

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de Camposol Colombia S.A.S**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Steve Nichols Pacheco Gutiérrez, DNI N° 43792223**

**Rogger Henry Becerra Lifoncio 44469104**

**ASESOR**

**Luis Alfonso Del Carpio Castro, DNI N° 07535773**

**ORCID 0000-0001-9084-1193**

**JURADO**

**Percy Samoel Marquina Feldmann**

**Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi**

**Luis Alfonso Del Carpio Castro**

**Surco, diciembre 2020**

## **Agradecimientos**

Agradecemos y expresamos nuestro mayor aprecio:

A Dios por darnos la sabiduría necesaria en poder culminar nuestro proyecto e iluminarnos día a día en toda la duración de la maestría.

Nuestras familias, que nos han apoyado y motivado en todo momento para seguir adelante con nuestros estudios.

A la empresa Camposol S.A. por brindarnos la información necesaria para poder realizar nuestro proyecto de tesis, así mismo, del soporte de sus profesionales.

Nuestros profesores y compañeros de estudios, quienes han compartido sus conocimientos y soporte en los distintos cursos de esta etapa profesional; a nuestro asesor de tesis por ser nuestro soporte en la ejecución de este proyecto.

Nuestra casa de estudios, Centrum Católica, por darnos el soporte académico y estructural a lo largo de nuestra maestría.

## Dedicatoria

A mi esposa Fiorella y mis hijas Sofía y Emilia por ser mi motor e inspiración en todo este tiempo que ha durado mis estudios.

Steve Pacheco Gutiérrez

A mi madre Olinda por apoyarme desde el inicio de esta etapa con su motivación y empuje necesario, así mismo, a mi esposa Lizeth y mi hija Ivanna Alessia por haber sido mi soporte en todo momento, gracias por brindarme parte de nuestro tiempo familiar.

Rogger Becerra Lifoncio

## Resumen Ejecutivo

Camposol Colombia es una de las subsidiarias del grupo Camposol S.A, el cual se está posicionando en el mercado colombiano con la cosecha, producción y exportación de su producto bandera: el aguacate Hass. El presente plan estratégico tiene como objetivo generar las estrategias a desarrollar para que la empresa Camposol Colombia logre ser el mayor productor-exportador de aguacate Hass en Colombia. El plan inicia con el análisis de la situación actual de Camposol Colombia, con la finalidad de evaluar cómo se encuentra la empresa en la actualidad. Luego se desarrolló la visión, misión valores y código de ética de la compañía.

Adicionalmente, se realizó la evaluación externa con la finalidad de conocer el entorno de la compañía, con lo cual se identificó oportunidades como: crecimiento de la demanda, tratados de libre comercio y accesos para la salida del producto, entre otros. Sin embargo, también se detectó amenazas que se pretende minimizar como: deficiencia en la infraestructura de predios, periodos sin lluvia y la falta de la tecnología. Así mismo, se realizó un análisis de los potenciales competidores locales como internacionales.

A continuación, se realizó un estudio de la evaluación interna de Camposol Colombia, con la finalidad, de capitalizar sus fortalezas como: liderazgo, gestión comercial, manejo de costos, respaldo financiero, personal técnico, y experiencia en el negocio. Así mismo, se ha identificado sus debilidades como: falta de conocimiento de normas ambientales en Colombia, nuevo en el sector, recurso humano calificado local, entre otros, con la finalidad de establecer las ventajas competitivas a partir de la identificación de sus propias fortalezas distintivas. Luego, se identificó los intereses y objetivos de largo plazo de la compañía.

Posteriormente, se establecieron las estrategias adecuadas que ayudarán a Camposol Colombia de su situación actual al objetivo que se espera en un futuro. Es importante destacar que tales estrategias se han generado mediante un estudio y análisis con respecto a la

evaluación externa e interna de la compañía; las cuales se puede mencionar como ejemplo:

(a) invertir en la compra de terrenos, para incrementar la producción del producto; y (b) alianzas estratégicas con proveedores de manera general, entre otros.

Finalmente, se realizó la evaluación de la estrategia mediante el tablero de control balanceado, con la finalidad de poder plasmar y hacer el seguimiento respectivo a los intereses y objetivos de largo plazo de Camposol Colombia, de tal forma poder tomar decisiones y acciones asertivas que ayuden a lograr lo que la empresa se está proponiendo en el futuro.



## Abstract

Camposol Colombia is one of the subsidiaries of the Camposol S.A group, which is positioning in the Colombian market with the harvest, production, and export of its flagship product: Hass avocado. The present strategic plan aims to generate the strategies to develop so that Camposol Colombia can become the largest producer-exporter of Hass Avocado in Colombia. The plan began with an analysis of the current situation of Camposol Colombia, to understand how the company is currently doing; then the vision, mission, values, and code of ethics of the company were developed.

Additionally, it has been seen convenient to carry out the external evaluation, to know the environment of the company, with which opportunities were identified such as growth in demand, free trade agreements, and accesses for the output of the product, among others; however, threats that are intended to be minimized were also detected, such as deficiency in the infrastructure of the properties, periods without rain and the lack of technology. Likewise, an analysis of potential local and international competitors has been carried out.

Next, a study of the internal evaluation of Camposol Colombia has been carried out, to capitalize on its strengths such as leadership, commercial management, cost management, financial support, technical personnel, and experience in the business. Likewise, its weaknesses have been identified as lack of knowledge of environmental regulations in Colombia, new to the sector, local qualified human resources, among others; to establish competitive advantages from the identification of their distinctive strengths. Then, the interests and long-term objectives of the company have been realized.

Subsequently, the appropriate strategies were established that would help Camposol Colombia from its current situation to the objective that is expected in the future. It is important to highlight that such strategies have been generated through a study and analysis concerning the external and internal evaluation of the company; Which can be mentioned as

an example: (a) invest in the purchase of land, to increase the production of the product; and (b) strategic alliances with suppliers in general, among others.

Finally, the evaluation of the strategy has been carried out through the Balanced Scorecard, to capture and follow up on the interests and long-term objectives of Camposol Colombia, to make decisions and assertive actions that help to achieve what the company is proposing for the future.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xv</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xviii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Camposol Colombia S.A.S.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	13
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes .....	14
2.2. Visión .....	16
2.3. Misión .....	17
2.4. Valores .....	17
2.5. Código de Ética .....	18
2.6. Conclusiones .....	19
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>20</b>
3.1. Análisis del Entorno PESTE .....	20
3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	20
3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	30
3.1.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	38
3.1.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	42
3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	47
3.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	51
3.3. Camposol Colombia y sus Competidores .....	52
3.3.1. Poder de negociación de los proveedores.....	53
3.3.2. Poder de negociación de los compradores.....	55



3.3.3. Amenaza de los sustitutos .....	64
3.3.4. Amenaza de los entrantes .....	67
3.3.5. Rivalidad de los competidores.....	67
3.4. Camposol y sus Referentes .....	71
3.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	72
3.6. Conclusiones .....	74
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>76</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	76
4.1.1. Administración y Gerencia (A) .....	76
4.1.2. Marketing y Ventas (M) .....	79
4.1.3. Operaciones y Logística. Infraestructura (O).....	83
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	84
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	87
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	88
4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	89
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	90
4.3. Conclusiones .....	90
<b>Capítulo V: Intereses de Camposol Colombia y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>92</b>
5.1. Intereses de Camposol Colombia.....	92
5.2. Matriz de Intereses de Camposol Colombia (MIO).....	93
5.3. Objetivos de Largo Plazo .....	94
5.4. Conclusiones .....	96
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>97</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	97
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	101

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	102
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	103
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (GE) .....	104
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	105
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	105
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	108
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	108
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	109
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	110
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	111
6.13. Conclusiones .....	111
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>114</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	114
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	115
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	117
7.4. Estructura Organizacional de Camposol Colombia .....	117
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	117
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	119
7.7. Gestión del Cambio.....	120
7.8. Conclusiones .....	120
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>122</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	122
8.1.1. Aprendizaje interno .....	122
8.1.2. Procesos.....	122
8.1.3. Clientes.....	122

8.1.4. Financiera .....	123
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	123
8.3. Conclusiones .....	123
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>125</b>
9.1. Conclusiones Finales.....	125
9.2. Recomendaciones Finales .....	128
9.3. Futuro de Camposol .....	129
<b>Referencias.....</b>	<b>132</b>
<b>Apéndice A: Colombia, exportaciones totales, según grupos de productos .....</b>	<b>140</b>
<b>Apéndice B: Área cosechada de aguacates .....</b>	<b>141</b>
<b>Apéndice C: Empresas de Camposol .....</b>	<b>142</b>
<b>Apéndice D: Perfil de Colombia en Materia de Mercado Laboral .....</b>	<b>143</b>
<b>Apéndice E: Vigencias aprobadas por proyectos de inversión .....</b>	<b>144</b>
<b>Apéndice F: Inventario de Infraestructura de Transporte.....</b>	<b>145</b>
<b>Apéndice G: Perfil de Colombia en Materia Logística.....</b>	<b>146</b>
<b>Apéndice H: Índice de Desempeño Logístico y sus componentes.....</b>	<b>147</b>
<b>Apéndice I: Perfil de Colombia en Materia de Justicia.....</b>	<b>148</b>
<b>Apéndice J: Perfil de Colombia en Materia de Educación .....</b>	<b>149</b>
<b>Apéndice K: Perfil de Colombia en Materia de Economía Digital .....</b>	<b>150</b>
<b>Apéndice L: Perfil de Colombia en Materia de Ciencia, Tecnología e Innovación .....</b>	<b>151</b>
<b>Apéndice M: Perfil de Colombia en Materia Ecológica .....</b>	<b>152</b>
<b>Apéndice N: Variedades de aguacate aptas para ser cultivadas en diferentes pisos térmicos en Colombia .....</b>	<b>153</b>
<b>Apéndice O: Rendimiento de aguacates por hectárea.....</b>	<b>154</b>
<b>Apéndice P. Exportaciones de abono de Colombia.....</b>	<b>155</b>

**Apéndice Q: Entrevista al Ing. Jorge Quijano..... 156**  
**Apéndice R: Marketing de Camposol..... 167**



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Exportación Mundial de Aguacates 2015 - 2019</i> .....	3
Tabla 2 <i>Producción mundial de aguacate (toneladas)</i> .....	8
Tabla 3 <i>Área, producción y rendimiento departamental</i> .....	9
Tabla 4 <i>Directorio de Camposol</i> .....	15
Tabla 5 <i>Indicadores del pilar infraestructura 2019</i> .....	25
Tabla 6 <i>Crecimiento de la economía mundial</i> .....	31
Tabla 7 <i>Fortalezas y Debilidades en Infraestructura tecnológica</i> .....	43
Tabla 8 <i>Calendario de cosecha de Aguacate Hass</i> .....	50
Tabla 9 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	52
Tabla 10 <i>Índice de Costos del Transporte de Carga por Carretera</i> .....	54
Tabla 11 <i>Importaciones de abono de Colombia</i> .....	55
Tabla 12 <i>Estructura de costos para la producción de aguacate</i> .....	56
Tabla 13 <i>Principales importadores de aguacate a nivel mundial</i> .....	58
Tabla 14 <i>Principales importadores de aguacate de Colombia</i> .....	59
Tabla 15 <i>Principales Importadores de Aguacate Hass de Colombia</i> .....	60
Tabla 16 <i>Precios Promedio del Aguacate por exportador</i> .....	61
Tabla 17 <i>Proyección del consumo per cápita aparente de aguacate en (Kg-Persona/año)</i> ...	62
Tabla 18 <i>Importadores de aguacate según grupo geográfico</i> .....	63
Tabla 19 <i>Importadores Mundiales de Mantequilla de Maní</i> .....	65
Tabla 20 <i>Mantequilla de maní vs Mantequilla de Almendras vs Aguacate</i> .....	65
Tabla 21 <i>Principales Exportadores de Aguacate del Mundo - cantidad</i> .....	69
Tabla 22 <i>Principales Exportadores de Aguacate en valor monetario</i> .....	69
Tabla 23 <i>Ranking Empresas Colombianas Exportadoras de Aguacate</i> .....	71
Tabla 24 <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i> .....	73

Tabla 25 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	74
Tabla 26 <i>Gastos de venta fijos</i> .....	80
Tabla 27 <i>Evolución de las ventas y el EBITDA de Camposol</i> .....	85
Tabla 28 <i>Flujo de Caja 2018 – 2019</i> .....	86
Tabla 29 <i>Matriz evaluación de factores internos (MEFI)</i> .....	90
Tabla 30 <i>Matriz de intereses organizacionales (MIO)</i> .....	94
Tabla 31 <i>Matriz de fortalezas oportunidades debilidades amenazas (MFODA)</i> .....	100
Tabla 32 <i>Calificación según Posición estratégica externa e interna</i> .....	102
Tabla 33 <i>Presentación de la Matriz BCG</i> .....	103
Tabla 34 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	106
Tabla 35 <i>Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)</i> .....	107
Tabla 36 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	108
Tabla 37 <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	109
Tabla 38 <i>Estrategias retenidas y de contingencia</i> .....	110
Tabla 39 <i>Matriz de estrategias vs Objetivos de largo plazo</i> .....	112
Tabla 40 <i>Matriz de posibilidades de los competidores</i> .....	113
Tabla 41 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	116
Tabla 42 <i>Políticas por estrategia</i> .....	118
Tabla 43 <i>Gestión de Cambio</i> .....	121
Tabla 44 <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	124
Tabla 45 <i>Plan Estratégico Integral de Camposol Colombia</i> .....	131

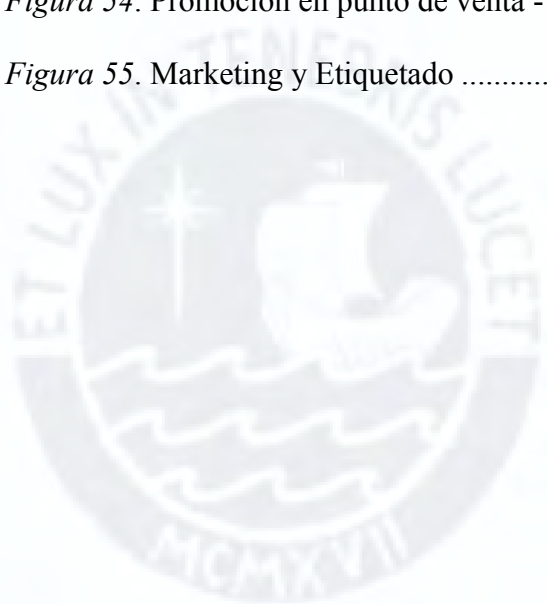
## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Exportaciones netas de bananos y frutas tropicales de América Latina y el Caribe.	2
<i>Figura 2.</i> Consumo per cápita en kilogramos de aguacate en EE.UU. ....	3
<i>Figura 3.</i> Consumo promedio semanal de aguacate en EE.UU. ....	4
<i>Figura 4.</i> Exportaciones por sector económico en Colombia.....	5
<i>Figura 5.</i> Exportaciones agroindustriales por secciones .....	6
<i>Figura 6.</i> Consumo de aguacate en Colombia.....	7
<i>Figura 7.</i> Principales Zonas Productoras de Aguacate.....	8
<i>Figura 8.</i> Ejes de la estrategia de Camposol.....	14
<i>Figura 9.</i> Ranking en Doing Business – Colombia. ....	21
<i>Figura 10.</i> Comercio total y fechas de entrada en vigencia TLCs. ....	22
<i>Figura 11.</i> Salario mínimo legal y variación anual. ....	24
<i>Figura 12.</i> Impuestos y contribuciones laborales pagadas por las empresas como porcentaje de las utilidades.....	24
<i>Figura 13.</i> Principales Terminales Portuarios en Colombia.....	26
<i>Figura 14.</i> Infraestructura aeroportuaria internacional.....	27
<i>Figura 15.</i> Índice de Imperio de la Ley de Colombia y países de referencia.....	28
<i>Figura 16.</i> Evolución de la posición de Colombia. Índice de competitividad agregada.....	29
<i>Figura 17.</i> Medidas de apoyo fiscal anunciadas.....	31
<i>Figura 18.</i> PBI de los principales exportadores de aguacate de Latinoamérica.....	32
<i>Figura 19.</i> PIB per cápita de los principales países exportadores de aguacate. ....	33
<i>Figura 20.</i> Inflación total y meta mensual.....	34
<i>Figura 21.</i> Cotización del dólar promedio y datos a fin de mes.....	35
<i>Figura 22.</i> Precio del aguacate de exportación - México .....	36
<i>Figura 23.</i> Proyección de los precios internacionales del aguacate. ....	37

<i>Figura 24.</i> Producción de los cinco principales productores de aguacate.....	38
<i>Figura 25.</i> Distribución de la población por sexo y edad.....	39
<i>Figura 26.</i> Distribución de la PEA según nivel educativo alcanzado. ....	39
<i>Figura 27.</i> Distribución porcentual de ocupados y desocupados según nivel educativo alcanzado.....	40
<i>Figura 28.</i> Proyección de la evolución de las importaciones de Aguacate .....	41
<i>Figura 29.</i> Sub-factores del pilar tecnológico. ....	43
<i>Figura 30.</i> Gasto total en Investigación y Desarrollo por sector. ....	44
<i>Figura 31.</i> Porcentaje de empresas innovadoras de métodos y/o técnicas.....	45
<i>Figura 32.</i> Distribución de las empresas industriales en función de resultados de innovación .....	46
<i>Figura 33.</i> Épocas de sequía Colombia (Caldas-Cauca). ....	50
<i>Figura 34.</i> Necesidad del cultivo vs Precipitación.....	51
<i>Figura 35.</i> Evolución de Exportaciones Colombianas 2016 – 2020 por mes .....	60
<i>Figura 36.</i> Proyección de consumo en EE.UU. octubre a febrero .....	64
<i>Figura 37.</i> Evolución de la producción mundial de aguacate .....	68
<i>Figura 38.</i> Equipo de Gerentes de Camposol - 2019.....	76
<i>Figura 39.</i> Organigrama de Camposol. ....	78
<i>Figura 40.</i> Historial de desarrollo de productos .....	79
<i>Figura 41.</i> Productos de Camposol .....	81
<i>Figura 42.</i> Cadena de Valor de Camposol.....	83
<i>Figura 43.</i> Distribución de Ingresos 2018 .....	86
<i>Figura 44.</i> Deuda total y apalancamiento neto.....	87
<i>Figura 45.</i> Distribución de la cosecha anual del Aguacate. ....	92
<i>Figura 46.</i> Matriz PEYEA para Camposol Colombia. ....	101



<i>Figura 47.</i> Matriz de Boston Consulting Group (BCG).....	103
<i>Figura 48.</i> Matriz Interna-Externa.....	104
<i>Figura 49.</i> Matriz de la Gran Estrategia .....	105
<i>Figura 50.</i> Estructura Organizacional de Camposol Colombia.....	117
<i>Figura 51.</i> Objetivos de Sostenibilidad .....	119
<i>Figura 52.</i> Carga movilizada por los puertos. ....	145
<i>Figura 53.</i> Carga transportada en aeropuertos.....	145
<i>Figura 54.</i> Promoción en punto de venta - China.....	167
<i>Figura 55.</i> Marketing y Etiquetado .....	167



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

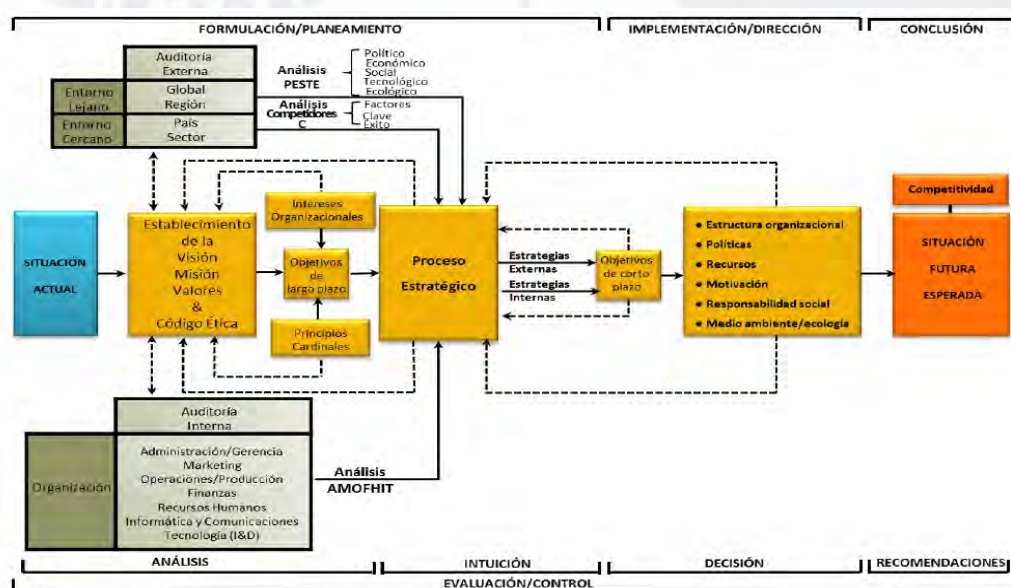


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 10, México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFÉ, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

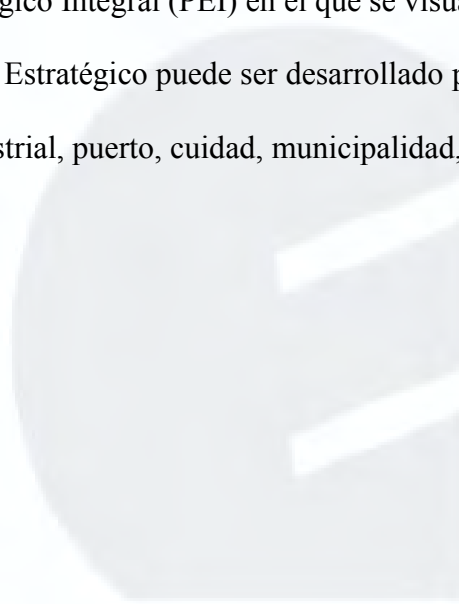
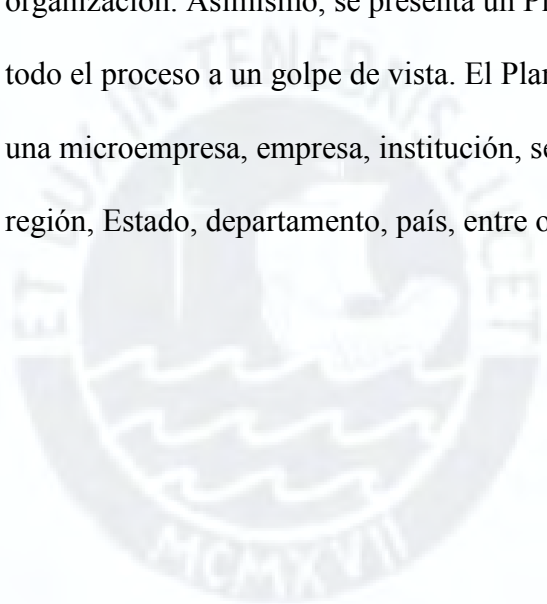
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



## Capítulo I: Situación General de Camposol Colombia S.A.S.

### 1.1. Situación General

Un país tiene diversas actividades que sustentan su economía, las cuales son por ejemplo la agricultura, la ganadería, la minería, la pesca, entre otros. Estas actividades se centralizan en sectores económicos, como es el caso del sector agroindustrial, la cual es la actividad económica que se encarga de procesar, transformar y comercializar la materia prima agropecuaria, tal como lo mencionaron Boucher y Muchnik (1995).

