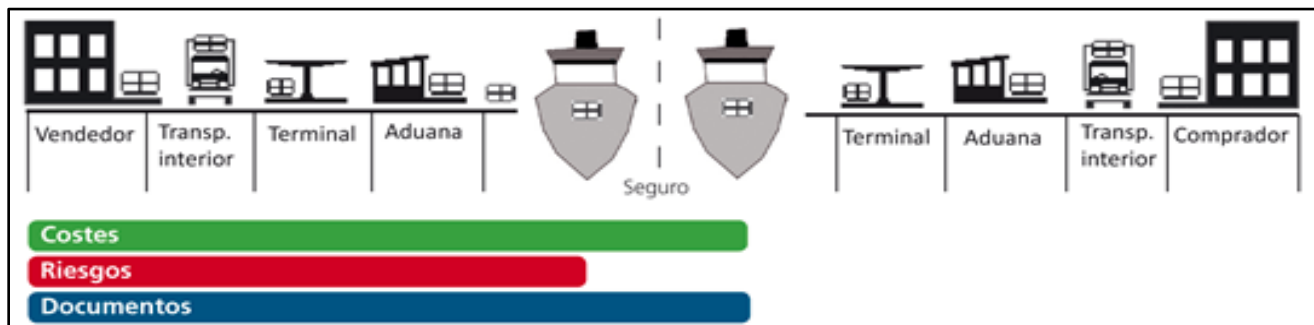
Vendedor: es el que escoge al transportista y asume los gastos de documentación y los fletes necesarios para hacer llegar la mercancía hasta el puerto de llegada (no incluye la descarga). La descarga de las mercancías con aranceles cancelados en el buque es su responsabilidad, al igual que las formalidades de despacho.

Comprador: asume el riesgo de transporte cuando la mercancía ha sido entregada a bordo del buque en el puerto de embarque. Verificar y recibir la mercancía del transportista en el puerto de destino convenido. Los compradores aprecian este Incoterm, porque se liberan de las formalidades logísticas (Banco Santander, 2 018).

Tabla 8: Responsabilidades y riesgosCIF

Formulaciones CIF	Cargos	Riesgos
Embalaje	Vendedor	Vendedor
Antes de la entrega de la mercancía al transportista	Vendedor	Vendedor
Aduana exportación	Vendedor	Vendedor
Manutención transporte principal (carga)	Vendedor	Vendedor / Comprador
Transporte principal	Vendedor	Comprador
Seguro transporte	Vendedor	Comprador
Manutención transporte principal (descarga)	Comprador	Comprador
Aduana importación	Comprador	Comprador
Al finalizar la ruta	Comprador	Comprador

Tomado de:(Banco Santander, 2 018).



Tomado de: (International Contracts, 2 018).

De acuerdo a lo anterior se recomienda privilegiar un convenio FOB debido a que en este se comparten los riesgos y costos por partes iguales entre comprador y vendedor, no obstante esto dependerá de la negociación que se realice con el comprador, la cual debe quedar registrada en un contrato; para esto se sugiere acudir a empresas especializadas como Green West y Hass Diamond quienes

ofrecen servicios de asesoría con el fin de determinar los términos de contratación adecuados de acuerdo a los términos de la negociación.

En caso de que la negociación tenga que darse en términos CIF, se recomienda asegurarse mínimo por un 10% más del valor del contrato, debido a que se tiene mayor riesgo, lo que genera un aumento de los costos al momento de la exportación.

#### IV. ANÁLISIS ECONÓMICO

Se presenta el análisis de factibilidad económica para la Finca CampoHass, que se desarrolla a partir de las estimaciones y proyecciones de los ingresos, el estado de resultados y el flujo de caja.

El ejercicio estuvo soportado en los supuestos macroeconómicos tomados de las investigaciones económicas del Grupo Bancolombia. Se utiliza como metodología un promedio simple para las proyecciones de los próximos cinco años (2019 al 2023).