En los siguientes párrafos se describirá la situación general del sector agroindustrial a nivel global, presentando a los principales productores, porcentajes de participación en el mercado, así como también otros datos relevantes para el estudio.

***El sector agroindustrial mundial.*** De acuerdo a la OECD/FAO (2019), la demanda de productos básicos agrícolas se impulsará por aumento de la población mundial. El crecimiento de la demanda será impulsado por (1) la población de África subsahariana, (2) ingresos más altos en las economías emergentes con demanda de alimentos de mayor valor y más procesados, y (3) patrones de consumo derivados más saludables y amigables con el medio ambiente en economías avanzadas. Además, a parte de la coyuntura actual del Covid 19, existía ya una incertidumbre en las proyecciones de crecimiento económico, apuntando a una desaceleración económica general.

El Latinoamérica, la firma de TLC aumentaron las exportaciones de frutas y verduras considerablemente, siendo Estados Unidos y Canadá los principales compradores y México, Chile y países centroamericanos los principales vendedores. Por ejemplo, en 2017, México, Perú, Guatemala y Costa Rica representaron el 75.4% de las importaciones totales de verduras frescas de Estados Unidos. De acuerdo a la Figura 1, las proyecciones de exportaciones de aguacate en Latinoamérica son las que más crecimiento presentan, mientras



que la piña y el banano tendrán un crecimiento más moderado, y la papaya y el mango se verán prácticamente estancados.

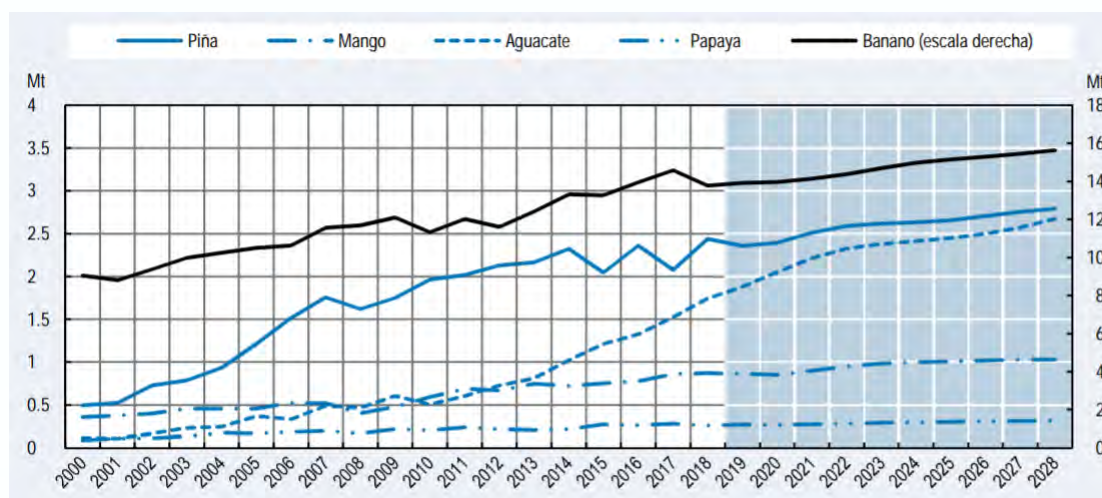


Figura 1. Exportaciones netas de bananos y frutas tropicales de América Latina y el Caribe. Tomado de “OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2019-2028”, por OCDE/FAO, 2019. Paris: FAO Publishing. Recuperado de: <https://doi.org/10.1787/7b2e8ba3-es>

**Principales exportadores de aguacates a nivel mundial.** Las exportaciones del aguacate a nivel mundial tienen una proyección de crecimiento constante impulsado por la demanda de EE.UU. y Europa, incentivando al crecimiento de las exportaciones en todos los continentes. En la Tabla 1 se observa que a nivel mundial desde el 2015 las cantidades exportadas de aguacate (de todas sus variedades, principalmente Hass) el 2019 se han casi duplicado, liderado largamente por México. Este aumento se evidencia igualmente en casi todos los países exportadores como Países Bajos (nexo comercial de Europa) y Perú. Colombia, ha experimentado un aumento de más de ocho veces desde el 2015, sin embargo, se ubica aún en el puesto nueve, y tercero de Sudamérica (Trademap, 2020)

**Consumo mundial de aguacates.** La tendencia mundial del consumo de aguacates es empujada por Estados Unidos, al ser el mayor consumidor de este fruto, así como en Europa, además por el uso en la industria cosmética y farmacéutica. En Estados Unidos, debido a la gran presencia latina y las nuevas generaciones de latinos nacidos ahí, han hecho que la demanda por el aguacate no sólo crezca, pero también se introduzca a los demás grupos étnicos, significando una gran oportunidad para los productores.



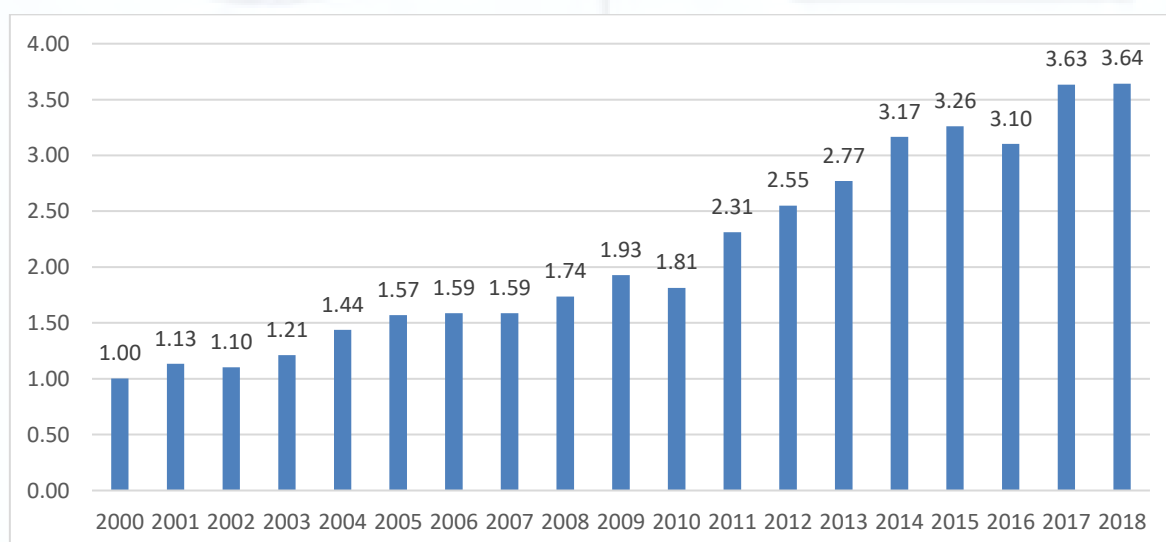
Tabla 1

*Exportación Mundial de Aguacates 2015 - 2019*

Puesto	País	2015	2016	2017	2018	2019
	Mundo	3,328,409	4,374,611	5,824,594	5,848,061	6,370,156
1	México	1,662,366	2,050,763	2,827,913	2,562,387	2,789,668
2	Países Bajos	426,151	644,611	796,910	888,435	1,033,150
3	Perú	303,779	396,583	581,229	722,310	751,330
4	España	221,402	272,677	348,130	353,580	384,646
5	Chile	161,881	297,326	391,115	273,628	300,699
6	Estados Unidos de América	99,365	128,665	152,283	179,635	154,309
7	Kenya	52,695	63,901	78,011	118,289	102,397
8	Francia	46,569	58,280	70,921	61,602	91,569
9	Colombia	10,279	35,040	52,948	62,732	89,053
10	República Dominicana	16,586	33,449	4,886	50,757	86,904
	Otros	327,336	477,304	1,550,784	1,543,007	1,262,628

*Nota.* Tomado de “Exportadores de Aguacates, frescos o secos”, por Trademap, 2020. Expresado den miles de USD.

En la Figura 2 se observa cómo el consumo per cápita de EE.UU. ha ido aumentando significativamente en los últimos 20 años, sin embargo, a pesar de ser el principal importador de aguacate en el mundo, su consumo es muy bajo. Esto se debe no sólo a la densidad poblacional, casi 330 millones de personas, sino también a la distribución desigual entre grupos étnicos y demográficos. Por ejemplo, según Statista (2020b), el 42% los hispanos en EE.U.U. son más propensos a comprar aguacate, sin embargo, sólo representan el 18.5% de la población total (United States Census Bureau, 2019)



*Figura 2.* Consumo per cápita en kilogramos de aguacate en EE.UU.

Adaptado de “Consumo per cápita de aguacates frescos en los Estados Unidos de 2000 a 2018 (en kilos)”, por Statista, 2020. Recuperado de: t.ly/odV3

Adicionalmente, la creciente tendencia de llevar una vida saludable en la alimentación, hacen que el aguacate el fruto perfecto para complementar este estilo de vida gracias a sus propiedades nutritivas y versatilidad. En la Figura 3 se observa el crecimiento del consumo promedio semanal de aguacate en EE.UU (Statista, 2020a). Se observa una tendencia creciente desde el 2005. Asimismo, según una investigación realizada por Transparency Market Research (2019), se proyecta un crecimiento promedio (tasa de crecimiento promedio compuesto) de 5.9% desde el 2018 al 2026. La misma investigación encontró que el sector *retail* en EE.UU. generó ingresos de US\$.7.82 miles de millones en aguacates.

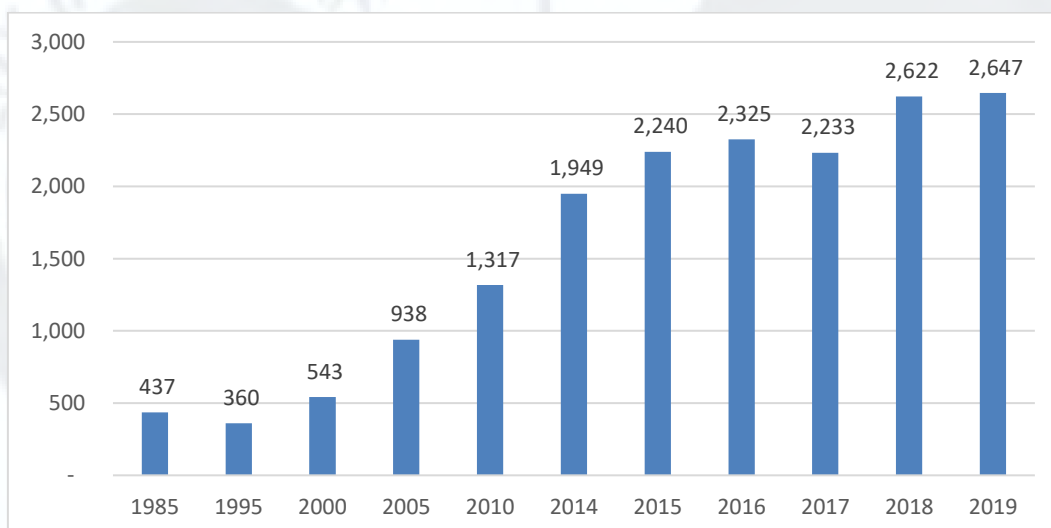
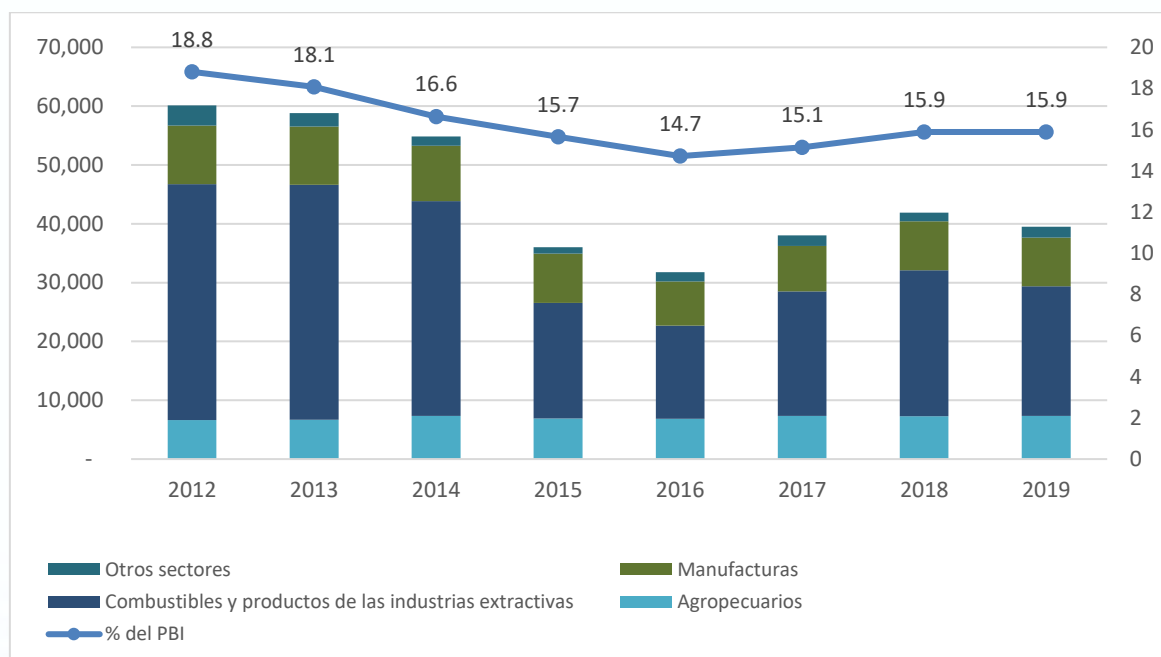


Figura 3. Consumo promedio semanal de aguacate en EE.UU.

Adaptado de “Consumo nacional de aguacate en Estados Unidos de 1985 a 2019”, por Statista, 2020. Recuperado de: [t.ly/D1i3](https://t.ly/D1i3)

**Exportaciones en Colombia.** Las exportaciones colombianas han experimentado una caída desde el 2012, principalmente afectadas por el sector de combustibles y productos de industrias extractivas. Esto se puede deber a la dependencia del crecimiento económico de Estados Unidos y China, principales destinos de las exportaciones (TradeMap, 2020). En la Figura 4 se puede observar que los demás sectores se han mantenido en los últimos ocho años, y que incluso el porcentaje del PBI de las exportaciones ha ido disminuyendo hasta el

2016, donde se presentó una leve mejora. El sector más constante y sin mayor variación es el agropecuario.



*Figura 4.* Exportaciones por sector económico en Colombia. Expresado en millones de dólares FOB. Adaptado de “Exportaciones totales, según grupos de productos”, por DANE, 2020. Recuperado de: t.ly/RUPP

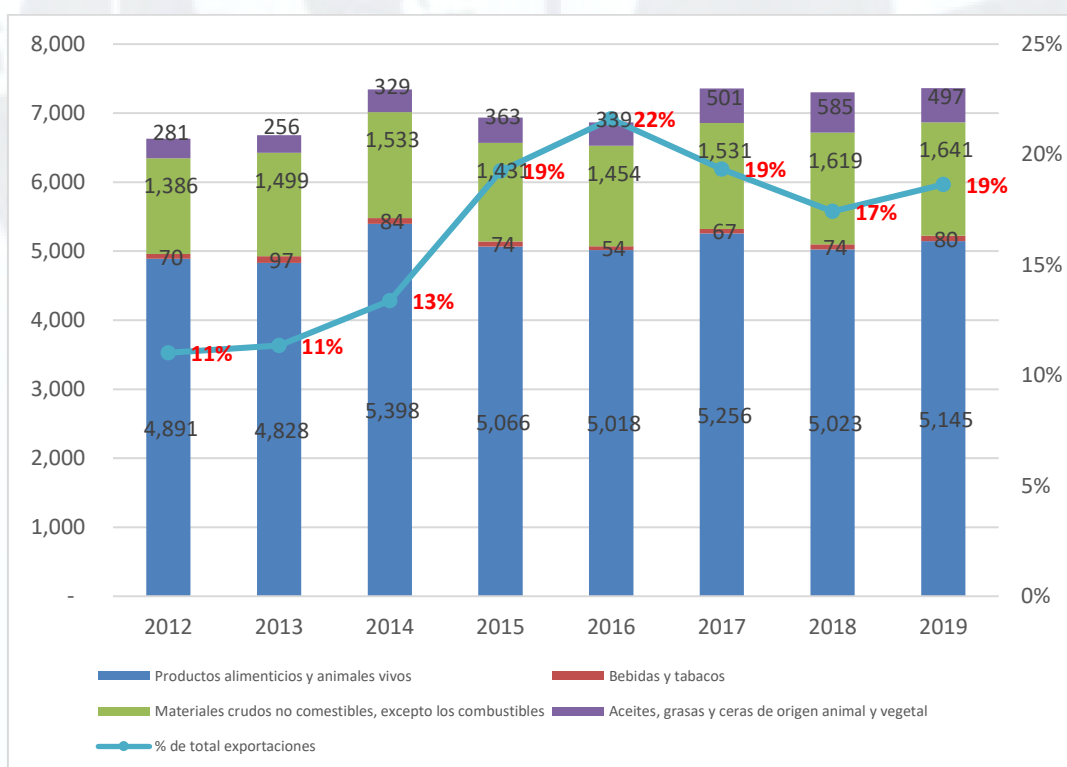
***La agroindustria en Colombia y Covid-19.*** Así mismo, en términos de la actividad económica, el sector de agricultura en Colombia viene en un constante crecimiento en los últimos, que avizoran un buen comportamiento del sector para empresas agricultoras como Camposol que han visto una oportunidad importante de posicionarse en Colombia.

Sin embargo, el sector no ha sido ajeno a los efectos del Covid-19. El Banco Agrario de Colombia realizó un análisis de los posibles efectos de la pandemia en el sector agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, concluyendo que en general tendrá un impacto neutro. En algunos sub-sectores se observarán beneficios, mientras que, en otros, efectos negativos, básicamente por factores como el precio del dólar, la cotización externa de productos, el valor de los insumos, fertilizantes, mano de obra, precios internos, transporte, consumo nacional, entre otros (El sector agropecuario, 2020). Según cifras del DANE (2020), el segundo trimestre del 2020 tuvo un decrecimiento del 6% en relación al primer trimestre,

pero un crecimiento del 0.1% en relación al mismo trimestre del 2019.

En los años, 90's la participación de la agricultura en Colombia ha sido inestable teniendo muchas fluctuaciones año a año; sin embargo, a partir del año 2008 en adelante se destaca un crecimiento importante de la agricultura en el PBI de Colombia, significando más de un 2% (Junguito, Perfetti, & Becerra, 2014). Lo cual avizora un buen panorama para las empresas agrícolas, como Camposol Colombia.

**Cifras del sector agroindustrial en Colombia.** En relación a las exportaciones agroindustriales, como se observa en la Figura 5, éstas representaron un 19% de las exportaciones totales en el 2019, lo cual significa una recuperación de después de haber llegado al pico del 22% en el 2016. Este aumento fue principalmente impulsado por la exportación de legumbres y frutas (ver Apéndice A).

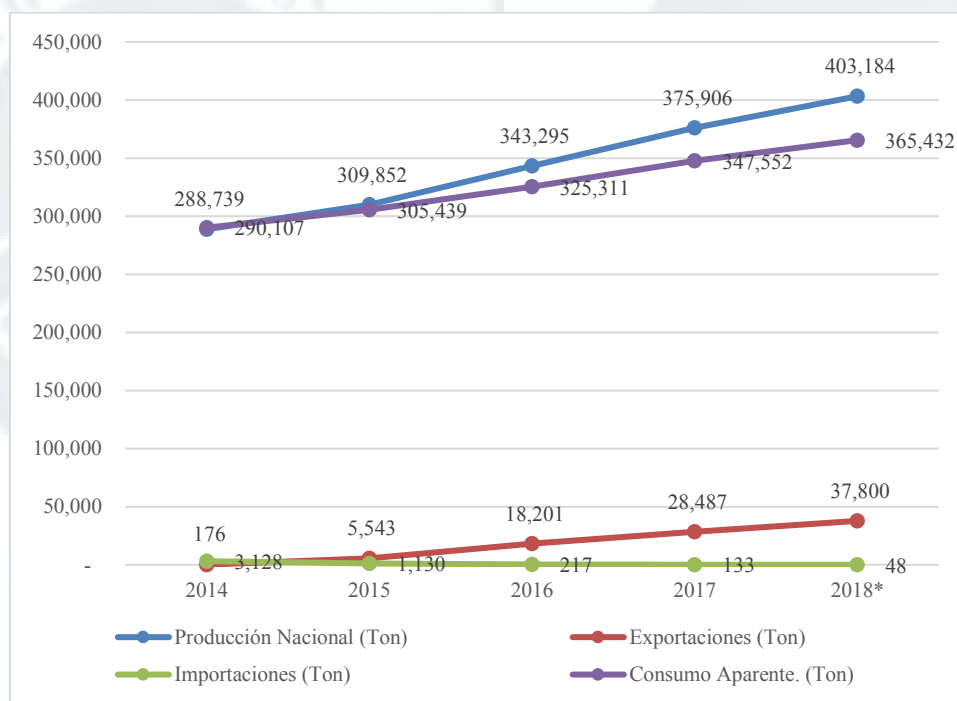


**Figura 5.** Exportaciones agroindustriales por secciones Expresado en millones de dólares FOB. Adaptado de “Exportaciones totales, según grupos de productos”, por DANE, 2020. Recuperado de: t.ly/RUPP

**Sector de aguacates en Colombia.** El país se encuentra en el top de los países con mayores áreas cosechadas (Apéndice B), sin embargo, al 2018, se proyectó que el 91% de la

producción nacional de aguacate se consumía en el país, y sólo un 9% se exportaba (ver Figura 6). El principal destino de las exportaciones es Europa, ya que el mercado estadounidense es atendido por México y Perú, e incluso su propia producción.

Las principales zonas de cultivo de Colombia están dedicadas a la producción de plátano y café, sin embargo, el aguacate está presente en diferentes regiones, cuya distribución geográfica se detalla en la Figura 7, y productividad en la Tabla 3, siendo el Valle del Cauca la zona con mejor rendimiento por hectárea. La variedad del aguacate Hass, la más demandada por el mercado internacional, correspondió al 21% del total del área sembrada (Minagricultura, 2018).



*Figura 6.* Consumo de aguacate en Colombia. Tomado de “Cadena de Aguacate. Indicadores e Instrumentos”, por Minagricultura, 2018. Recuperado de: [t.ly/6nLb](http://t.ly/6nLb)

**Principales productores de aguacates a nivel mundial.** Es importante precisar que hoy en día el mercado colombiano se encuentra del Top 5 de la producción de aguacates a nivel mundial, tal como lo demuestra la Tabla 2. Se observa que Colombia es el quinto productor de aguacate en el mundo y la tendencia es creciente, para el año 2018 representaba el 5.1% de la producción mundial de aguacate, lo cual se convierte en un mercado interesante

donde Camposol quiere desarrollarse y generar mayor ingreso para la compañía, teniendo en cuenta en producir productos frescos y saludables que es lo que el consumidor hoy en día valor en el rubro alimenticio.

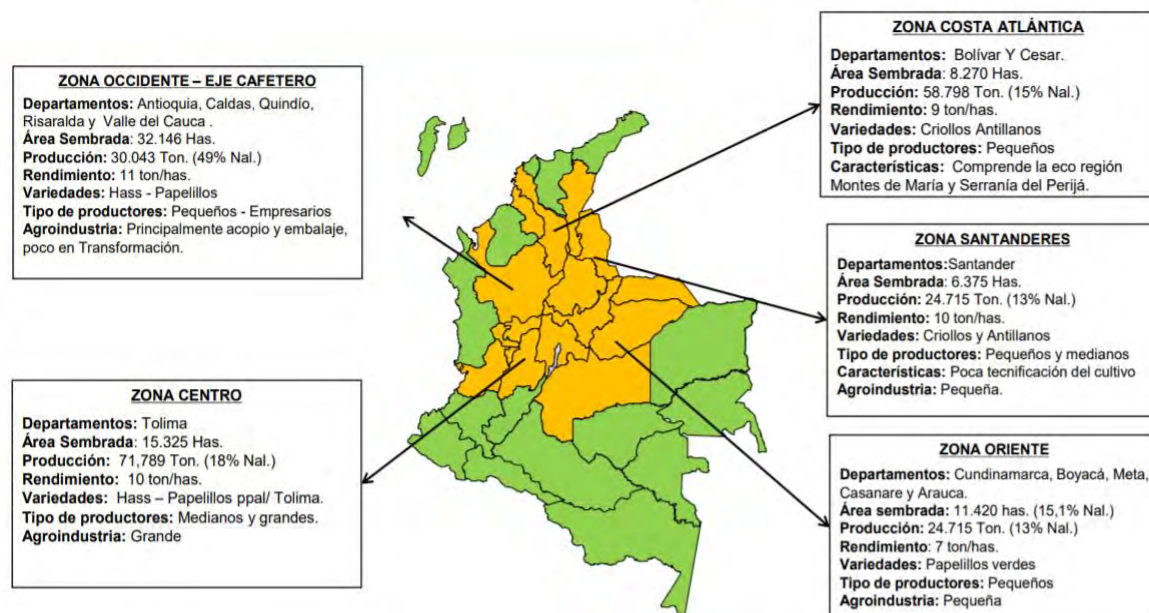


Figura 7. Principales Zonas Productoras de Aguacate Tomado de “Cadena de Aguacate. Indicadores e Instrumentos”, por Minagricultura, 2018. Recuperado de: t.ly/6nLb

Tabla 2

*Producción mundial de aguacate (toneladas)*

País	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018 (%)
Total	4,744,937	5,153,462	5,411,602	5,737,522	6,048,508	6,407,171	100%
México	1,467,837	1,520,695	1,644,226	1,889,354	2,029,886	2,184,663	34.10%
República Dominicana	387,546	513,961	526,438	601,349	637,688	644,306	10.06%
Perú	288,525	349,317	367,110	455,394	466,758	504,517	7.87%
Indonesia	289,901	307,326	382,530	304,938	363,157	410,094	6.40%
<b>Colombia</b>	<b>294,997</b>	<b>288,739</b>	<b>309,852</b>	<b>294,389</b>	<b>314,275</b>	<b>326,666</b>	<b>5.10%</b>
Brasil	157,482	156,699	180,652	196,422	213,041	235,788	3.68%
Otros	1,858,649	2,016,725	2,000,794	1,995,676	2,023,703	2,101,137	32.79%

Nota. Adaptado de “Producción”, por FOASTAT, Organización Mundial de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2020. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>

Tabla 3

*Área, producción y rendimiento departamental*

Departamentos	Área (Ha)					Producción (Ton)					Rendimiento (Ton/ha)				
	2014	2015	2016	2017	2018*	2014	2015	2016	2017	2018*	2014	2015	2016	2017	2018*
TOLIMA	10,999	11,526	12,339	14,190	15,325	58,649	60,718	60,704	66,471	71,789	8	7	8	9	10
CALDAS	7,569	8,289	10,645	12,242	13,099	36,741	40,268	50,626	55,435	59,870	11	9	11	12	13
ANTIOQUIA	7,416	7,468	7,883	9,065	9,700	46,600	48,427	54,374	59,540	63,708	10	10	10	11	12
SANTANDER	4,093	4,576	5,473	6,294	6,735	17,403	19,716	21,094	23,098	24,715	9	6	9	9	10
BOLIVAR	3,670	3,812	3,767	4,332	4,635	30,808	30,838	29,782	32,611	34,894	8	8	8	8	9
QUINDIO	1,899	2,581	3,109	3,575	3,825	10,878	13,246	16,479	18,045	19,308	8	8	8	8	9
CESAR	2,544	2,791	2,954	3,397	3,635	12,161	19,138	20,402	22,340	23,904	5	7	7	7	8
VALLE DEL CAUCA	2,017	2,164	2,320	2,668	2,855	24,823	25,685	29,529	32,334	34,597	12	12	13	13	14
RISARALDA	1,749	2,009	2,168	2,493	2,668	15,699	14,091	15,721	17,214	18,419	9	7	7	8	9
Otros	7,101	7,567	9,047	10,404	11,420	34,739	37,725	44,582	48,817	51,981	6	6	6	6	7
TOTAL	49,056	52,782	59,705	68,661	73,896	288,501	309,852	343,295	375,906	403,184	9	8	9	9	10

*Nota.* \* Proyectado. Tomado de “Cadena de Aguacate. Indicadores e Instrumentos”, por Minagricultura, 2018. Recuperado de: [t.ly/6nLb](http://t.ly/6nLb)



Por otro lado, hay mucho apoyo en Colombia para que las exportaciones de productos no tradicionales, como el caso del aguacate, sigan creciendo porque demanda un buen costo de tonelaje transportado, generando que las exportaciones en Colombia sigan en aumento, que hoy en día es prioridad en dicho país, por tal motivo, hay un buen compromiso entre las empresas privadas, gremio de agricultura y el ministerio de agricultura para asegurar un buen desarrollo de mercado de estos productos, como es el caso del aguacate.

***Camposol en Colombia.*** El Perú es un país líder en el sector agroindustrial por tener la diversidad de estaciones en todo el territorio nacional, la cual permite poder aprovechar la generación de productos por parte de la agricultura; por tal motivo, existe empresas que se dedican a esta actividad como es el caso de Camposol S.A. (en adelante “Camposol”). Camposol es una empresa agroindustrial verticalmente integrada que fue fundada en el año 1997 en el departamento de La Libertad.

Durante sus primeros diez años de operación, Camposol fue una empresa que sólo producía espárragos para el mercado europeo. En el año 2007 el Grupo D&C compró la compañía, este cambio fue favorable para la empresa porque logró que Camposol se posicionara como una compañía de clase mundial al aumentar su ubicación geográfica y posición en el mercado, actualmente posee más de 25,000 hectáreas de terreno de cultivo entre La Libertad y el norte de Piura.

Camposol cuenta con tres unidades de negocio definidas: (a) Frutas y vegetales, que se encarga de todo el desarrollo, cultivo, producción y venta de productos frescos y congelados; (b) Marinasol, la cual produce y genera ventas de langostinos; y (c) Camposol Internacional, la cual se encarga de comercializar los productos de la compañía por todo el mundo teniendo oficinas base en la ciudad de Lima, Florida, Rotterdam y Shangai (Camposol, 2019b).



La empresa tiene procesos de producción con la más alta tecnología, la cual asegura que sus productos sean consumibles y aptos para el consumo humano, teniendo certificaciones internacionales que certifican lo mencionado. Los productos que Camposol principalmente tiene en el mercado son los siguientes: aguacates, arándanos, uvas, mangos, mandarinas y langostinos. Estos se comercializan en alrededor de 40 países del mundo distribuidos en Sudamérica, Norte América, Europa y Asia (Camposol, 2019b).

Camposol hoy en día se ha convertido en el primer exportador de productos no tradicionales y del sector agropecuario en el territorio peruano, la cual ha generado ingresos por más de 360 millones de dólares, ocupando el puesto 30 en el ranking de los principales exportadores del Perú en el año 2017, razón por lo cual ha visto la necesidad de seguir expandiendo sus operaciones en tierras extranjeras con la finalidad de seguir cubriendo la demanda de sus productos en todo el mundo (Camposol, 2019a).

Camposol optó por seguir creciendo sus operaciones a nivel internacional, con la finalidad de seguir expandiendo sus centros de producción y distribución de sus productos y cubrir la demanda en el mundo, razón por la cual ha visto la oportunidad de invertir en el territorio colombiano; ya que Colombia, por un lado, es un destino aceptable en términos de suelo y condiciones climáticas para la producción de aguacates; por otro lado, presenta las condiciones jurídicas y políticas que aseguran que el inversionista, en este caso, Camposol pueda desarrollarse de la mejor manera teniendo el apoyo del país.

Camposol ingresó a territorio colombiano en el año 2017 con la adquisición de 300 hectáreas de terreno, donde plantea realizar toda la cadena de suministro desde, la producción, procesamiento y distribución del aguacate, producto que Camposol Colombia va exportar a los diferentes clientes internacionales como Europa, Usa y China.

Hoy en día los principales competidores para Camposol Colombia, los cuales representan el 80% aproximado de la producción de aguacate en dicho país, son las siguientes

empresas locales: Cartama (AVOFRUIT S.A.S.), Westfalia, Fruty Green y Pacific Fruit, (Estos son los mayores exportadores, 2019); los cuales ya tienen un mayor tiempo en el mercado respecto a Camposol Colombia en el país, sin embargo, Camposol busca convertirse en uno de los primeros productores de aguacate en Colombia en los próximos años gracias a la experiencia y los conocimientos que tienen en el mercado peruano, la cual busca implementarla en Colombia.

Con respecto al precio del aguacate, a diferencia de los *commodities*, estos se manejan por oferta y demanda; sin embargo, el precio ha ido en aumento en los últimos años y la tendencia es creciente, tal como la ha planteado el gerente de Camposol Colombia Jorge Quijano, sustentado por las últimas demandas en países como USA y Europa que hoy en día buscan el consumo de productos saludables y frescos que aseguren su bienestar y el de sus familias, la cual es la visión de Camposol a nivel corporativa para todos sus consumidores en general.

Camposol Colombia estima posicionarse rápidamente en el país, teniendo como base el perfil técnico que ha desarrollado en Perú con toda la curva de aprendizaje de su equipo de trabajo, el gerente Jorge Quijano estima que para el año 2025 Camposol Colombia pueda llegar a alcanzar la misma producción de Perú, gracias a la destreza de sus profesionales, la cual considera que es su principal ventaja competitiva frente a otros ofertantes en el sector de la agricultura.

Cabe recalcar que el aguacate colombiano ha ido creciendo en su exportación con un crecimiento anual compuesto del 142% en el año 2017 respecto al 2010 pasando de US\$ 107.918 a US\$ 52.9 millones, y a julio del 2020, las exportaciones vienen sumando US\$ 79.5 millones (Corpohass, 2020), y continúa en desarrollo, motivo por el cual el mercado de la producción de aguacates se convierte en atractivo para Camposol en Colombia (ProColombia, 2018).

## 1.2. Conclusiones

La agricultura es un sector esencial en todo el mundo por proveer de bienes básicos para la subsistencia de la población, y se proyecta un crecimiento de la demanda gracias al aumento de la mayor capacidad de consumo en economías emergentes y cambios hacia estilos de vida más saludables en países desarrollados. En Latinoamérica, los TLCs han favorecido a la comercialización de frutas, incluyendo el aguacate, hacia países desarrollados como EE.UU. y Canadá.

Las exportaciones de Colombia se han reducido desde el 2012 básicamente por depender de los combustibles como principal *commodity*. Por ello, el sector agroindustrial, impulsado por el sector público y privado buscan aumentar las exportaciones agroindustriales, pues éstas se han estancado en relación a su participación en el PBI. Colombia tiene como prioridad incrementar sus exportaciones y ha puesto en la mira el desarrollo del aguacate.

El Aguacate tiene una tendencia creciente en la producción mundial por ser un producto saludable y el desarrollo de la industria cosmética y farmacéutica, el mismo que se ve reflejado en el crecimiento de las exportaciones desde diferentes países, entre ellos Colombia. Por ello, Camposol ha identificado un potencial desarrollo al internacionalizarse y llevar su proceso de producción en tierras colombianas.

Respecto a los efectos de la pandemia, el gobierno colombiano ha dispuesto un plan económico de emergencia para reducir el impacto negativo que está atravesando el sector agrario, pues al ser dependiente de los fertilizantes importados, y el tipo de cambio al alza, sus costos se ven afectados.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1. Antecedentes

Camposol es una empresa agroindustrial peruana fundada en 1997 en la zona costera-norte del país, aprovechando los proyectos de irrigación (Chavimochic) para asentar el negocio. Durante la primera década, se dedicó al cultivo de espárragos, pero luego de la compra por parte de Dyer Coriat Group en el 2007, la empresa se esforzó para consolidarse internacionalmente. En la Figura 8 se observan los ejes de la estrategia de Camposol para lograr el crecimiento en el sector agroindustrial.



*Figura 8.* Ejes de la estrategia de Camposol.

Tomado de “Informe de Sostenibilidad 2018”, por Camposol, 2019b. Recuperado de: [t.ly/wOC0](https://t.ly/wOC0)

Una de las características más importantes de Camposol es su presencia en todo el proceso productivo, por lo que realiza un proceso de trazabilidad que demanda la presencia en diferentes países para asegurar que el producto está disponible los 365 días del año. Camposol (2020) tiene como puntos clave de éxito los principales: (1) Ubicación estratégica, (2) Integración vertical, (3) Portafolio diversificado de productos, (4) Alcance global con clientes de clase mundial, y (5) Crecimiento sólido.

Esto le ha llevado a expandir sus operaciones en diferentes países, entre ellos Colombia, donde inició sus operaciones en el 2018, en las localidades de Salento, Aranzazu, Manizales y Sevilla. Además, la empresa tiene presencia en diferentes lugares estratégicos del mundo como oficinas comerciales. En la Apéndice C se observa la lista de empresas Camposol alrededor del globo.

El gobierno corporativo de Camposol tiene como objetivo regular la división de roles entre los accionistas, el directorio y la gerencia de una manera más integral en comparación con lo que exige la legislación vigente (Camposol, 2019b). Su estructura está compuesta según la Tabla 4, con 25% de representación femenina y un 40% de directores independientes.

Tabla 4

*Directorio de Camposol*

Nombre	Cargo	Tipo	Género	Rango de edad
Samuel Dyer Coriat	Presidente del Directorio	Dependiente	Masculino	Entre 30 y 50 años
Raúl Ubaldo Fernández	Vicepresidente	Independiente	Masculino	Mayor de 50 años
Samuel Dyer Ampudia	Director Honorífico	Dependiente	Masculino	Mayor de 50 años
Piero Dyer Coriat	Director	Dependiente	Masculino	Entre 30 y 50 años
Sheyla Dyer Coriat	Director	Dependiente	Femenino	Entre 30 y 50 años
William Dyer Osorio	Director	Dependiente	Masculino	Entre 30 y 50 años
Carmen Rosa Graham Ayllón	Director	Independiente	Femenino	Mayor de 50 años
Manuel del Río Jiménez	Director	Independiente	Masculino	Mayor de 50 años

*Nota.* Tomado de “Informe de Sostenibilidad 2018”, por Camposol, 2019b. Recuperado de: [t.ly/wOC0](https://t.ly/wOC0)

Camposol tiene presencia en 45 países, cuyas ventas geográficamente se dividen en América del Norte (53%), Europa (35%), Asia (9%) y el resto del mundo (2%) (Camposol, 2020). Al 2019, Camposol plantó 1,721 hectáreas de aguacates en Colombia y logró sus primeras exportaciones, con siete envíos internacionales. Sin embargo, el nivel de ventas no

fue el esperado, viéndose reflejado en la utilidad global de la empresa (CSOL Holding Ltd, 2019).

## **2.2. Visión**

La visión de Camposol (2019b) es la siguiente: convertirnos en la multinacional peruana que ofrece alimentos saludables - con trazabilidad y de calidad, bajo un modelo sostenible y socialmente responsable - a las familias de todo el mundo, está cada vez más cerca.

Sin embargo, la filial de Colombia no presenta una visión definida, por lo que se propone la siguiente:

Para el 2027, Camposol será la empresa líder en exportaciones de aguacates en Colombia, satisfaciendo las exigencias del mercado internacional ofreciendo un fruto de calidad, saludable y fresco. A junio del 2020, Camposol se encontraba en el duodécimo puesto de empresas exportadoras de aguacate en Colombia.

Para el planteamiento de la nueva visión, se ha considerado los aspectos propuestos por D'Alessio (2014): (a) la ideología central es crecer en la producción y cumplir con las normas establecidas y compromisos asumidos; (b) para establecer la visión de futuro se ha evaluado a la empresa, y se ha determinado que puede llegar a ser uno de los cinco primeros productores; (c) es simple, clara y comprensible; (d) es ambiciosa, convincente y realista; (e) está definida en un horizonte de tiempo de siete años, que permitiría realizar los cambios; (f) ha sido proyectada a un alcance geográfico; (g) será conocida por todos; (h) está expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (i) expresa una idea clara desarrollada sobre adónde desea ir la organización.