Tabla 9: Supuestos macroeconómicos

<b>SUPUESTOS MACROECONÓMICOS</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
PIB (variación anual)	4,50%	4,34%	4,5%	4,2%	4,2%
Inflación al consumidor Colombia	3,4%	3,2%	3,1%	3,0%	3,0%

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de: Grupo Bancolombia.

## INGRESOS PROYECTADOS

Inicialmente se hace un estudio de los ingresos esperados en los próximos cinco años, teniendo en cuenta que en el cultivo hay solo dos temporadas de cosecha al año (julio y diciembre). Los ingresos de los años 2019 y 2020 toman los mismos datos registrados en el 2018 en relación a la producción y el precio promedio de venta en el mercado, a partir del 2021 se estima un incremento del 5% que corresponde a la proyección esperada debido a que los árboles de aguacate más jóvenes tienen un crecimiento en el tiempo y por ende es mayor su producción; el precio está ajustado anualmente de acuerdo con el incremento de la demanda y a la variación anual del PIB per cápita estadounidense con un promedio de 5% a partir del año 2021.

Para determinar los ingresos se toma como base una producción inicial de aguacates para el año 2019 de 150 000 kilos al año, los cuales se dividen en dos tipos de productos, aguacate para venta nacional (descarte) y aguacate de tipo exportación. El aguacate de tipo exportación está subdividido por calibres según el gramaje y tamaño que el aguacate presente, van desde el calibre 26 como el de menor gramaje hasta el calibre 12 como el de mayor gramaje y tamaño; cada calibre cuenta con una representación diferente en los ingresos determinados por la cantidad de kilos y precio.

Tabla 10: Ingresos esperados (proyectados del 2 019 al 2 023).

Kilos por calibre VS Precio	INGRESOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
KILOS	19.760	19.760	19.760	19.760	19.760
Precio	\$800,00	\$800,00	\$840,00	\$882,00	\$926,10
<b>Ingresos AGUACATE DESCARTE (Kilos*Precio)</b>	<b>\$15.808.000</b>	<b>\$15.808.000</b>	<b>\$16.598.400</b>	<b>\$17.428.320</b>	<b>\$18.299.736</b>
KILO	10.712	10.712	11.248	11.810	12.401
Precio	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.675,00	\$3.858,75	\$4.051,69
<b>Ingresos AGUACATE 26 (Kilos*Precio)</b>	<b>\$37.492.000</b>	<b>\$37.492.000</b>	<b>\$41.336.400</b>	<b>\$45.571.838</b>	<b>\$50.245.008</b>
kilo	5.844	5.844	6.136	6.443	6.765
Precio	\$7.400,00	\$7.400,00	\$7.770,00	\$8.159,00	\$8.566,00
<b>Ingresos AGUACATE 24 (Kilos*Precio)</b>	<b>\$43.245.600</b>	<b>\$43.245.600</b>	<b>\$47.676.720</b>	<b>\$52.568.437</b>	<b>\$57.948.990</b>
kilo	15.582	15.582	16.361	17.179	18.038
Precio	\$8.500,00	\$8.500,00	\$8.925,00	\$9.371,25	\$9.839,81
<b>Ingresos AGUACATE 22 (Kilos*Precio)</b>	<b>\$132.447.000</b>	<b>\$132.447.000</b>	<b>\$146.021.925</b>	<b>\$160.988.704</b>	<b>\$177.490.493</b>
Unidades	18.748	18.748	19.685	20.669	21.702
Precio	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.450,00	\$9.923,00	\$10.418,00
<b>Ingresos AGUACATE 20 (Kilos*Precio)</b>	<b>\$168.732.000</b>	<b>\$168.732.000</b>	<b>\$186.023.250</b>	<b>\$205.098.487</b>	<b>\$226.091.436</b>
KILOS	24.348	24.348	25.565	26.843	28.185
Precio	\$9.500,00	\$9.500,00	\$9.975,00	\$10.473,75	\$10.997,44
<b>Ingresos AGUACATE 18 (Kilos*Precio)</b>	<b>\$231.306.000</b>	<b>\$231.306.000</b>	<b>\$255.010.875</b>	<b>\$281.146.871</b>	<b>\$309.962.846</b>
KILO	35.546	35.546	37.323	39.189	41.148
Precio	\$10.300,00	\$10.300,00	\$10.815,00	\$11.355,75	\$11.923,54
<b>Ingresos AGUACATE16 (Kilos*Precio)</b>	<b>\$366.123.800</b>	<b>\$366.123.800</b>	<b>\$403.648.245</b>	<b>\$445.020.487</b>	<b>\$490.629.824</b>
KILO	18.748	18.748	19.685	20.669	21.702
Precio	\$11.000,00	\$11.000,00	\$11.550,00	\$12.127,50	\$12.733,88
<b>Ingresos AGUACATE 14 (Kilos*Precio)</b>	<b>\$206.228.000</b>	<b>\$206.228.000</b>	<b>\$227.361.750</b>	<b>\$250.663.298</b>	<b>\$276.350.664</b>
KILO	974	974	1.071	1.178	1.296
Precio	\$11.000,00	\$11.000,00	\$11.550,00	\$12.127,50	\$12.733,88
<b>Ingresos AGUACATE 12 (Kilos*Precio)</b>	<b>\$10.714.000</b>	<b>\$10.714.000</b>	<b>\$12.370.050</b>	<b>\$14.286.195</b>	<b>\$16.503.108</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$1.212.096.400</b>	<b>\$1.212.096.400</b>	<b>\$1.336.047.615</b>	<b>\$1.472.772.636</b>	<b>\$1.623.522.105</b>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de los informes de ventas del año 2018 de la Finca CampoHass arrojados del aplicativo para la formulación de planes de negocios.