El plazo establecido será de siete años, ya que al inicio se tendrá que gestionar la compra de terrenos, luego ser sembrados por aguacate Hass; esta compra y siembra será

progresiva y por etapas, cabe recalcar que la producción será también en crecimiento progresivo, con la finalidad de lograr a tener plantaciones maduras al cabo de siete años.

### **2.3. Misión**

La misión de Camposol (2019b) es: ofrecer a nuestros clientes de alrededor del mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de un proceso sostenible; generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos y creando valor sostenible para nuestros accionistas.

Sin embargo, Camposol Colombia no cuenta con una misión definida, por lo que se propone la siguiente que ayudará a alcanzar la visión:

Satisfacer de manera confiable las necesidades de Aguacate Hass de nuestros consumidores en todo el mundo con eficiencia, calidad y responsabilidad; generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; con la finalidad de crear un valor consistente a largo plazo para nuestros accionistas.

De esta manera, se cumple con las siguientes características fundamentales de una misión según D'Alessio (2014), las cuales son: (a) definir lo que es la organización, (b) definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada, (c) ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, (d) diferenciar a la organización de todas las demás, (e) servir de marco para evaluar las actividades en curso, (f) ser expresada con claridad para ser entendida por todos, y (g) generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

### **2.4. Valores**

- Honestidad, ser honestos, honrando los compromisos; asimismo, en los procesos, buscando tener el mejor proceder.
- Respeto a las personas, dentro del trabajo y las comunidades que nos rodean; con la finalidad de generar un impacto positivo y sostenible.
- Trabajo en equipo, compartir los objetivos y estrategias, esforzándose por ser



comunicativos y transparentes, fomentando un ambiente abierto y flexible, dónde prevalezcan los objetivos del equipo sobre las personas.

- Eficiencia, nos esforzamos por alcanzarla en toda la cadena de valor, teniendo un control estricto en el manejo de costos y llevando un detalle del desenvolvimiento de cada una de las operaciones.
- Excelencia, trabajamos para obtener los más altos estándares de desempeño, innovación y calidad en todas nuestras áreas, procesos, actividades y productos; prestamos atención a todos los detalles y nos esforzamos por cumplir con las exigencias y expectativas del mercado internacional.

## **2.5. Código de Ética**

El código de ética está basado en los valores:

1. Seguridad. Cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo de Colombia, así mismo, con los estándares internacionales de los países a donde se exporta el producto; buscando cuidar a los colaboradores y el medio ambiente.
2. Igualdad. Se promueve la inclusión de los trabajadores; excluyendo la discriminación por raza, sexo, orientación sexual, discapacidad, estado marital, edad, religión o ideología política.
3. Transparencia. Los procesos de pagos, contratación de personas y adjudicación de proyectos están basados en políticas que sean correctos y de libre auditoria, de tal forma de asegurar la confiabilidad.
4. Integridad. Los trabajadores de la compañía deben ser íntegros en su proceder a todo nivel, de tal forma, que no se puede generar abusos de poder o psicológicos en contra de colaboradores.
5. Honradez. Son inadmisibles los sobornos y las coimas u otras actitudes que son interpretadas como tales, directa o indirectamente.



6. Cuidado del ambiente. Al ser Colombia un país con una diversidad abundante es importante el compromiso de la compañía con un estudio previo para minimizar el impacto de las actividades agrícolas dentro de los predios.

## **2.6. Conclusiones**

La empresa Camposol posee una visión y misión general para la empresa que no cumple con tener las características fundamentales que propone D'Alessio (2014). Por ello, se propuso una visión y misión para Camposol Colombia en base a la necesidad de la empresa matriz de expandir sus operaciones en Latinoamérica. La nueva visión reta a la empresa a hacer uso eficiente de la experiencia agrícola de Camposol en Colombia, y así alcanzar el objetivo de ser líderes de exportación en un largo plazo de sólo siete años, a pesar de haber iniciado operaciones apenas en el 2018.

En relación a lo anterior, la empresa debe enfocar sus objetivos a largo plazo a alcanzar la visión, detallando las estrategias que necesitará para alanzarla. Para ello, el planeamiento estratégico comenzando con la premisa de la visión de la empresa matriz, ayudará determinar las estrategias más idóneas para alanzarla.

El liderazgo que se desea alcanzar implica no sólo incrementar las ventas, sino la productividad de las tierras haciendo uso eficiente de los recursos con los que se cuenta: tierra, personas y experiencia. El conocimiento que se adquirió con Camposol Perú representa una gran fortaleza para lograr un buen uso del tiempo para alcanzar la visión en el plazo planteado.

La visión establecida para Camposol Colombia está planteada en siete años pues se tuvo en cuenta que la industria agroindustrial se desarrolla en tiempo más prolongado. Además, la empresa inició sus operaciones en Colombia en el 2017, por lo que aún se encuentra en un periodo de adaptación local.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

La evaluación externa tiene como objetivo determinar cuáles son las implicancias de los factores externos y realizar su análisis para determinar su impacto, positivo o negativo, en la empresa Camposol Colombia. Para ello se realizará un análisis del entorno PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico). Luego de este análisis se diseñará la Matriz de Factores Externos (MEFE). A su vez, se realizará un análisis de la industria agroindustrial, conformado por el nivel de negociación de los proveedores, competidores actuales, sustitutos y entrantes. Luego se evaluará la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Finalmente, se elaborará la Matriz de Perfil Referencial (MPR), la cual, a través del benchmarking con otras empresas, brindará información notable para el desarrollo de estrategias (D'Alessio, 2014).

#### **3.1. Análisis del Entorno PESTE**

##### **3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

*Estabilidad Política.* Dentro de los lineamientos para la Inversión Extranjera Directa (IED) en Colombia están respaldados por el Decreto 2080 del año 2000, dónde se detallan dos diferentes tipos de inversión que se pueden realizar en el país; así mismo, el Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia está generando políticas de apoyo para desarrollar el cultivo de Aguacate Hass en Colombia, transándose como meta llegar a producir más de 80.000 toneladas para el 2030; para lo cual ha diseñado un plan de apertura de mercados y brindar facilidades a los productores de dicho cultivo (MinCIT,2014), así mismo, se garantiza la estabilidad jurídica de la IED mediante la ley 963 del 2005 para inversiones que superen el monto de los 7500 salarios mínimos (Ojeda, Perea, & Puerto, 2019)

El gobierno actual de Colombia, liderado por el presidente Iván Duque Márquez desde el 2018, tiene como ejes transversales la infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación, para lo cual es apoyado por el Grupo Banco Mundial (GBM) con préstamos dirigidos a compromisos que faciliten la promoción de un desarrollo territorial equilibrado, el incremento

de la movilidad e inclusión social, y apoyo a la sostenibilidad fiscal y a la productividad, incluyendo un crédito para apoyar la gestión de la migración venezolana (Banco Mundial, 2020).

De acuerdo con el Banco Mundial, con respecto a las economías de América Latina; Colombia es el tercer país que presenta las facilidades para hacer negocios, generando así buenas expectativas para la Inversión Directa Extranjera, lo cual sería un indicador de seguridad en cuanto a inversión extranjera en el país. Ocupa la posición 67 Por otro lado, se resalta que abrir una empresa en Colombia es 60% menos costoso y más rápido con respecto a otros países de Latinoamérica (Banco Mundial, 2017). En la Figura 9 se observan los pilares analizados en el reporte del Banco Mundial, donde destaca la facilidad para obtener crédito (puesto 11), y la protección de los inversionistas minoritarios (puesto 13). Sin embargo, los indicadores con peor performance son el cumplimiento de contratos (puesto 177), y el pago de impuestos (puesto 148).

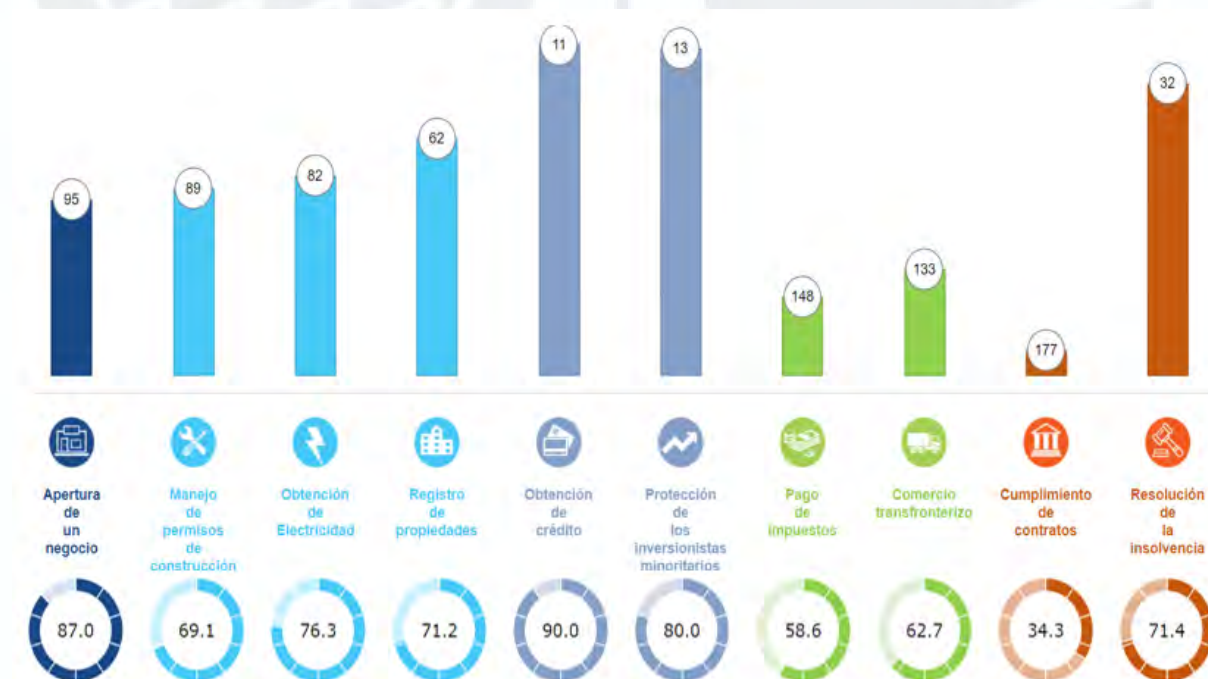


Figura 9. Ranking en Doing Business – Colombia.

Tomado de “Facilidad para hacer negocios – Colombia”, por Banco Mundial, 2020a.

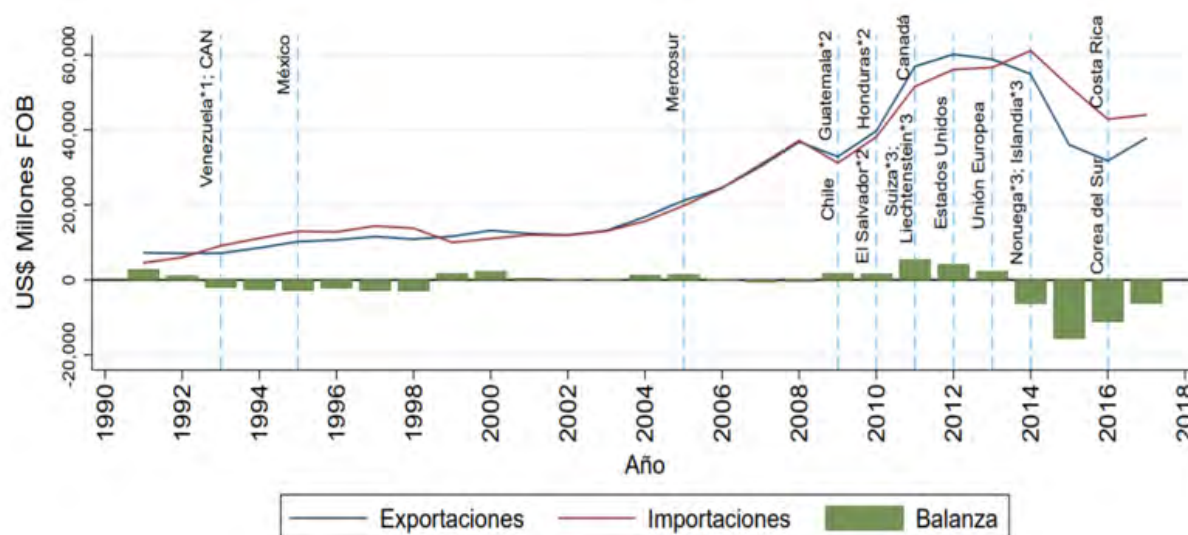
Recuperado de: <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/colombia>

Colombia en la actualidad está pasando por un mejor momento con respecto años

anteriores; así mismo, la inversión en agroindustria está creciendo de manera considerable en estos últimos años, razón por la cual, las inversiones que giran en torno al aguacate son de empresas agroexportadoras peruanas y empresas extranjeras las cuales están desarrollando en este país, debido a que se cuenta con las condiciones óptimas para el desarrollo de esta agroindustria.

El aumento de la agroindustria en Colombia se está desarrollando en su mayoría por inversiones extranjeras como Green Fruit, empresa estadounidense que piensa sembrar 300 hectáreas en el Valle del Cauca (ProColombia, 2019); Agrícola Ocoa de Chile con 1000 hectáreas, ya compradas en Roldanillo; Colomich de México con 1000 hectáreas; y entre otras empresas peruanas que están llegando a este país tropical (Cámara de Comercio de Cali, 2018).

**Tratados de libre comercio.** Colombia tiene en total 15 TLC en vigencia, dos firmados aun no en vigencia, y cuatro aún en negociación (Mincomercio, 2018), lo cual significa que es uno de los países más abiertos comercialmente de América Latina. Como se observa en la *Figura 10*, la apertura comercial con la firma de nuevos TLC tiene una correlación con el aumento de las exportaciones.



*Figura 10.* Comercio total y fechas de entrada en vigencia TLCs. Tomado de “Comercio exterior colombiano: Seguimiento a los acuerdos comerciales”, por Mincomercio, (2018). Recuperado: [shorturl.at/xCFTU](http://shorturl.at/xCFTU)

Considerando las condiciones climáticas importantes para el desarrollo de la actividad

agroindustrial, también es importante recalcar los Tratados de Libre Comercio (TLC) que tiene un país, los cuales son útiles para las empresas agroexportadoras, porque permite tener la facilidad de exportar la fruta en el país y enviarla hacia destinos internacionales como Europa, Estados Unidos, entre otros. Dentro de estos TLC el más importante para Camposol es el de Estados Unidos, porque dicho país es uno de los principales importadores de Aguacate Hass a nivel mundial con un 43.41% del total (Díaz, 2017). Para Camposol, como agroexportador, es de suma importancia que el país donde realice la inversión tenga activo el TLC, ya que el objetivo es la venta del producto a países extranjeros y no al mercado nacional, si no existiera dicho tratado no existiría la inversión en Colombia.

**Ley Laboral.** A diferencia del Perú, en Colombia generalmente sólo existe un régimen laboral para todas las actividades productivas, aunque sí existen regímenes especiales poco utilizados en el sector privado (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2018). También, el Salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) se fija para periodos de un año y se toma en cuenta cinco parámetros: (1) la inflación proyectada por el gobierno, (2) el IPC, (3) el aumento del PBI, (4) la contribución de los salarios al ingreso nacional, y (5) la productividad acordada por el comité tripartito de productividad (Hofstetter, 2005). En la Figura 11 se observa cómo el salario mínimo legal ha evolucionado desde el 2012, aunque experimentó un crecimiento más leve desde el 2013 al 2015.

Estos incrementos anuales del salario mínimo y sobrecostos laborales directos indican que los trabajadores a través del aparato legal del estado tienen una capacidad de negociación moderada y que puede encarecer los procesos intensivos en mano de obra como en la industria agroindustrial.

De igual manera, en la Figura 12 se observa que los impuestos y contribuciones salariales en Colombia representan un 18.6% de las utilidades, estando por debajo del promedio de lo destinado por la OCDE y Latinoamérica, sin embargo, muy por encima de



países competidores directos del continente (Perú y Chile) (Consejo Privado de Competitividad, 2018). En el Apéndice D se encuentra más información sobre el mercado laboral de Colombia.



Figura 11. Salario mínimo legal y variación anual.

Adaptado de “Salario mínimo legal en Colombia”, por el Banco de la República, s.f. Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/salarios>

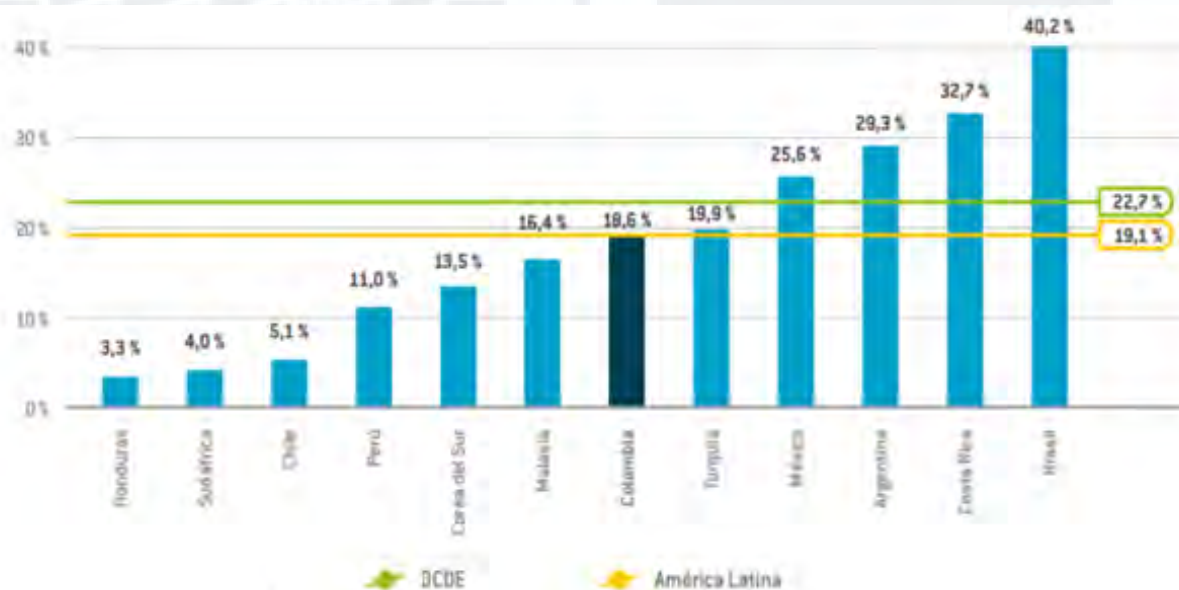


Figura 12. Impuestos y contribuciones laborales pagadas por las empresas como porcentaje de las utilidades.

Tomado de “Informe Nacional de Competitividad 2018-2019”, por Consejo Privado de Competitividad, 2018. Bogotá: Zetta Comunicadores.

**Infraestructura del país.** La infraestructura de todo país que desee desarrollar el comercio exterior es vital para facilitar las vías de salida de mercadería y entrada de insumos. Esto no sólo significa una mayor rapidez facilidad en las operaciones, sino también en la

reducción de costos logísticos. Colombia, según el World Economic Forum (2019), en el pilar de infraestructura del ranking de competitividad se encuentra en el puesto 81 de 141 países estudiados. Peor aún, en el sub-pilar de infraestructura del transporte, se encuentra en el puesto 92, siendo el indicador de calidad de carreteras el que peor puntaje obtiene. En cuanto a sus puertos y aeropuertos, la evaluación es más positiva, ocupando el puesto 33 y 31 correspondientemente, lo que significa que el comercio exterior se puede desarrollar con mayor facilidad, sin embargo, en el transporte interno, los costos logísticos se pueden ver afectados (ver Tabla 5). De igual manera, existen políticas de estado para ampliar las inversiones en proyectos de infraestructura que se detallan en el Apéndice E.

Tabla 5

*Indicadores del pilar infraestructura 2019*

Indicadores de Transporte	Indicador	Valor	Puntuación	Ranking
Infraestructura del transporte	0-100 (mejor)	-		92
Conectividad de carreteras	0-100 (mejor)	65.4	65.4	97
Calidad de la infraestructura de carreteras	1-7 (mejor)	3.4	39.7	104
Densidad de vía férrea	Km2	1.9	4.8	89
Eficiencia de servicios de tren	1-7 (mejor)	1.7	12.2	99
Conectividad de aeropuertos	puntuación	144,423.40	68.7	31
Eficiencia de servicios transporte aéreo	1-7 (mejor)	4.5	57.6	78
Conectividad de transporte marítimo	0-100 (mejor)	50.1	50.1	33
Eficiencia de servicios de puertos marítimos	1-7 (mejor)	4.1	51.5	72
Infraestructura de servicios públicos	0-100 (mejor)	-	89.9	72
Acceso a electricidad	% de la población	97	97	91
Calidad del suministro de electricidad	% de producción	9.1	94.7	51
Exposición a agua potable insegura	% de la población	19.5	82.2	79
Fiabilidad del suministro de agua.	1-7 (mejor)	4.9	65.6	66

*Nota.* Tomado de “The Global Competitiveness Report 2019 [Reporte Global de Competitividad 2019]”, por el Foro Económico Mundial (FEM), 2019, p.159. Recuperado de: t.ly/1aEn

La ubicación geográfica de Colombia le permite tener un lugar privilegiado para el desarrollo del comercio internacional, pues es la puerta de entrada a Sudamérica, y tiene acceso a los países del Atlántico y Pacífico. Así, en la Figura 13 se observan los principales terminales portuarios, donde se demuestra que el país aprovecha de su ventaja geográfica con presencia de

puertos de cara a ambos océanos. De igual manera, en la Figura 14 se observan la infraestructura aeroportuaria internacional, con presencia de 13 aeropuertos internacionales. En el Apéndice F se observa más detalladamente el movimiento aeroportuario y portuario de Colombia. Igualmente, en el Apéndice G se resume el perfil de Colombia en materia logística, y en el Apéndice H se observa el desempeño logístico para diferentes indicadores relacionados al comercio internacional, en el que se observa que al 2018 todos han mejorado.



*Figura 13.* Principales Terminales Portuarias en Colombia.

Tomado de “Infraestructura logística y transporte de carga en Colombia”, por Procolombia, 2016. Recuperado de: [t.ly/wyyk](https://t.ly/wyyk)

***Cuenta con puerto de salida al Pacífico y Atlántico.*** Con respecto a logística para el transporte de la fruta de Colombia hacia el exterior, se cuenta con salida en ambos océanos, tanto al Pacífico como el Atlántico, el cual es importante para disminuir los días de viaje del aguacate hacia los distintos continentes donde se exporta (La, 2018), esto ayuda a Camposol en que el producto se mantendrá con una mejor calidad a los destinos en el extranjero por tener un menor días de viaje marítimo. Estos puertos están ubicados en Cartagena, Santa Marta y Barranquilla, el primero con salida al Pacífico y los otros dos con salidas al Atlántico.





Figura 14. Infraestructura aeroportuaria internacional. Tomado de “Infraestructura logística y transporte de carga en Colombia”, por Procolombia, 2016. Recuperado de: [t.ly/wyyk](https://t.ly/wyyk)

**Deficiente infraestructura.** Una desventaja a considerar en Colombia son las vías que interconectan los predios donde se cultiva el aguacate; ya que, se necesita una adecuada inversión para poder mejorarlas, razón por lo cual dificultaría la logística de retirar la fruta de las fincas; además, generaría averías mecánicas en el medio del transporte afectando la calidad y estética del fruto; por lo tanto, podría significar un menor precio de venta. Esta baja calidad de las vías se origina debido a que no se cuenta con un área agrícola consolidada en un solo punto para la recolección del producto final, como es el caso de Perú con los proyectos Chavimochic y Olmos; por tal motivo, Camposol tendría que invertir en los tramos, dónde va transitar el producto final.

**Institucionalidad.** Según el World Economic Forum (2019), Colombia se ubica en el

puesto 92, de 141 países analizados, siendo los indicadores de seguridad, control y balance (independencia judicial), transparencia (corrupción), futura orientación del gobierno (estabilidad de políticas), entre otros, los que hacen que el puntaje sea menor. En otro informe realizado por el Consejo Privado de Competitividad (2018), como se señala en la Figura 15, Colombia se encuentra en una posición menor que Perú y un poco mejor que México en el indicador Índice de Imperio de la Ley, que describe la confianza en el cumplimiento de las leyes. En este análisis, se encuentra muy por debajo de la media de la OCDE (0,74 vs 0,5), y justo en la media de América Latina.



*Figura 15.* Índice de Imperio de la Ley de Colombia y países de referencia. Tomado de “Informe Nacional de Competitividad 2018 – 2019”, por Consejo Privado de Competitividad, 2018. Bogotá: Zetta Comunicadores.

**Competitividad.** Según el Institute for Management Development (IMD), en el ránking de competitividad, que sirve como punto de referencia para líderes económicos y políticos de

todo el mundo en la toma de decisiones de inversión, el planteamiento, así como para el avance en el diálogo acerca de los factores que hacen viable el crecimiento sostenido de las economías, Colombia ha bajado posiciones desde el 2013, donde alcanzó el puesto 48, llegando al 2020 al puesto 54 de 63 economías analizadas (ver Figura 16).



Figura 16. Evolución de la posición de Colombia. Índice de competitividad agregada Tomado de “Anuario Mundial de Competitividad 2020”, por Institute for Management Development (IMD), 2020. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

**Respuesta a la pandemia.** Los efectos del coronavirus en Latinoamérica han sido más severos que en cualquier otra región del mundo. Frente a ello, el gobierno colombiano ha tomado medidas sectoriales, así, para el sector agricultura, el Ministerio de Agricultura ha puesto a disposición un crédito a través del programa “Colombia Agro Produce”, dirigidos a productores pequeños, medianos y grandes, con una tasa de interés de 3.5% a 4.5%, en un plazo de hasta tres años y con un año de gracia (Coronavirus Colombia, 2020).

Otros decretos promulgados en el sector agrícola son:

- Decreto 471 del 25 de marzo de 2020, faculta al ministerio a fijar precios de los insumos agropecuarios.

- Decreto 486 de 27 de marzo de 2020, por el cual el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural podrá general un incentivo económico para beneficio de los productores de campo mayores de 70 años.
- Circular No 02 del 28 de marzo de 2020, planes departamentales de extensión agropecuaria y registro de usuarios de extensión agropecuaria.
- Resolución No 072 del 28 de marzo de 2020, por el cual se modifica temporalmente el sistema de fijación de precios y pagos de leche cruda al proveedor.
- Resolución No 071 del 28 de marzo de 2020, por medio del cual se fija una política de precios de insumos agropecuarios.
- Decreto 527 del 7 de abril de 2020, por el cual se regula el exceso de inventarios de alcohol carburante para prevenir el colapso de la producción de azúcar.
- Decreto 796 del 4 de junio de 2020, el cual detalla el protocolo de bioseguridad para la prevención en el sector, listando las medidas que deben adoptar las empresas agrícolas en relación a la locación, trabajadores, bioseguridad al ingresar al predio, el uso de herramientas, transporte de personal interacción social con clientes, productores y proveedores, manipulación de detergentes y desinfectantes, y qué hacer en caso de contagio.

### **3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

***Economía mundial.*** El panorama actual de la economía mundial se ha visto afectado por el nuevo Coronavirus, obligando a replantear las proyecciones económicas para los próximos años. Así, para el 2020 se espera que a nivel mundial la economía experimente un decrecimiento de -5.2%. Las economías emergentes y en desarrollo, entre las que se encuentra Colombia, experimentarán una reducción del -2.5% (Banco Mundial, 2020b). Sin embargo, para el 2021 se proyecta una recuperación económica mundial, siendo las economías emergentes y en desarrollo las que más experimentarán un 4.6% de crecimiento.

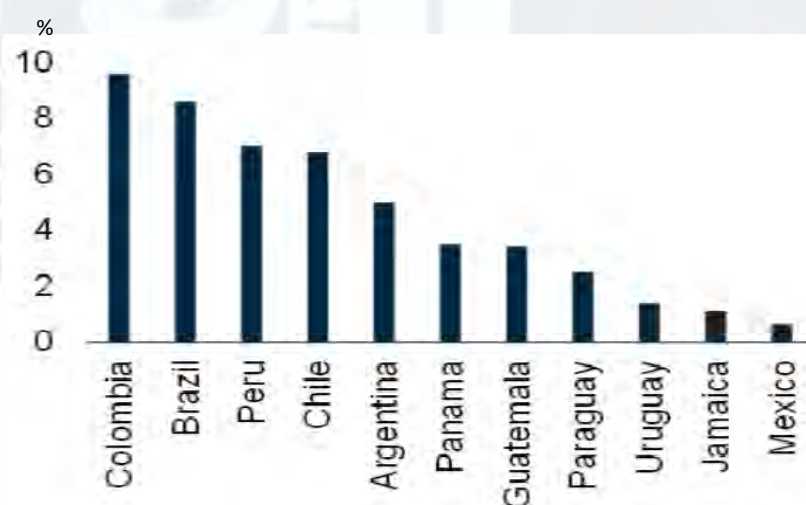
Tabla 6

*Crecimiento de la economía mundial*

	2017	2018	2019e	2020f	2021f
Mundo	3.3	3	2.4	-5.2	4.2
Economías avanzadas	2.5	2.1	1.6	-7	3.9
Economías emergentes y en desarrollo	4.5	4.3	3.5	-2.5	4.6

*Nota.* Tomado de “Perspectivas Económicas Mundiales”, por Banco Mundial, 2020b. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>

En Latinoamérica, los gobiernos han anunciado un plan de recuperación económica en el que anuncian el porcentaje del PBI que será destinado a medidas fiscales (World Economic Forum, 2019). En la región, Colombia es el que más va a destinar, con un poco más del 9% de su PBI, a fin de mitigar los estragos de la crisis y acelerar la recuperación.

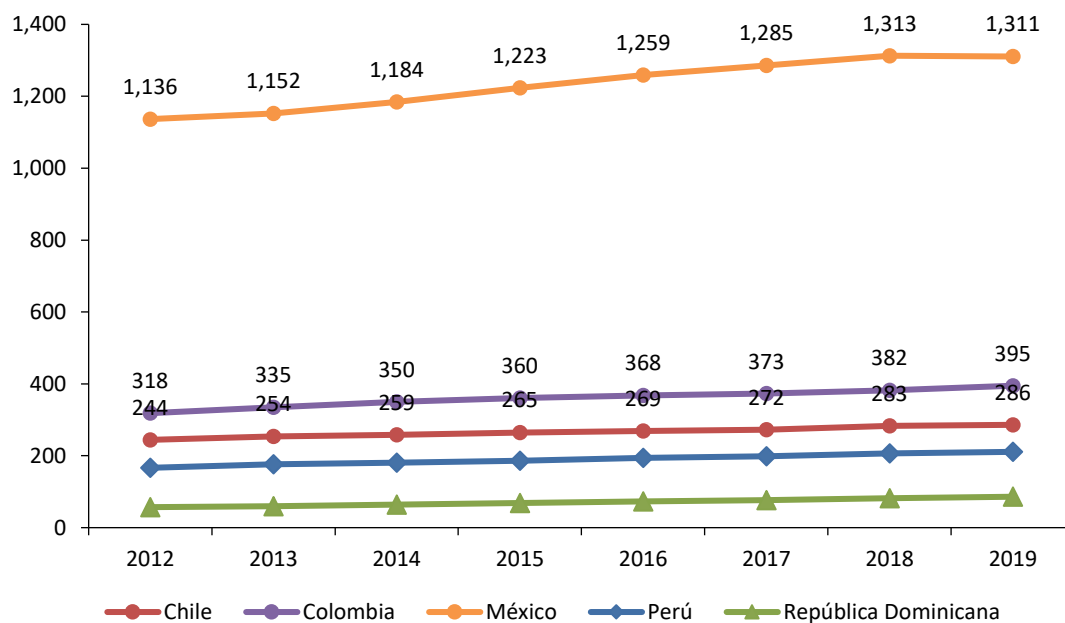


*Figura 17.* Medidas de apoyo fiscal anunciadas.

Tomado de “Global Economic Prospects [Prospectos de Economía Global]”, por Banco Mundial, 2020. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development.

Antes del nuevo panorama económico, la evolución de las economías de los principales productores de aguacate en Latinoamérica desde el 2012 mostraba un crecimiento lento.

México, siendo el líder de la región, experimentó un pequeño decrecimiento. Colombia es la segunda economía en Latinoamérica de los exportadores de aguacate, siguiéndole Chile (Banco Mundial, 2019b).



*Figura 18.* PBI de los principales exportadores de aguacate de Latinoamérica. Expresado en miles de millones de US\$ a precios constantes de 2010. Adaptado de “PBI US\$ a precios constantes de 2010”, por Banco Mundial, 2019b. Recuperado por: [t.ly/Uddf](https://t.ly/Uddf)

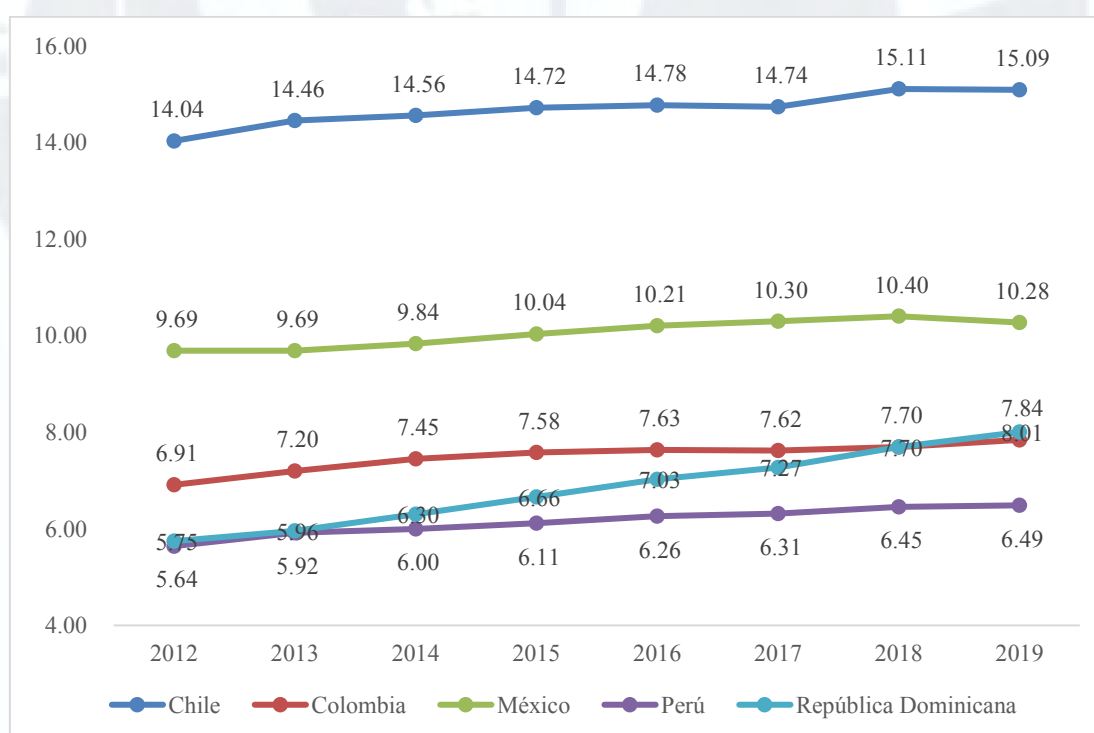
**Medidas económicas frente a la pandemia.** El gobierno colombiano adoptó un plan para mitigar los efectos del coronavirus en la economía del país (Coronavirus Colombia, 2020), tales como:

- Pagos extraordinarios mensuales hasta diciembre a los programas Familias en Acción, Jóvenes en Acción y Adulto Mayor.
- Días sin IVA (impuesto al valor agregado) para fomentar el consumo interno.
- Extensión de líneas de crédito para los micro, pequeños, medianos, grandes empresarios e independientes, así como la flexibilización de los requisitos para acceder a ellas.
- Programa de acompañamiento de deudores, que permite a deudores redefinir sus condiciones de pago (prórrogas y periodos de gracia).
- Ingreso Solidario a tres millones de hogares en condición de pobreza y vulnerabilidad económica, otorgándoles 160 mil pesos colombianos mensuales hasta diciembre (aproximadamente US\$43).
- Reapertura de peluquerías desde junio.



- Exenciones tributarias a sectores económicos como: los servicios turísticos y hoteleros, así como restaurantes, heladerías, panaderías, pastelerías, etc.
- Protocolo de bioseguridad para los centros de comercio electrónico desde mayo.
- Protección de los empleos mediante el subsidio, desde junio, con el equivalente al 40% de un salario mínimo a todos los trabajadores de las empresas que hayan tenido una disminución de mínimo el 20% en su facturación.

**PBI per Cápita.** En Latinoamérica, Chile es el país con mayor capacidad adquisitiva por habitante. Sin embargo, desde el 2012, el crecimiento ha sido lento en toda la región, a excepción de República Dominicana que ha llegado incluso a pasar a Colombia. Este indicador también sugiere la productividad por habitante. En la Figura 19 se observa la evolución del PBI per cápita de los Latinoamérica de los principales países productores de aguacate.



**Figura 19.** PIB per cápita de los principales países exportadores de aguacate. Expresado en miles de dólares americanos. Adaptado de “PBI per Cápita US\$ a precios constantes de 2010”, por Banco Mundial, 2019a. Recuperado de: [t.ly/4ssW](https://t.ly/4ssW)

**Inflación.** La política monetaria de Colombia tiene como objetivo mantener una tasa de inflación baja y estable, y alcanzar el máximo nivel sostenible del producto y del empleo. La

meta de inflación es del 3%, con un margen admisible de desviación de  $\pm 1\%$ , así, como se observa en la Figura 20, la inflación se ha mantenido dentro de los márgenes establecidos, presentando desde marzo una caída hasta llegar a 1.97 en setiembre del 2020. Esta inflación a la baja se explica por las medidas adoptadas por el gobierno frente a la pandemia como el subsidio de los servicios básico (electricidad, comunicación móvil, fija, internet, y agua). Del mismo modo, la reducción de los precios por servicios educativos, arriendos y gas aportaron a la reducción de los precios. Por otro lado, los precios de productos agrícolas no han sufrido mucha variación, aunque sí un alza ligera.

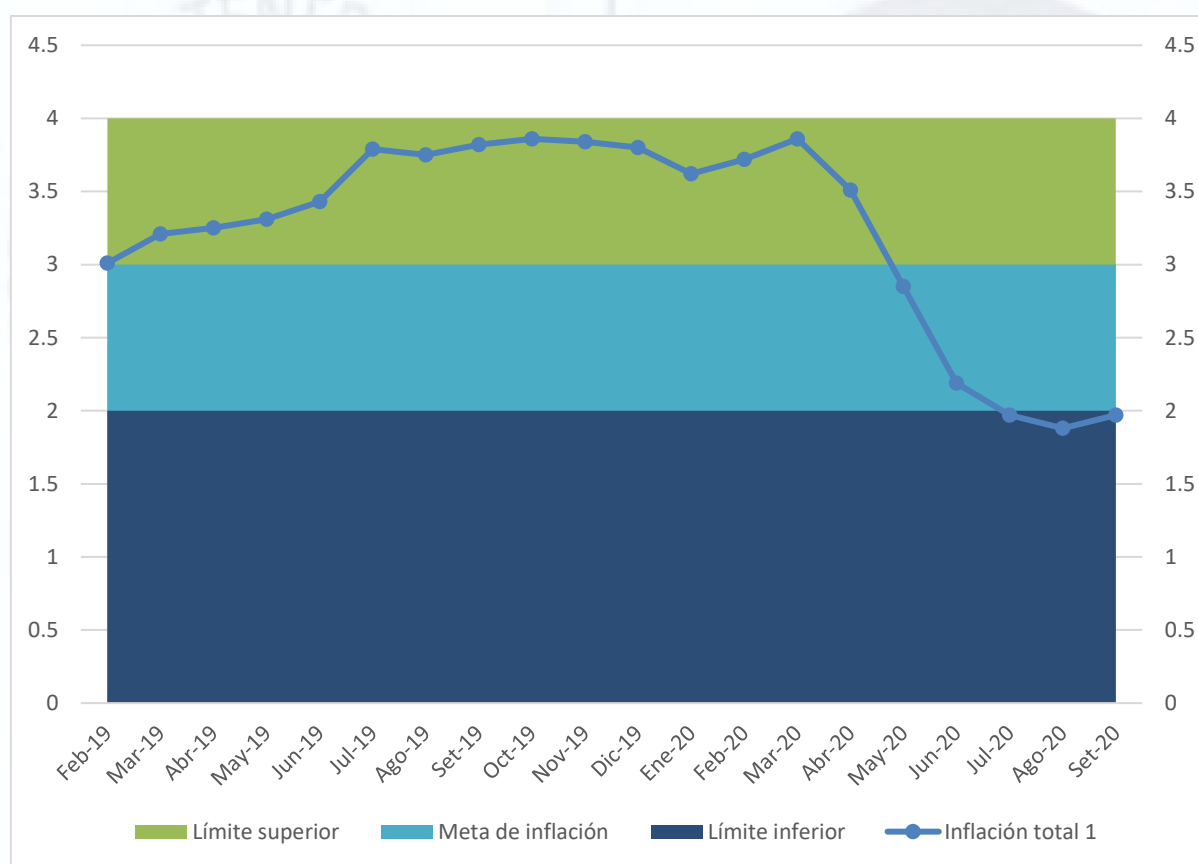


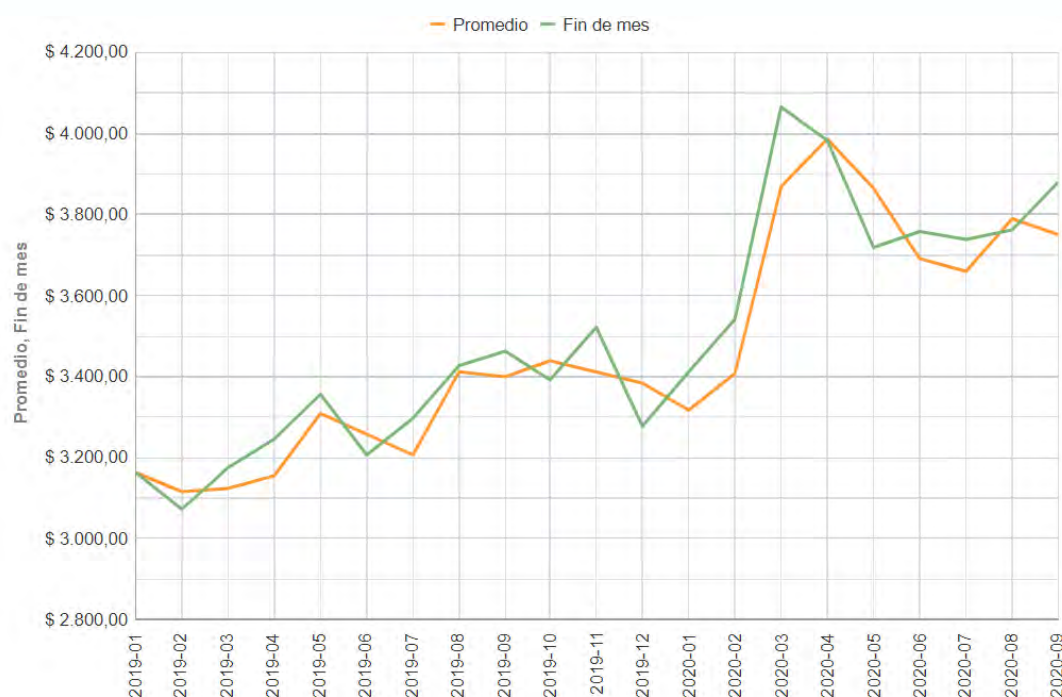
Figura 20. Inflación total y meta mensual.