El aguacate de mayor comercialización son los de calibre 16 y 18 los cuales tienen una participación sobre el total de las ventas de un 39% generando ingresos en el 2 019 de \$ 597 429 800 y en el 2 023 de \$ 800 592 670 lo que representa un incremento del 34% entre los años 2 019 -2 023.

En cuanto al aguacate de descarte se mantiene la misma cantidad en kilos, se espera que disminuya, sin embargo, se contempla la posibilidad de que con el aumento de la producción esta cifra se mantenga debido a que en promedio la producción tiene un descarte de 13%.

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

A continuación, se presenta un estado de resultado horizontal proyectado del año 2019 al año 2023, donde se muestran los ingresos y los gastos dando como resultado el beneficio o pérdida que puede generar la finca CampoHass en dicho periodo de tiempo, lo que permite realizar un análisis de la información financiera.

Tabla 11: Estado de Resultado (proyectados del 2 019 al 2 023).

	ESTADO DE RESULTADOS (PESOS)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$ 1.212.096.400	\$ 1.212.096.400	\$ 1.336.047.615	\$ 1.472.772.636	\$ 1.623.522.105
Costo de ventas	-\$ 175.956.802	-\$ 173.717.404	-\$ 190.510.967	-\$ 208.998.014	-\$ 229.352.813
<b>Margen bruto</b>	<b>\$ 1.036.139.598</b>	<b>\$ 1.038.378.996</b>	<b>\$ 1.145.536.648</b>	<b>\$ 1.263.774.622</b>	<b>\$ 1.394.169.292</b>
Salarios	-\$ 59.812.176	-\$ 62.652.000	-\$ 65.255.600	-\$ 67.973.130	-\$ 70.808.113
Otros gastos fijos	-\$ 236.150.000	-\$ 236.150.000	-\$ 243.170.500	-\$ 250.786.755	-\$ 258.644.477
<b>Gastos fijos</b>	<b>-\$ 295.962.176</b>	<b>-\$ 298.802.000</b>	<b>-\$ 308.426.100</b>	<b>-\$ 318.759.885</b>	<b>-\$ 329.452.590</b>
<b>Resultado operativo</b>	<b>\$ 740.177.422</b>	<b>\$ 739.576.996</b>	<b>\$ 837.110.548</b>	<b>\$ 945.014.737</b>	<b>\$ 1.064.716.702</b>
Amortizaciones	-\$ 10.096.667	-\$ 7.846.667	-\$ 7.846.667	-\$ 6.780.000	-\$ 6.780.000
Pago de intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos y egresos extraordinarios	-\$ 45.193.440	-\$ 47.753.112	-\$ 50.140.768	-\$ 52.647.806	-\$ 55.280.196
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos	-\$ 226.012.814	-\$ 225.712.482	-\$ 257.110.627	-\$ 292.243.687	-\$ 330.876.647
<b>Resultado neto</b>	<b>\$ 458.874.501</b>	<b>\$ 458.264.736</b>	<b>\$ 522.012.486</b>	<b>\$ 593.343.244</b>	<b>\$ 671.779.859</b>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de los informes del año 2018 de la Finca CampoHass arrojados del aplicativo para la formulación de planes de negocios.