Adaptado de “Inflación total y meta”, por el Banco de la República, 2020b. Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>

**Tipo de Cambio.** Un indicador importante y atractivo para las exportaciones es el tipo de cambio, el mismo que en Colombia es flexible, de acuerdo a su política monetaria. Se cumple con esta política porque, primero, le permite al Banco de la República tener una política monetaria independiente que tiene en cuenta la situación de la economía colombiana, y



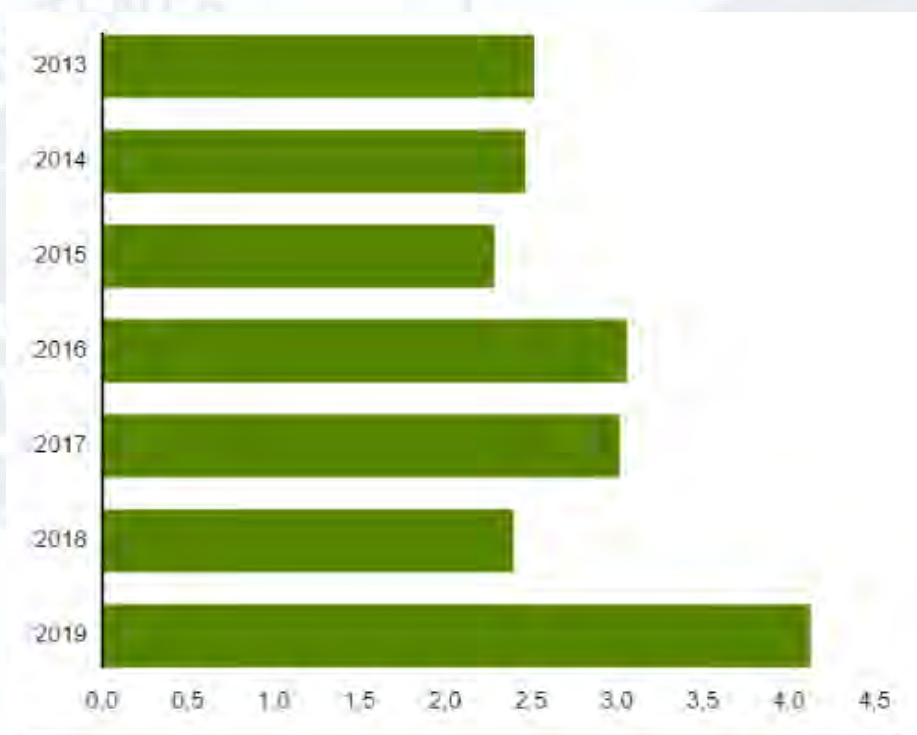
la tasa de cambio flexible suaviza el efecto que choques externos, como variaciones en el precio internacional del petróleo, podrían tener sobre la economía. El aumento del tipo de cambio afecta positivamente a los exportadores, y negativamente a los importadores de insumos, en este caso, de fertilizantes. Sin embargo, como se observa en la Figura 21, desde el febrero del 2020 el tipo de cambio ha ido aumentando, hasta abril del 2020, en que bajó a US\$3,749 pesos aproximadamente en mayo.



*Figura 21.* Cotización del dólar promedio y datos a fin de mes  
Tomado de “Cotización del dólar”, por Banco de la República, 2020a. Recuperado de: [t.ly/HEfo](https://t.ly/HEfo)

**Precio del aguacate estable (O).** El precio del aguacate Hass, el cual avizora un panorama atractivo, según la proyección realizada por Arias et al (2018); se proyecta que seguirá incrementando con el transcurrir de los años; así mismo, corroborado en entrevista a Jorge Quijano, gerente país de Camposol en Colombia; el motivo está sustentado por el crecimiento de la demanda respecto a la oferta; por lo tanto, asegura que el precio se mantenga e incluso suba; así mismo, manifiesta que en su mayoría depende de México, mayor productor; es decir, si México tiene una baja en la producción, los precios tienden a subir porque se genera escasez en el mercado mundial; pero durante una situación normal se podría asegurar el

mínimo de dos dólares el kilo de aguacate (Comunicación personal). Esto también se ve corroborado en hechos ocurridos en estos últimos años, por ejemplo, durante Julio del año 2019 se llegó a pagar US\$ 85 por una caja de 11.3 kilos, cuando el precio normalmente se encuentra entre US\$ 30 a US\$ 40 por caja. Por lo tanto, si se analiza el mercado de México, el cual es el mayor proveedor de Estados Unidos, se puede observar que el precio va en aumento año a año, como se observa en la Figura 22, pese a que en el mundo la producción también ha ido en aumento (Barría, 2019). De igual manera, en la Figura 23 se observa la proyección de los precios del aguacate.



*Figura 22.* Precio del aguacate de exportación - México Desde México a EE.UU. (julio 2019, US\$). Tomado “Por qué se ha disparado el precio del aguacate y hasta cuándo seguirá subiendo”, por Celia Barría en BBC News, 2019. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49209380>

***Aumento de las exportaciones.*** Colombia se ha situado en el cuarto lugar de las exportaciones mundiales, y es considerado el lugar ideal para el cultivo de aguacates, esto debido a las condiciones agroclimáticas que presenta para dicho cultivo. Esto se ve reflejado en el crecimiento de las exportaciones de aguacate Hass, que según el Ministerio de Agricultura han crecido de 1760 toneladas exportadas en el año 2014 a 28,487 toneladas exportadas en el

año 2017, lo cual representa un crecimiento de 1,600% en el lapso de tres años, que se han evidenciado en los departamentos de Tolima, Antioquia, Caldas, Santander, Bolivar, Cesar, Valle del Cauca, Risaralda y Quindio, los cuales tienen el 86% del área sembrada en Colombia (Minagricultura, 2018).



Figura 23. Proyección de los precios internacionales del aguacate. Tomado de “Dinámica del mercado mundial del aguacate”, por Arias et al, 2018.

**Competidores.** Con respecto a la producción mundial del aguacate Hass, el 80.57% de la misma está centrada en cinco países principalmente: México, República Dominicana, Perú, Indonesia y Colombia; de estos solo Perú y Colombia son los países que aún tienen disponibilidad de tierras y a buen precio para poder crecer en esta agroindustria, ya que México presenta encarecimiento de tierras y problemas con el cambio climático que ha generado que su producción de aguacate en los últimos años no sea constante. Por otro lado, de lo producido por todos los países mencionados, el aguacate es importado en su mayoría por Estados Unidos y Europa; cabe recalcar que dentro de Europa esta Holanda, dónde se usa como una plataforma logística para reexportar dicho producto hacia otros destinos (Arias *et al*, 2018). En la Figura

24 se observa a los principales productores de aguacate y su producción desde el 2013 al 2020, proyectado.

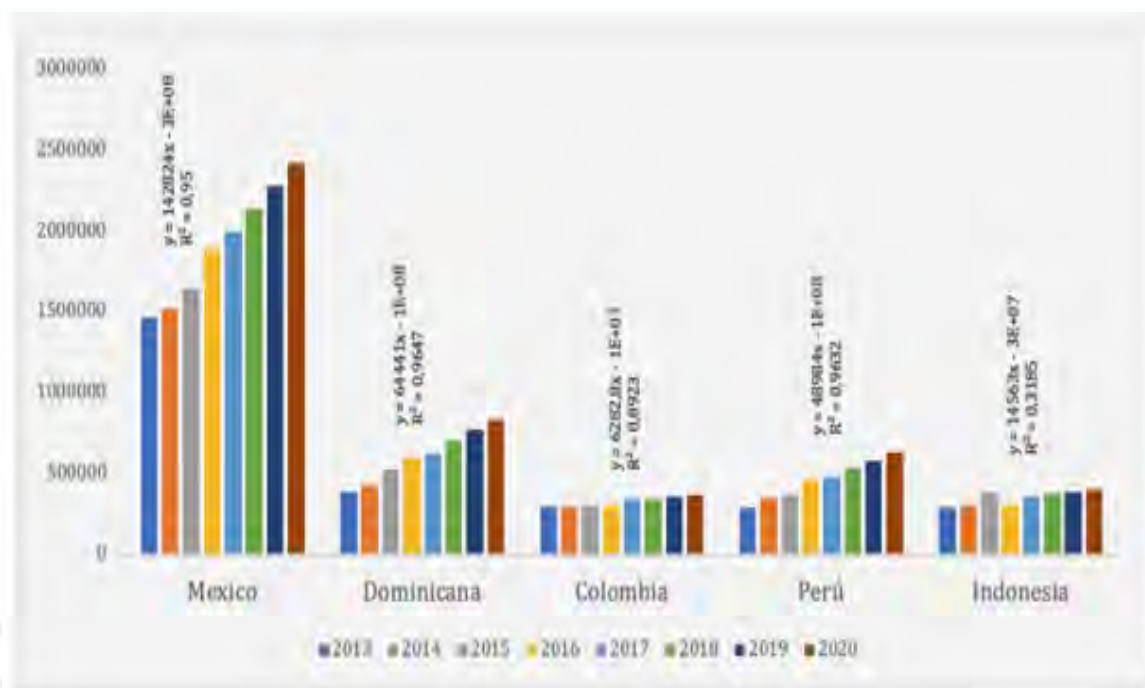


Figura 24. Producción de los cinco principales productores de aguacate Tomado de “Dinámica del mercado mundial del aguacate”, por Arias et al., 2018. Adaptado del FAO

### 3.1.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

**Demografía.** La población colombiana al 2019 es de aproximadamente 48 millones de personas, de las cuales 51.2% son mujeres, y 48.8% son hombres. En la Figura 25 se observa que desde el 2005, la población joven (0 a 20 años) se redujo, y la adulta (45 a más) aumentó. En relación a la pobreza, al 2019 llegó al 17.5%, mostrando una reducción de 1.6 puntos en relación al 2018, sin embargo, predomina en centros poblados y rurales en un 34.5% (DANE, 2020b).

**Nivel educativo y empleo.** La distribución de la PEA según la Figura 26 indica que la mayoría (34%) tiene educación media, y apenas un 3.5% han realizado un posgrado, y desde el 2010 la tasa de los que no tienen ninguna educación ha ido bajando, y la de los que tienen educación media y técnica ha aumentado. Los ocupados tienen en su mayoría 33.1% con educación media, seguido por un 23.3% con educación básica primaria (ver Figura 27). En el

caso de los desempleados, el 43% alcanzó educación media, y el 17.3% educación básica primaria. Según DANE (2019b), un 17.3% de las personas ocupadas se encuentran en la actividad económica de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, siendo la mayoría encontrada en los centros poblados y rurales.

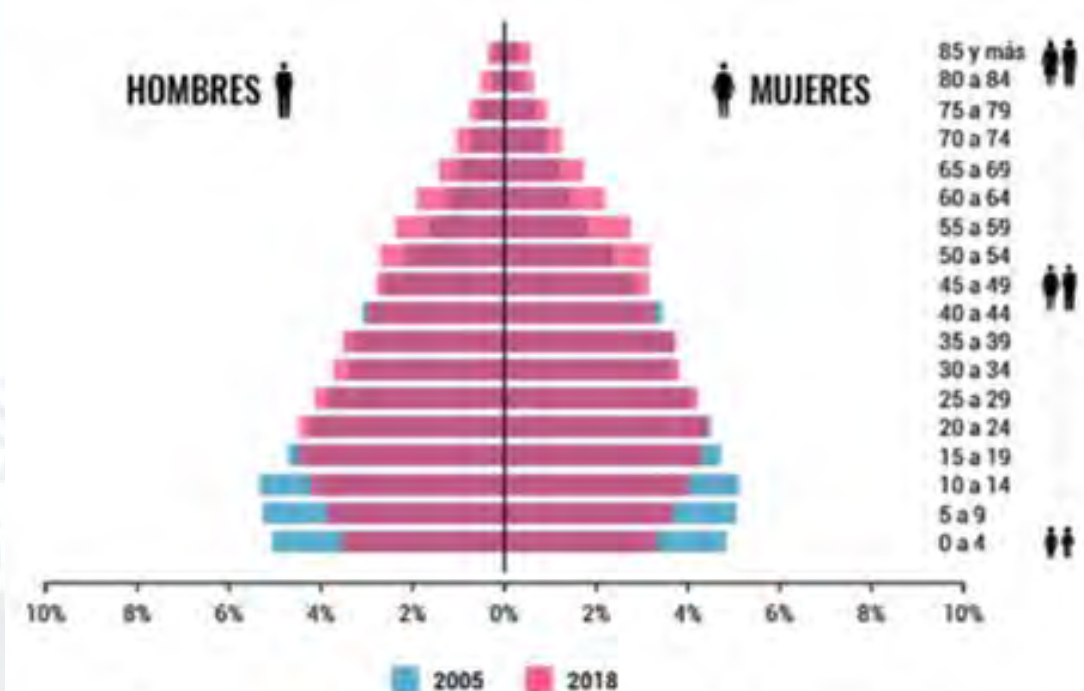


Figura 25. Distribución de la población por sexo y edad Tomado de “Censo Nacional de Población y Vivienda Colombia 2018”, por DANE, 2018. Recuperado de: [t.ly/wqi6](https://t.ly/wqi6)

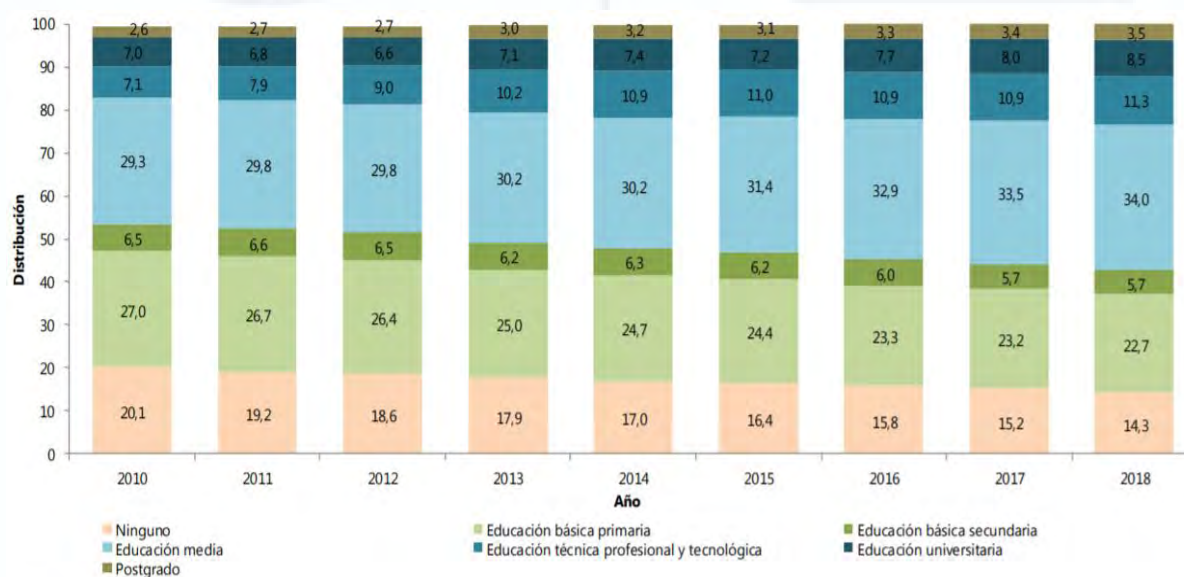


Figura 26. Distribución de la PEA según nivel educativo alcanzado. Tomado de “Fuerza laboral y educación”, por DANE, 2019b. Bogotá D.C.: DANE.



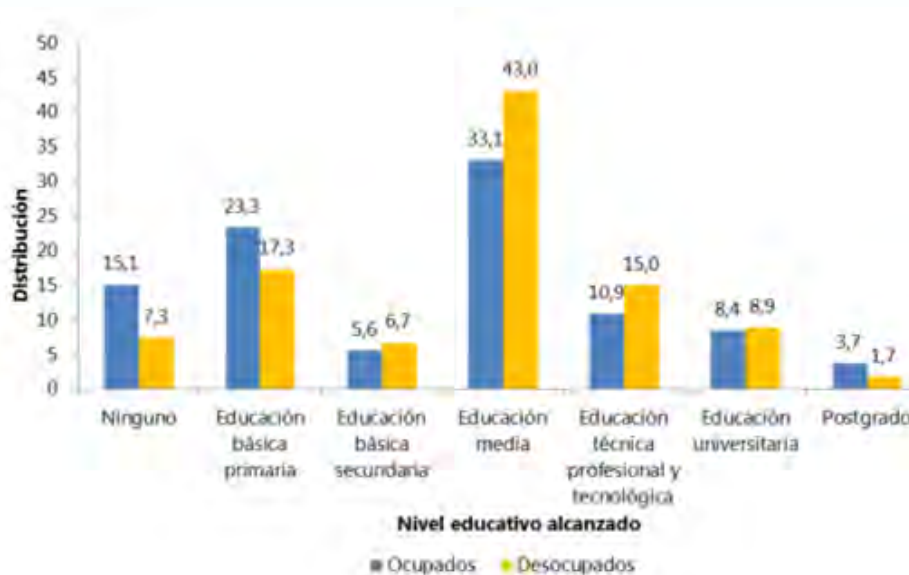


Figura 27. Distribución porcentual de ocupados y desocupados según nivel educativo alcanzado.

Tomado de “Fuerza laboral y educación”, por DANE, 2019b. Bogotá D.C.: DANE.

**Crecimiento de la demanda.** El mercado del aguacate se ha venido consolidando durante estos últimos años, así se puede ver el aumento del consumo del producto en Europa desde el año 2016 hasta el año 2018 el consumo creció en 65% (Portfolio, 2019). Por otro lado, con respecto al mercado mundial ha crecido 4.1% desde el año 2010; así mismo, el mercado Chino creció a razón de 250% anual (Arias, Velásquez, & Montoya, 2018), esto debido en gran parte a los beneficios que tiene el aguacate, como las vitaminas, minerales y ácidos grasos que ayudan a mantener la salud de los consumidores; sin embargo, este crecimiento de la demanda no guarda relación con la producción mundial, ya que se genera un déficit por parte de los países que producen dicho fruto. Para comprender el crecimiento podemos analizar el consumo per cápita mundial, el cual ha tenido un crecimiento a tasa de 3.5% anual, estando en 0.83 kilos por persona por año, esto es una tendencia en todos los países pero haciendo hincapié a Estados Unidos como el mayor consumidor con 3.64 kilos por persona año; así mismo, tomando referencia al crecimiento de China que si bien es cierto tiene un bajo consumo del producto en la actualidad se proyecta un consumo de 0.13 kilos por persona al año, el cual es importante,

considerando la alta población de dicho país genera un país atractivo para la exportación de aguacate.

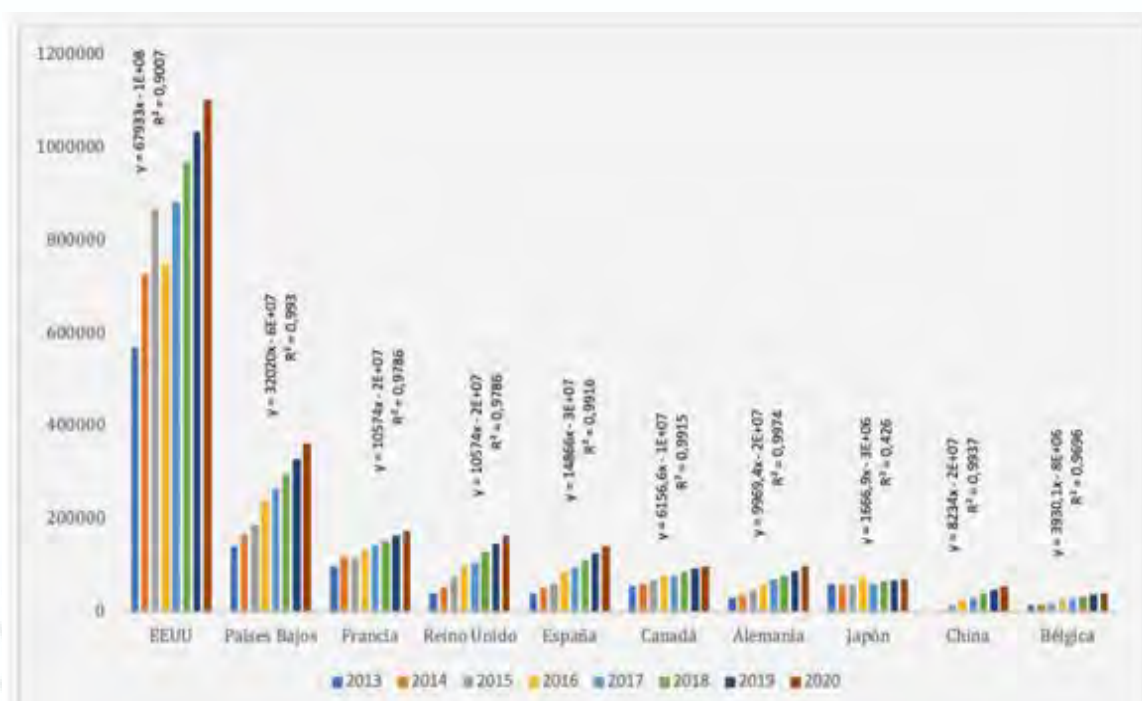


Figura 28. Proyección de la evolución de las importaciones de Aguacate Tomado: Arias et al. (2018). Dinámica del mercado mundial del aguacate. Adaptado del FAO

**Tendencias de consumo en millennials.** Los millennials son una fuerza impulsora del consumo actual debido a que están entrando a una etapa de la vida en la que forman familias y alcanzan una independencia financiera. Según data del IRI Consumer Network y analizado por el Hass Avocado Board (2019), más hogares de millennials en EE.UU. compran aguacate que las no milenials (seis versus cinco), igualmente, son los que más gastan en promedio en dólares. De igual manera, cuando compran aguacate, lo acompañan de otros vegetales frescos como plátano, tomates, bayas, lechuga, entre otros. Además, para las tiendas minoristas, los millennials son muy valiosos, pues durante sus compras, son más probables de incluir aguacate.

Los millennials demandan de las empresas una relación honestidad y abierta. La información confiable para este segmento proviene de nutricionistas, dietistas, familia y amigos, entrenadores personales, y en último lugar los empaques. Además, el 70% de los

americanos prefieren productos orgánicos y naturales si los precios son comparables (Camposol, 2020).

Gibson (2020) menciona que hay tendencias globales y conocimientos que la situación post pandemia ha ayudado a acelerar, como (a) alimentos que refuerzan el sistema inmune y digestivo, (b) hacer lo nuevo algo familiar, creando vínculos entre los productos y los consumidores creando una historia, (c) balance entre bienestar y placer, (d) alternativas de origen natural, preferiblemente vegetal, en harinas, pastas, lácteos, carnes, entre otros.

**Tendencias en las dietas.** De acuerdo a Cohen (2020), para el 2020, las dietas de moda van a ser las siguientes: (a) la dieta volumétrica, que consiste en consumir gran volumen de nutrientes pero con pocas calorías; (b) dieta cetogénica, que recomienda reducir significativamente el consumo de carbohidratos y aumentar el consumo de grasas saludables; (c) dieta vegana, que consiste en eliminar productos derivados de animales, y consumir solo vegetales y frutas; (d) *flexitarian*, consistente de seguir una dieta vegana o vegetariana flexible, es decir, comer ocasionalmente carnes; (e) comida cruda, consistente en comer frutas y vegetales crudos para evitar la pérdida de nutrientes mediante la cocción; (f) ricos en probióticos, incorporando estos productos en cualquiera de las dietas que se consuman; (g) ayuno intermitente, que consiste en no ingerir alimentos por 12-16 horas, restringiendo así la ingesta de calorías. En todas estas tendencias se puede incluir el aguacate, al ser un alimento rico en nutrientes, grasas saludables y listo para comer.

#### **3.1.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)**

Según el Institute for Management Development (IMD) (2020), que analiza la competitividad de 63 países, ubicó en el 2019 a Colombia en el puesto 60 en el factor Tecnología, misma posición que ocupó el 2018. Dentro de este factor se encuentran los subfactores (1) Marco normativo, (2) Capital, y (2) Marco tecnológico, cuya evolución se detallan en la Figura 29. Se puede apreciar que el subfactor de marco tecnológico, referente al



acceso a internet y tecnología móvil es el que mejor se ha desenvuelto. Sin embargo, el marco normativo, referente a las facilidades para poder implementar tecnología sigue estando en los últimos lugares. En la Tabla 7 se observan las principales fortalezas y debilidades encontradas en materia de tecnológica. En el Apéndice K se detallan algunos indicadores de la economía digital en Colombia, entre los cuales destaca el Índice de gobierno electrónico, con un puntaje de 0.69 (siendo 1 el mejor desempeño), ocupando la sexta posición de 18 países en Latinoamérica, y el índice de comercio electrónico es 55 (100 es mejor desempeño), ocupando la quinta posición.

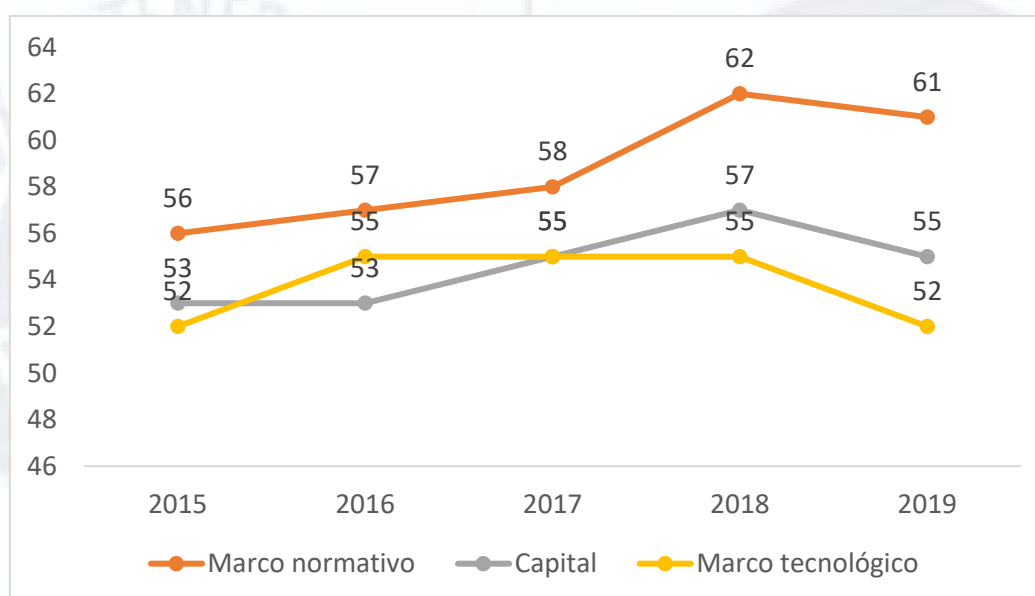


Figura 29. Sub-factores del pilar tecnológico.

Adaptado de “Country Profile: Colombia”, en IMD World Competitiveness Yearbook 2020, por IMD World Competitiveness Center, 2020. Recuperado de: [t.ly/9Xt0](https://t.ly/9Xt0)

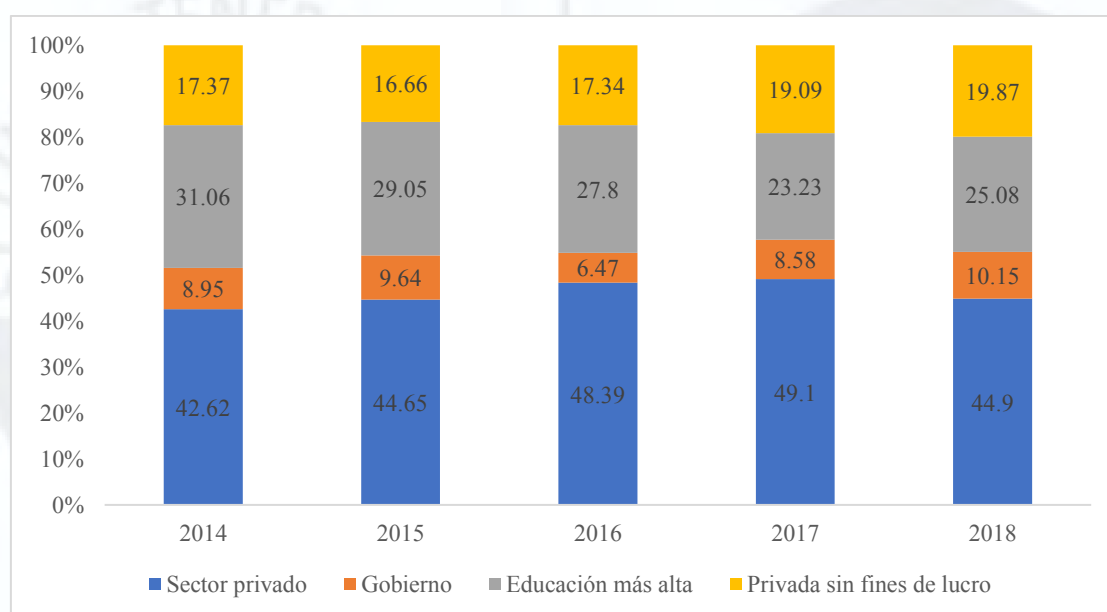
Tabla 7

*Fortalezas y Debilidades en Infraestructura tecnológica*

Fortalezas	Ranking	Debilidades	Ranking
Inversión en telecomunicaciones	6	Problemas de contaminación	62
Costo de teléfono móvil	8	Suscriptores de banda ancha móvil	61
Energías renovables	13	Velocidad de ancho de banda de Internet	60
Relación de dependencia (jóvenes - adultos mayores)	14	Solicitudes de patentes per cápita	58
Acuerdos ambientales	25	Investigadores en I&D per cápita	57
Intensidad de energía	26	número de patentes en vigor	57
Asociaciones Público-Privadas	32		

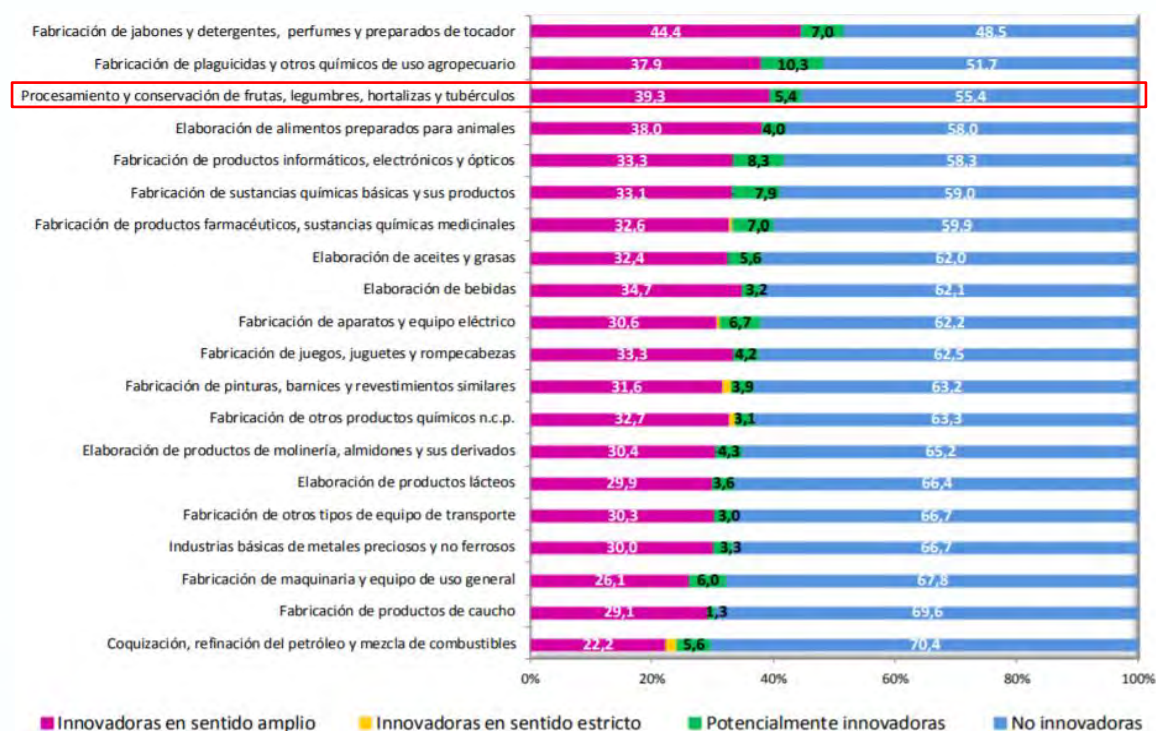
Nota. Adaptado de “Country Profile: Colombia”, en IMD World Competitiveness Yearbook 2020, por IMD World Competitiveness Center, 2020. Recuperado de: [t.ly/9Xt0](https://t.ly/9Xt0)

**Inversión en I&D.** La inversión en investigación y desarrollo en Colombia apenas alcanzó el 0.27% del PBI en el 2018 (Consejo Privado de Competitividad, 2018), ocupando el noveno lugar de 14 países en Latinoamérica, del cual, el 44.1% lo realizó la empresa privada, seguido por la educación superior con un 25.08%, como se observa en la Figura 30 (Unesco Institute for Statistics, s.f.). En el Apéndice L se observan más datos sobre el perfil de Colombia en materia de ciencia, tecnología e innovación, donde destaca, por ejemplo, que, en materia de innovación, la tasa de eficiencia (resultados de innovación/insumos de innovación) es de 0.5, ocupando el puesto 12 de 16 países latinoamericanos.



*Figura 30.* Gasto total en Investigación y Desarrollo por sector. Tomado de “Data for the Sustainable Development Goals”, por Unesco Institute for Statistics, s.f. Recuperado de: [t.ly/BCxI](https://t.ly/BCxI)

Según la encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Industria Manufacturera (DANE, 2019a), el 33.9% de las empresas del rubro Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos (en el que se encuentra el aguacate), realizan alguna técnica o método de innovación. Del cual, casi un 20% son nuevos métodos de producción y/o distribución, como se observa en la Figura 31. Del 100% de empresas encuestadas, el 39.3% son consideradas innovadoras en un sentido amplio, pero ninguna en un sentido estricto (ver Figura 32).



*Figura 31.* Porcentaje de empresas innovadoras de métodos y/o técnicas. Distribuido por tipo de método, según principales actividades industriales. Tomado de “Boletín Técnico Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Sector Industria Manufacturera 2017 – 2018”, por DANE, 2019a. Bogotá D.C.: DANE.

**Requisitos y procedimientos para exportar a EEUU.** Para exportar productos alimenticios a EE.UU., las empresas deben primero cumplir con las obligaciones domésticas como Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) (ProColombia, s.f.). Estos requisitos básicos son que sean (a) inocuos, (b) libres de contaminación, (c) manufacturados bajo buenas prácticas agrícolas, (d) etiquetados apropiados, (e) cumplir con las reglas aplicables.

Para ingresar productos alimenticios a EE.UU., el exportador debe presentar una notificación de entrada del producto a la FDA (*Food and Drug Administration*) y a depositar una fianza para cubrir posibles gravámenes, impuestos y sanciones. Luego, específicamente para frutas y hortalizas, se debe cumplir con: (a) requisitos fitosanitarios, presentado a la Agencia de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal, organismo exige y comprueba los certificados fitosanitarios expedidos por los países exportadores y su concordancia con las mercancías que en ellos se describen; (b) requisitos sanitarios, se realiza a la llegada a puerto estadounidense, donde la FDA supervisa la seguridad y sanidad alimenticia del producto

examinando; y (c) requisitos Comerciales, la *Agricultural Marketing Service* (AMS) regula las *Marketing Orders*, organizaciones interprofesionales que existen en ciertas regiones estadounidenses y que se ocupan de productos hortofrutícolas específicos (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía, s.f.).

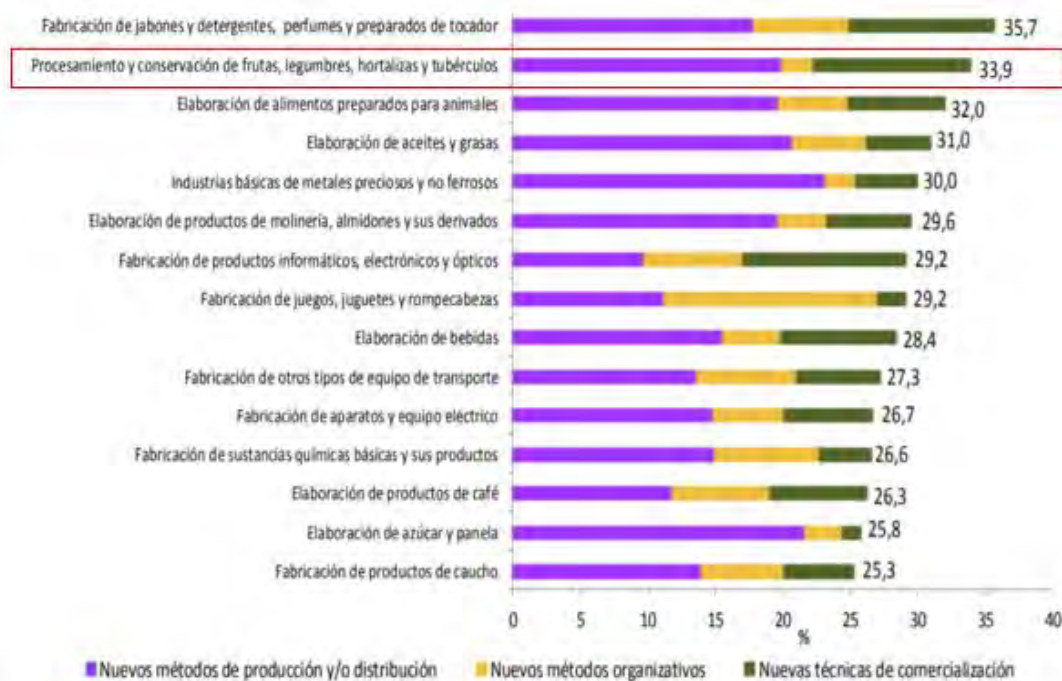


Figura 32. Distribución de las empresas industriales en función de resultados de innovación. Según principales actividades industriales. Tomado de “Boletín Técnico Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Sector Industria Manufacturera 2017 – 2018”, por DANE, 2019a. Bogotá D.C.: DANE.

En cuanto a la capacidad de las empresas productoras de aguacate para ingresar a mercados altamente exigentes, como EE.UU., el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) trabaja en compañía de los gremios para brindar capacitación y facilitar el proceso de certificación. Al 2018, se esperaba que el 60% del área cultivada cumpla con los requisitos fitosanitarios para exportar aguacate a EE.UU. (Minagricultura, 2018).

**Viveros de Aguacate.** Otra deficiencia en Colombia es la tecnología actual de viveros de plantas de aguacate, los cuales no tienen los estándares como se desarrolla en Perú; por lo tanto, la calidad de plantas que se consiguen en el territorio colombiano carecen de vigor al comercializar; esto genera ya en el campo definitivo, una merma por muerte de plantas que

pueden darse desde los primeros meses hasta los dos años de sembradas, debido a esta realidad a la primera producción no llega a ser el 100% de plantas productivas, sino entre 60 a 80%. Esto afecta directamente al negocio porque al tener el terreno disponible en su totalidad, éste no es siendo utilizado a su máxima capacidad de producción.

### **3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La tierra es un bien de suma importancia para el desarrollo de las actividades de Camposol en Colombia. En el 2016, la productividad de la tierra por kilómetro cultivado fue de US\$ 37.575, por debajo de México, Chile y Perú. En relación al recurso del agua, en el sector agrícola se estima que la eficiencia promedio es de 41%, y uno de los factores para este bajo desempeño es la poca cobertura hídrica de áreas con potencial para adecuación de tierras, siendo apenas un 6%, mientras que en México la cobertura es del 66 %, en Chile de 44 %, en Perú de 40 % (Consejo Privado de Competitividad, 2018). En el Apéndice M se detalla más sobre el perfil ecológico de Colombia.

Las condiciones biofísicas para cultivar aguacate comprenden el clima (temperatura, viento y precipitaciones), la calidad del aire y los efectos posicionales, tanto dentro del huerto como dentro del árbol (Corpoica, 2014). Las temperaturas durante el desarrollo del fruto y maduración pueden afectar también la calidad, textura y forma del fruto. El aguacate se adapta a climas húmedos y semihúmedos, con marcadas diferencias entre las estaciones húmedas y secas. El aguacate tiene una amplia adaptación a la pluviosidad; se cultiva sin riego en zonas con precipitaciones que varían entre 665 mm y más de 2.000 mm/año. El período más crítico en el que la planta debe disponer de suficiente agua comprende desde el cuajado hasta la recolección (Corpoica, 2014).