Se observa que las cuentas con mayor variación son las ventas y los costos de ventas, aunque en los años 2019 y 2020 se mantiene constante, luego se genera un aumento en las ventas año tras año de 10%. Los costos de venta (insumos, costos administrativos, combustible, recolección, abonada, fumigación y mantenimiento) presentan el mismo comportamiento aumentando un 8% anualmente, estos costos se proyectan según la estimación de un aumento de la producción y calidad del fruto exportable. Por otro lado, los gastos como el salario presentan un aumento en promedio de la variación porcentual de los últimos cinco años de 5% y los gastos fijos generan un aumento de 3,3% debido a que estos se

encuentran estandarizados según los supuestos de la variación de la inflación en los próximos años.

Por último, la cuenta de mayor representatividad son los gastos fijos, donde se incluyen los salarios, la compra de insumos y herramientas, además de toda la parte administrativa y operativa.

### FLUJO DE CAJA PROYECTADO

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja proyectado del año 2019 al año 2023 el cual nos permite conocer la liquidez de la empresa.

Tabla 12: Flujo de Caja proyectado (2019-2023).

	FLUJO DE CAJA (PESOS)				
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>CAJA INICIAL</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 377.652.668</b>	<b>\$ 798.895.570</b>	<b>\$ 1.282.552.328</b>	<b>\$ 1.835.026.088</b>
Ventas	\$ 1.212.096.400	\$ 1.212.096.400	\$ 1.336.047.615	\$ 1.472.772.636	\$ 1.623.522.105
Costo de ventas	-\$ 175.956.802	-\$ 173.717.404	-\$ 190.510.967	-\$ 208.998.014	-\$ 229.352.813
Salarios	-\$ 59.812.176	-\$ 62.652.000	-\$ 65.255.600	-\$ 67.973.130	-\$ 70.808.113
Gastos fijos	-\$ 236.150.000	-\$ 236.150.000	-\$ 243.170.500	-\$ 250.786.755	-\$ 258.644.477
Impuestos	-\$ 226.012.814	-\$ 225.712.482	-\$ 257.110.627	-\$ 292.243.687	-\$ 330.876.647
Ingresos y egresos extraordinarios	-\$ 45.193.440	-\$ 47.753.112	-\$ 50.140.768	-\$ 52.647.806	-\$ 55.280.196
<b>Caja generada por operaciones</b>	<b>\$ 468.971.168</b>	<b>\$ 466.111.402</b>	<b>\$ 529.859.152</b>	<b>\$ 600.123.244</b>	<b>\$ 678.559.859</b>
Variación cuentas a cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación cuentas a pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación créditos fiscales	-\$ 44.868.500	-\$ 44.868.500	-\$ 46.202.395	-\$ 47.649.483	-\$ 49.142.451
Variación de inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>-\$ 44.868.500</b>	<b>-\$ 44.868.500</b>	<b>-\$ 46.202.395</b>	<b>-\$ 47.649.483</b>	<b>-\$ 49.142.451</b>
<b>Inversión en activos fijos</b>	<b>-\$ 46.450.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL NEGOCIO</b>	<b>\$ 377.652.668</b>	<b>\$ 421.242.902</b>	<b>\$ 483.656.757</b>	<b>\$ 552.473.760</b>	<b>\$ 629.417.408</b>
<b>CAJA FINAL</b>	<b>\$ 377.652.668</b>	<b>\$ 798.895.570</b>	<b>\$ 1.282.552.328</b>	<b>\$ 1.835.026.088</b>	<b>\$ 2.464.443.496</b>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de los informes del año 2018 de la Finca CampoHass arrojados del aplicativo para la formulación de planes de negocios.

El flujo de caja libre, muestra lo que se espera obtener del negocio, en cuanto a la liquidez, en el año 2019 se hace una inversión en activos fijos (constitución legal como empresa, herramientas, vehículo para optimización del transporte del fruto y

canastillas y resiembras) por valor de \$46450 000; se observa como los ingresos alcanzan a cubrir los costos y gastos del cultivo, generando un flujo de caja positivo durante los cinco años proyectados; los ingresos logran cubrir la inversión inicial dado que la finca cuenta con los activos necesarios para el proceso de producción.

En el ejercicio anterior no se incluyen los activos que ya posee la finca, esto con el fin de que el propietario no considere que debe realizar una mayor inversión; para efectos de la presente consultoría la inversión es destinada para el proceso de exportación exclusivamente.

El flujo de caja se conserva positivo teniendo en cuenta que la empresa no realice inversiones durante los años evaluados, sumado a esto se estima que la producción aumente año tras año, generando una ganancia total del negocio a lo largo de los cinco años de \$ 2 464 443 496.

De otro lado, se realiza un ejercicio para calcular el estudio económico, el cual arroja un VPN (Valor Presente Neto) que se obtiene de medir los flujos de caja anuales a través de los cinco años del proyecto, menos la inversión inicial que se necesita, con una tasa de descuento<sup>2</sup> del 25%, que evidencia un resultado positivo de \$ 1 251 890 600 considerando que el flujo de caja del negocio finaliza en el año 2 023.

También arroja una TIR (tasa interna de retorno), que es la tasa de rentabilidad que genera un proyecto; en este ejercicio la TIR es de 474%, por lo cual se

---

<sup>2</sup> Tasa de descuento: es el costo del capital que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro.

concluye que el proyecto es viable, dado que se obtendría un porcentaje de rentabilidad mayor al esperado por el inversionista el cual era de un 25%.<sup>3</sup>

## CONCLUSIONES

- Realizar un estudio prospectivo del sector donde se visualicen alianzas estratégicas para fortalecer la exportación de productos agrarios y abrir nuevos mercados.
- La finca CampoHass debe constituirse legalmente como empresa ante Cámara de Comercio para realizar exportaciones.
- Se deben renovar oportunamente las certificaciones necesarias para el proceso de exportación.
- En cuanto a la decisión de realizar la exportación del fruto a Estados Unidos el consejo es iniciar con el proceso, debido a que el propietario ya ha superado el periodo de inversión y certificación, adicionalmente la finca cuenta con el producto óptimo para ser exportado.
- Asistir a encuentros de exportadores buscando dar a conocer la finca y realizar alianzas con proveedores y clientes potenciales.
- El cultivo de aguacate Hass es un mercado que viene creciendo y generando oportunidades para el desarrollo del sector y del país a pesar de ser un sector que requiere de una inversión inicial alta, pese a esto puede decirse que hay una alta probabilidad de que el proyecto genere valor.
- Financieramente es un proyecto rentable debido a que genera un flujo de caja positivo, abriendo la posibilidad a la finca de reinvertir para mejorar el proceso de producción y adecuación de instalaciones con el fin de no subcontratar

---

<sup>3</sup>Ya que el capital a invertir es totalmente del inversionista y no considera deuda el costo de capital es igual a la rentabilidad esperada por el inversionista

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, K. (3 de Noviembre de 2017). *La Republica.co*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/aguacate-hass-nacional-se-conseguira-desde-us1-en-el-mercado-estadounidense-2566078>
- Asohofrucol. (1 de Noviembre de 2017). Recuperado el Octubre de 2018, de [http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Seminario\\_Internacional\\_Aguacate\\_HASS/Una\\_mirada\\_comercializacion\\_agroindustria\\_aguacate\\_Colombia.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Seminario_Internacional_Aguacate_HASS/Una_mirada_comercializacion_agroindustria_aguacate_Colombia.pdf)
- Banco Santander. (2018). Recuperado el Septiembre de 2018, de <https://es.portal.santandertrade.com/banca/incoterms-2010#FOB>
- Barbosa, D. M., & Ayala, A. H. (Junio de 2014). Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001168>
- Bareño, F. (Febrero de 2014). Recuperado el 2018, de <https://es.slideshare.net/marcosriojas/cadena-de-aguacate>.
- Behar, D. (2008) de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Bermudez, R. D. R. (2012). La Consultoría de Empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT*, 32(101), 71-85.
- Chang, J. S. (18 de Octubre de 2017). Recuperado el Octubre de 2017, de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/eventos/taller181017/6\\_Ley\\_de\\_Bioterrorismo\\_JavierSilva.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/eventos/taller181017/6_Ley_de_Bioterrorismo_JavierSilva.pdf)
- Claver, E., & Quer, D. (2000). *Estrategias de internacionalizacion de empresas*. Club universitario.
- Crónica del Quindío. (28 de Marzo de 2015). *cronicadelquindio.com*. (rhiss.net) Recuperado el Julio de 2018, de [http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-gobierno\\_busca\\_el\\_ingreso\\_del\\_aguacate\\_hass\\_a\\_estados\\_unidos-seccion-la\\_economista-nota-86570](http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-gobierno_busca_el_ingreso_del_aguacate_hass_a_estados_unidos-seccion-la_economista-nota-86570)

- DANE. (Agosto de 2016). Recuperado el 4 de Diciembre de 2018, de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol\\_Insumos\\_ago\\_2016.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_Insumos_ago_2016.pdf)
- DANE. (15 de Noviembre de 2018a). Recuperado el 16 de Noviembre de 2018, de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IIItrim18\\_produccion.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim18_produccion.pdf)
- DANE. (2018b). *dane.gov*. Recuperado el Octubre de 2018, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- Dinero. (3 de Marzo de 2017a). Recuperado el Agosto de 2018, de <https://www.dinero.com/edicion-impres/informe-especial/articulo/aguacate-exportacion-y-mercado-en-colombia/243434>
- Dinero. (19 de Octubre de 2017b). Recuperado el Junio de 2018, de <https://www.dinero.com/economia/articulo/gobierno-aumento-recursos-para-la-educacion-para-2018/251374>
- Dinero. (2 de Febrero de 2017c). Recuperado el 2018, de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/como-atraer-a-millennials-al-sector-de-la-agricultura/241558>
- El Heraldo. (2016). *elheraldo.co*. Recuperado el 2018, de El futuro del Agro: <https://www.elheraldo.co/editorial/el-futuro-del-agro-252752>
- FAO. (2018). Recuperado el 2018, de <http://www.fao.org/sustainable-forest-management/toolbox/tools/tools-details/es/c/233067/>
- Figueroa. (3 de Junio de 2018). *El Universal*. Obtenido de <https://www.eluniversal.com.co/economica/colombia-podria-ser-el-segundo-productor-mundial-de-aguacate-hass-279989-HBEU395882>
- Fresh plaza. (15 de 04 de 2016). *freshplaza.es*. (K. D. Herder, Productor) Recuperado el 4 de 05 de 2016, de <http://www.freshplaza.es/article/96940/Resumen-del-mercado-global-del-aguacate>

- FreshPlaza. (17 de Junio de 2013). Recuperado el 2018, de <http://www.freshplaza.es/article/73995/El-mercado-del-aguacate-sigue-creciendo-y-los-Pa%EDses-Bajos-desempe%F1an-un-papel-importante>.
- Galván, I. (2003). Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/index.htm>
- ICA. (16 de Febrero de 2018a). Recuperado el Agosto de 2018, de <https://www.ica.gov.co/movil/noticias/8186.aspx>
- ICA. (16 de Marzo de 2018b). Recuperado el Agosto de 2018, de <https://www.ica.gov.co/Noticias/Colombia-exportacion-aguacateHass-Japon-ICA.aspx>
- ICA. (22 de Junio de 2018c). Recuperado el 2018, de <https://www.ica.gov.co/Noticias/Colombia-Argentina-Aguacate-Mercado-Admisibilidad.aspx>
- ICA. (8 de noviembre de 2017a). Recuperado el 2018, de <https://www.ica.gov.co/Noticias/Todas/152-predios-productores-de-aguacates-Hass-en-Calda.aspx>
- International Contracts. (2018). Recuperado el Septiembre de 2018, de <http://internationalcontracts.net/contract/incoterms-cfr-es>
- Intradebid. (2018). Obtenido de <https://www.intradebid.org/acuerdo/view?id=203>
- Johanson, & Vahlne. (1977; 1990). Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>
- Johanson, J., & Wiedersheim, P. (1975). "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>
- Kurb, M. (1997). *LA CONSULTORIA DE EMPRESAS* (Vol. 3). Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo
- Lauphan, W. (27 de Agosto de 2009). Obtenido de [www.fca.uner.edu.ar/files/academica/deptos/catedras/.../ficha\\_mjatriz\\_de\\_datos.doc](http://www.fca.uner.edu.ar/files/academica/deptos/catedras/.../ficha_mjatriz_de_datos.doc)

- Legiscomex. (4 de Septiembre de 2015). *legiscomex.com*. (COPYRIGHT) Recuperado el Julio de 2018, de <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/A/aguacate-hass-colombia-mundo-anaqueles-actualizacion/aguacate-hass-colombia-mundo-anaqueles-actualizacion.asp?CodSeccion=>
- Melin. (1992). *“Internationalization as a Strategy Process”*, Vol 13. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>
- Minagricultura. (15 de Febrero de 2018a). *minagricultura.gov.co*. Recuperado el Junio de 2018, de [https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-agro-fue-el-jalonador-de-la-econom%C3%ADa-durante-2017,-presentando-una-variación-en-el-PIB-de-4,9.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-agro-fue-el-jalonador-de-la-econom%C3%ADa-durante-2017,-presentando-una-variaci%C3%B3n-en-el-PIB-de-4,9.aspx)
- Minagricultura. (18 de Junio de 2018b). *minagricultura.gov.co*. Recuperado el 2018, de [https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/“Aguacate-hass-ya-cuenta-con-la-admisibilidad-para-entrar-a-Argentina,-un-mercado-que-compró-US\\$43,3-millones-en-2017”,-inf.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/“Aguacate-hass-ya-cuenta-con-la-admisibilidad-para-entrar-a-Argentina,-un-mercado-que-compró-US$43,3-millones-en-2017”,-inf.aspx)
- Minagricultura. (20 de Junio de 2018e). Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Documents/Frutas%20Frescas%20Instructivos%20MADR%2023%20JUNIO%202018.pdf>
- Minagricultura. (29 de Mayo de 2018c). Recuperado el 2018, de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Con-83-000-plazas-de-trabajo,-el-agro-fue-el-sector-que-más-genero-empleo-entre-febrero-y-abril-de-2018.aspx>
- Minagricultura. (3 de Julio de 2018d). Recuperado el Octubre de 2018, de [https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Exportaciones-de-productos-agropecuarios-crecieron-4,4-en-los-cinco-primeros-meses-del-año,-sumando-US\\$3-302-millones.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Exportaciones-de-productos-agropecuarios-crecieron-4,4-en-los-cinco-primeros-meses-del-año,-sumando-US$3-302-millones.aspx)
- MinAgriculturaGanaderia Costa Rica. (2006). Recuperado el 4 de Diciembre de 2018, de [http://www.mag.go.cr/biblioteca\\_virtual\\_ciencia/aguacate-2006.pdf](http://www.mag.go.cr/biblioteca_virtual_ciencia/aguacate-2006.pdf)
- Minambiente. (16 de Noviembre de 2018). Recuperado el 16 de Noviembre de 2018, de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/4226-colombia-ya-tiene-conpes-para-enfrentar-el-nino>

- Mincit. (13 de Agosto de 2017b). Recuperado el 2018, de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/38859/luz\\_verde\\_de\\_estados\\_unidos\\_al\\_aguacate\\_hass\\_colombiano\\_impulso\\_a\\_inversion\\_extranjera\\_y\\_empleo](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/38859/luz_verde_de_estados_unidos_al_aguacate_hass_colombiano_impulso_a_inversion_extranjera_y_empleo)
- Mincit. (2 de Noviembre de 2017a). Recuperado el 2018, de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/imprimir/39380/colombia\\_duplicara\\_exportaciones\\_de\\_aguacate\\_hass](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/imprimir/39380/colombia_duplicara_exportaciones_de_aguacate_hass)
- Mincit. (Abril de 2003). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el Septiembre de 2018, de <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=comercio+exterior+normatividad&ie=UTF-8&oe=UTF-8>
- MinSalud. (Octubre de 2013). Recuperado el Septiembre de 2018, de <https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/general-temp-jd/SISTEMA%20DE%20MEDIDAS%20SANITARIAS%20Y%20FITOSANITARIAS%20-%20MSF.pdf>
- Nieves, J. M. (3 de Agosto de 2017). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/juan-manuel-nieves-r-534481/el-agro-y-la-competitividad-2533390>
- Piñeros, K. B. (11 de Diciembre de 2017). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/plaga-freno-exportacion-de-aguacate-hass-a-estados-unidos-2579508>
- Pontificia Universidad Javeriana. (26 de Julio de 2003). Recuperado el Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20502604.pdf>
- Portafolio. (15 de Noviembre de 2018a). *Portafolio*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2018, de <https://www.portafolio.co/economia/pib-tercer-trimestre-2018-colombia-523395>
- ProColombia. (19 de Junio de 2018). Recuperado el Septiembre de 2018, de <http://www.procolombia.co/publicaciones/guia-practica-para-conocer-el-proceso-de-exportacion-de-bienes>
- Procolombia. (5 de Octubre de 2017). Obtenido de <https://es.slideshare.net/grupoterravocado/el-mercado-del-aguacate-en-estados-unidos-2017>

- PTP. (15 de Noviembre de 2015). Recuperado el Junio de 2018, de <https://www.ptp.com.co/ptp-comunica/noticias/pines-de-aguacate-hass>
- PTP. (Noviembre de 2013). *ptp.com.co*. Recuperado el 4 de Mayo de 2018, de <https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20AGUACATE%20131211.pdf>
- Rialp, A. y. (2001). *“Conceptual Frameworks on SMEs’ Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research”*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>
- Secretaría de Economía México. (Febrero de 2012). Recuperado el 2018, de [http://www.2006-2012.economia.gob.mx/files/Monografia\\_Aguacate.pdf](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/files/Monografia_Aguacate.pdf)
- Smartpeme. (2014). *smartpeme*. Obtenido de <http://www.smartpeme.depo.gal/documents/10180/251588/Herramientas+ofim%C3%A1ticas/9b1a4a07-fe7d-4eb9-9ee6-efad00ec71f9;jsessionid=9134CD0AEA7F59D662E09E56DEA1AC71?version=1.0>
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (Agosto de 2006). Recuperado el Noviembre de 2018, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Plaza, G. (1998). Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>
- Vega, J. Y. (Agosto de 2012). *Banco de la Republica*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de [banrep.gov.co: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_171.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_171.pdf)
- Vernon, R. (1966). *“International investment and international trade in the product cycle”*, *Quarterly Journal of Economics*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>