El viento es un factor muy importante, ya que las ramas del aguacate son muy frágiles y se quiebran fácilmente; por lo tanto, se tienen que establecer cortinas rompevientos. La altitud también es importante, pero dependerá de la raza de aguacate que se va a cultivar. Los híbridos

tienen mayor rango de adaptación, y en Colombia (ver Apéndice N) existe una gran variedad de aguacates que se pueden sembrar por altitud. En referencia al suelo, las raíces de los aguacates son altamente susceptibles a los problemas radicales; suelos con profundidad efectiva y nivel freático superiores a 1,0 m, con texturas livianas que favorezcan la formación de un sistema radicular denso y muy ramificado (Corpoica, 2014).

***Fuerte políticas de cuidado del medio ambiente.*** Las restricciones para poder generar agricultura en Colombia son complicadas, ya que tienen leyes que prohíben intervenir ciertos predios, asimismo, realizar vías de acceso y talar cierto tipo de árboles, pese a que en tiempos anteriores fueron terrenos netamente agrícolas, bajo estas premisas se tiene que actuar con cuidado y responsabilidad porque el área total comprada no necesariamente será el área explotada. En los terrenos que ya se tienen sembrados por parte de la empresa y otros productores, se tiene un porcentaje aprovechamiento del área del terreno entre un 50 a 60%, es decir, que por cada 100 ha comparadas solo 50 ha son aprovechables, siendo la diferencia de estas en bosques.

Estos temas ambientales se encuentran respaldados dentro de la constitución Política de 1991, la cual se toma en cuenta con respecto al manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de los siguientes lineamientos: Derecho a un ambiente sano; El medio ambiente como patrimonio común; y Desarrollo sostenible.

***Responsabilidad Social Empresarial.*** El respaldo legal de Colombia para que las empresas actúen con responsabilidad social según el Pacto Mundial y demás iniciativas internacionales son las siguientes (Mauricio, 2018):

- Constitución Política de Colombia 1991: (a) Principios Fundamentales, (b) los Derechos Fundamentales, (c) Derechos Colectivos y del Ambiente, (d) del Régimen Económico y de La Hacienda Pública, y (e) Distribución de Recursos y de las Competencias



- Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente.
- Ley 164 de 1994. Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.
- Ley 190 de 1995. Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.
- Ley 970 de 2005. Se aprueba la "Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción".
- Ley 1474 de 2011. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
- Norma INCONTEC Guía Técnica Colombiana – GTC 180.

Del mismo modo, las empresas deben realizar reportes para comunicar sus acciones de implementación de Responsabilidad Social Empresarial, entre ellas se mencionan:

- Reporte integrado (IR) de Marco Internacional de Reporte Integrado (IIRC).
- Índice de Sostenibilidad.
- AA1000-AccountAbility.
- Organización Iniciativa de Informe Global (GRI).
- Memorias de sostenibilidad de GRI según la guía G4.

***Capacidad de producir Aguacate todo el año.*** Gracias a la diversidad de climas que se encuentran en Colombia, tiene la capacidad de poder producir todo el año, esto representa una ventaja competitiva, ya que la producción que realiza Camposol en Perú es sólo de abril a agosto. Al poder complementar esta producción con Colombia se podría abastecer el mercado mundial en cualquier mes (Minagricultura, 2018). En la Tabla 8 se observa el calendario de cosecha en los principales departamentos productores de aguacate.

Tabla 8

*Calendario de cosecha de Aguacate Hass*

Departamento	Calendario Cosecha Aguacate Hass											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Antioquia												
Caldas												
Cauca												
Risaralda												
Quindío												
Tolima												
Valle del Cauca												

*Nota.* Tomado de “Cadena de aguacate indicadores e instrumentos”, por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018.

**Disponibilidad de Agua de lluvia.** Al ser un país tropical, Colombia cuenta con un abastecimiento de agua durante la mayor parte del año, lo cual permite tener hidratados a los cultivos que se tienen en campo. Sin embargo, la dificultad radica en que hay periodos del año donde no hay precipitaciones, los cuales son alrededor de cuatro meses al año.

Si el aguacate tiene un déficit de agua, este abortará parte de la fruta que tiene y la producción mermará, es decir, habrá menos kilos para cosechar, el cual, genera un impacto directo al negocio. En el Figura 33 se puede observar que existe una temporada de sequía en los meses de junio hasta agosto, lo cual impactaría considerablemente el crecimiento de la fruta de la cosecha respecto a los meses de octubre a Diciembre; así mismo, afectaría la floración del mes de junio, debido al estrés que generaría la falta de Agua. En la Figura 34 se detalla la necesidad de cultivo y de precipitación.

Dpto.	Municipio	Altitud (msnm)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Año
Caldas	Manizales	2,062	104	89	134	176	162	107	69	72	134	202	167	124	1,540
Cauca	Popayán	1,757	209	163	212	206	165	77	54	50	110	265	329	264	2,104
Promedio			157	126	173	191	164	92	62	61	122	234	248	194	1,822

*Figura 33.* Épocas de sequía Colombia (Caldas-Cauca).

Valores Medios Multianuales de precipitación total el mm. Información propia. Camposol 2018



		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Fenología del cultivo	Floración	NORMAL						TRAVIESA					
	Cosecha	NORMAL			TRAVIESA			NORMAL					
Temporada		CALIDA	FRÍA (+LLUVIAS)			CALIDA	FRÍA (+LLUVIAS)			CALIDA			
Coefficiente de uso del cultivo	(Kc)	1	1	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8	0.9
Lamina de riego neta requerida (Lr = Eto x Kc)	(mm)	95	89	87	79	79	80	90	93	75	71	66	79
Precipitación (PP)	(mm)	157	126	173	191	164	92	62	61	122	234	248	194
Déficit (Lr-PP)	(mm)	-62	-37	-86	-112	-84	-12	29	32	-47	-163	-182	-115
	(m <sup>3</sup> /ha)							285	320				
Lamina de riego bruta requerida (m <sup>3</sup> /ha)	Gravedad	Eficiencia:40%						714	799				
	Goteo	Eficiencia:90%						317	355				

Figura 34. Necesidad del cultivo vs Precipitación.  
Información privada. Camposol 2018

**Plagas cuarentenarias.** En la plantación de frutos los insectos siempre van a estar presente, y son de suma importancia controlarlos pues pueden causar un daño económico al agricultor pues afectan los frutos. Estos se pueden presentar tanto en el fruto como en el follaje, reduciendo la calidad del aguacate, al afectar su desarrollo con las propiedades nutricionales exigidas (Londoño, Kondo, Carabalí, Varón, & Caicedo, 2014). Las plagas más comunes son el barrenador de ramas del aguacatero (*Copturus aguacatae*), el barrenador pequeño del hueso del aguacate (*Conotrachelus perseae* y *C. aguacatae*), el barrenador grande del hueso del aguacate (*Heilipus lauri*) y la palomilla barrenadora del hueso (*Stenomoma catenifer*). El gobierno colombiano, a través del ICA ha listado las plagas cuarentenarias reglamentadas siguiendo los lineamientos establecidos por la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF), oficializadas en la Resolución ICA 3593 del 09 de octubre de 2015 (ICA, s.f.).

### 3.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La evaluación externa de una empresa se realiza para poder identificar las oportunidades y amenazas más importantes que pueden afectar a la organización para así saber cuáles aprovechar o eludir (D'Alessio, 2014). El objetivo de esta evaluación es identificar las

variables o factores más importantes que podrían tener un efecto en la empresa, por lo que se resumen y asigna pesos en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). La Tabla 9, presenta la mencionada matriz para Camposol Colombia.

Tabla 9

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Crecimiento de la demanda mundial de palta impulsada por una generación que consume productos saludables y ricos en contenido nutricional, y nuevas dietas	0.11	3	0.33
2 Apertura comercial gracias a los tratados de libre comercio: USA, EU, China	0.11	4	0.44
3 Abastecimiento de agua de lluvia la mayor parte del año en comparación con otros productores de la región.	0.10	2	0.20
4 Capacidad de producir contraestacion que permite abastecer a los mercados cuando otros países no puedan.	0.11	3	0.33
5 Infraestructura óptima para el comercio exterior (puertos con salida al Atlántico y Pacífico) que reducen los costos logísticos internacionales	0.05	3	0.15
6 Facilidad para hacer negocios con el apoyo del gobierno y participación de los gremios empresariales	0.04	3	0.12
7 País con mayor estabilidad macroeconómica y política en la región que fomenta la inversión privada (nacional y extranjera)	0.04	4	0.16
8 Acceso a créditos internacionales para el fomento del sector agroindustrial gracias a las medidas de alivio frente a la pandemia	0.04	2	0.08
Subtotal	0.60		1.81
Amenazas			
1 Deficiente infraestructura en predios agrícolas (Carreteras)	0.05	2	0.10
2 Épocas de sequía durante cuatro meses al año	0.05	3	0.15
3 Tecnología en producción de viveros deficiente.	0.08	2	0.16
4 Ingreso de Plagas cuarentenarias	0.08	2	0.16
5 Incertidumbre de la demanda mundial por efectos de la pandemia	0.06	2	0.12
6 Dependencia extranjera para abastecer insumos (fertilizantes, cajas, cadena de frío)	0.04	2	0.08
7 Competidores nacionales e internacionales con mayor experiencia, participación de mercado y tierras sembradas.	0.04	2	0.08
Subtotal	0.40		0.85
Total	1.00		2.66

*Nota.* 4: Responde muy bien; 3: Responde bien; 2: Responde promedio; 1: Responde mal.

### 3.3. Camposol Colombia y sus Competidores

Para el análisis del sector industrial D'Alessio (2008) propone el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con la finalidad de poder determinar la estructura y actividad de la industria.

De acuerdo a Porter (1980) existen cinco fuerzas: (a) Poder de Negociación de los Proveedores,

(b) Poder de Negociación de los Clientes, (c) Desarrollo Potencial de productos sustitutos, (d) Ingreso potencial de nuevos competidores, y (e) Rivalidad entre empresas competidoras. Cada una de estas fuerzas se analizará en esta sección en relación al producto aguacate, en todas sus variedades.

### **3.3.1. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores aún representa un poco incipiente, el desarrollo de pesticidas y el registro de estos para el cultivo de aguacate aún se encuentra en proceso de desarrollo, debido a que el mercado recién está creciendo en Colombia en estos últimos años.

La mayoría de los insumos se encuentran destinados a cultivos como el café, el cual es un producto bandera en Colombia; por lo tanto, los registros de moléculas, como es el caso de los pesticidas abundan en el mercado para este cultivo en específico. La ventaja radica en que estas mismas moléculas sirven para poder trabajar el Aguacate; sin embargo, lo único que falta es realizar el trámite legal y administrativo para que se encuentren registradas ante el Instituto Colombiano de Agricultura (ICA), porque los clientes internacionales piden esta formalidad para que se pueda usar estas moléculas en el aguacate (Junguito, Perfetti, & Becerra, 2014).

Camposol por tener una gran cantidad de hectáreas, las cuales va desarrollar el sembrío del aguacate, puede ejercer y obtener ciertos beneficios en cuanto a precios, ya que la operación que realiza genera demanda de toneladas en fertilizantes y agroquímicos, motivo por el cual se puede negociar el precio por la cantidad de volumen que necesita en su operación. Cabe recalcar, que empresas como Camposol resultan atractivas para los distintos proveedores que desarrollan este tipo de insumos.

**Proveedores.** El proceso productivo del aguacate inicia en la injertación y termina en el transporte internacional del fruto. En cada proceso productivo se utilizan diferentes insumos, materiales, mano de obra y administración. En la Tabla 12 se detalla los procesos productivos

para el cultivo del aguacate y cada concepto de costo en el que se incurre. Por ello, sin duda los abonos, fertilizantes, mano de obra y viveros juegan un rol importante en todo el proceso. A ello, se suman los proveedores de logística internacional, como las navieras, transporte interno, aduanas. En la Tabla 11 se observan a los principales proveedores internacionales de abonos de Colombia, y la balanza comercial para estos productos es negativa, evidenciando que la agricultura colombiana depende de sus socios comerciales internacionales. En el Apéndice P están las exportaciones de abono de Colombia. En la Tabla 10 se detalla los costos de transporte de carretera.

Tabla 10

*Índice de Costos del Transporte de Carga por Carretera*

Grupos de costos	Peso %	2020		2019	
		Variación %	Contribución Puntos Porcentuales	Variación %	Contribución Puntos Porcentuales
Combustibles	40.2	-4.99	-2.09	5.36	2.22
Insumos	9.79	3.74	0.36	1.97	0.19
Costos fijos y peajes	45.19	1.47	0.65	3.81	1.68
Partes, piezas, servicios de mantenimiento y reparación	4.81	3.56	0.17	2.25	0.11
Total	100	-0.92	-0.92	4.2	4.2

*Nota.* Tomado de “Índice de Costos del Transporte de Carga por Carretera”, por DANE, 2020a. Recuperado de: [t.ly/9xxm](https://t.ly/9xxm)

Si bien Camposol maneja una estrategia de integración vertical que le permite controlar sus procesos, aún no ha logrado integrarse horizontalmente. Sin embargo, por su experiencia en el sector y respaldo financiero, puede manejar economías de escala y negociar con grandes proveedores. En el caso de la mano de obra, es el mercado el que fija el salario (no menor al salario mínimo), pero sí es importante manejar una política de recursos humanos que les permita reducir la rotación de personal que sucede en el sector. Por ello, se asume que el poder

de negociación de los proveedores es medio. Sin embargo, es necesario recalcar que, debido al efecto de la pandemia, los precios de los fertilizantes se han encarecido por el aumento del tipo de cambio, afectando los costos de producción agrícola (El sector agropecuario, 2020).

Tabla 11

*Importaciones de abono de Colombia*

Ránking	Exportadores	2015	2016	2017	2018	2019
1	Rusia, Federación de	207,875	126,598	140,001	158,738	125,734
2	Estados Unidos de América	178,761	116,852	134,019	123,634	113,246
3	China	106,108	65,208	66,062	55,302	55,523
4	Canadá	66,122	37,814	56,610	61,665	54,937
5	Trinidad y Tobago	12,025	12,769	21,165	33,518	42,342
6	Belarús	2,687	9,937	24,705	40,328	29,576
7	México	8,087	14,270	9,094	33,142	26,633
8	Alemania	41,111	26,497	20,238	22,627	25,234
9	Argelia	-	-	-	17,281	18,635
10	Omán	-	-	-	-	16,348
	Otros	170,945	175,500	197,082	162,499	119,936
	Total	793,721	585,445	668,976	708,734	628,144

*Nota.* Tomado de “Lista de los mercados proveedores para Abono importado por Colombia”, por Trademap, 2020d. Expresado en miles de FOB dólares americanos. Recuperado de: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

### 3.3.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es relativamente mayor respecto al de los proveedores, ya que los países que compran la oferta son Estados Unidos y el continente europeo, por lo tanto, el precio del producto se rige en base al volumen de aguacate que se ha producido en el mercado. En situaciones donde la producción baja, el kilo de aguacate podría llegar a subir a tres dólares, esto debido a fenómenos climáticos como es el caso del “Niño” en Sudamérica; así como, la baja producción de México, quién es el mayor productor mundial.

Tabla 12

*Estructura de costos para la producción de aguacate*

Proceso	Mano de obra	Insumos	Materiales	Equipos	Administración	Herramientas
Injertación (1,5 meses)	Selección de frutos	Arena				
	Preparación de frutos	Fungicida				
	Mantenimiento semillero	Insecticida				
		Frutos para la extracción de semilla				
Período: Almacigo (11 meses)	Preparación de suelo y solarización	Arena	Bolsas			
	Llenado de bolsas	Gallinaza				
	Siembra	Insecticida				
	Injertación	Fungicida				
	Manejo	Gramos				
		Cal				
Período: Vivero (0,25 meses)	Acarreo	Plantas injertadas				
	Mantenimiento					
Establecimiento y Desarrollo (años 1 al 4)	Selección		Plástico ramada	Bomba de espalda	Administrador	Barretón
	Limpieza del lote		Manguera sistema fumigación	Bomba estacionaria	Alquiler de lote	azadones
	Cercado		Boquillas	Motobomba	Combustible	Machetes
	Trazado		Tanque		Mantenimiento equipo	Navajas
	Ahoyado		Canecas			
	Transporte bolsas al lote		Baldes			
	Siembra		Alambre			
	Plateos		Rollo			
	Fertilización		Grapas			
	Control fitosanitario		Caja			
	Poda de formación		Estacones			
	Poda manejo		Palos ramada			
	Deshoje sanitario					
	Mantenimiento de equipo					
	Transporte insumos campo					
	Construcción ramada					
	Control de malezas					
Fertilización foliar						
Mantenimiento (año 5)	Fertilización	Fungicida	Boquillas		Administrador	
	Plateo	Insecticida	Fibra		Alquiler de lote	
	Control de malezas	Herbicida	Empaques		Combustible	
	Poda sanitaria	Adherente				
	Control fitosanitario	Gallinaza				
	Recolección frutos enf.	Fertilizante compuesto				
	Cosecha	Agrimins				
	Fertilización foliar	Cal				
	Empaque	Foliar				
	Selección y preparación					
Venta						
Manejo						

*Nota.* Adaptado de “Actualización Tecnológica y Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en el Cultivo de Aguacate”, por Corpoica, 2014. Colombia: SUIMAGEN CREATIVA S.A.S.

Por otro lado, se tiene conocimiento que los compradores pueden jugar con el precio del producto, ya que la demanda ayuda a que el precio se mantenga estable, mayor razón con la apertura del mercado asiático y la adopción de hábitos saludables de alimentación que se tiene en el mundo, dónde el aguacate es considerado como una de las mejores frutas naturales.

La demanda global del aguacate está liderada por EE.UU., y al ser el principal comprador con expectativas de crecimiento per cápita, tiene una gran influencia en el precio del mercado. En la En la Tabla 14 se observa a los principales compradores de aguacate de Colombia, siendo los Países Bajos el principal comprador, el mismo que funciona como *hub* comercial para así distribuirlo a otros países europeos. Siguen Reino Unido y España, y en un quinto lugar EE.UU. Desde el 2018 se empezó a exportar a Arabia Saudita, un importante mercado en Medio Oriente.

Lo resaltante de las exportaciones colombianas es que a pesar de la situación mundial de la pandemia, se ha podido aumentar tanto el volumen como el valor de las exportaciones, creciendo un 54% al cierre de julio del 2020, respecto al mismo periodo del 2019. En la Tabla 16 se detalla un comparativo de las exportaciones de aguacate Hass colombiano a sus principales mercado de destino, evidenciando que a junio del 2020, en plena crisis mundial, el crecimiento ha sido significativo. De igual manera, en la Figura 35 se observa mes por mes la evolución de las exportaciones colombianas en kilogramos de aguacate Hass, indicando que sólo en los primeros meses del 2019 se exportó igual o un poco más que en los mismos meses del 2020.

Tabla 13 se encuentran los principales importadores de aguacate del mundo. Se observa que la demanda mundial ha crecido casi el 89% desde el 2015. También se puede observar que, si bien Rusia aún tiene un consumo bajo, el crecimiento acumulado de sus importaciones desde el 2015 ha sido de 379%.



En la Tabla 14 se observa a los principales compradores de aguacate de Colombia, siendo los Países Bajos el principal comprador, el mismo que funciona como *hub* comercial para así distribuirlo a otros países europeos. Siguen Reino Unido y España, y en un quinto lugar EE.UU. Desde el 2018 se empezó a exportar a Arabia Saudita, un importante mercado en Medio Oriente.

Lo resaltante de las exportaciones colombianas es que a pesar de la situación mundial de la pandemia, se ha podido aumentar tanto el volumen como el valor de las exportaciones, creciendo un 54% al cierre de julio del 2020, respecto al mismo periodo del 2019. En la Tabla 16 se detalla un comparativo de las exportaciones de aguacate Hass colombiano a sus principales mercado de destino, evidenciando que a junio del 2020, en plena crisis mundial, el crecimiento ha sido significativo. De igual manera, en la Figura 35 se observa mes por mes la evolución de las exportaciones colombianas en kilogramos de aguacate Hass, indicando que sólo en los primeros meses del 2019 se exportó igual o un poco más que en los mismos meses del 2020.

Tabla 13

*Principales importadores de aguacate a nivel mundial*

	2015	2016	2017	2018	2019
Estados Unidos de América	1,703,496	1,992,886	2,727,914	2,448,439	2,864,125
Países Bajos	403,647	643,810	720,095	704,026	1,043,851
Francia	281,828	378,742	447,673	408,383	520,249
Reino Unido	169,549	242,375	282,426	267,404	342,519
España	127,460	200,615	252,413	281,138	341,286
Alemania	147,892	206,613	275,557	320,473	329,357
Japón	153,511	211,545	205,195	218,121	239,702
Canadá	155,801	174,284	224,030	223,286	237,830
Bélgica	44,015	70,940	82,356	78,453	96,664
China	45,092	78,343	105,453	133,380	92,443
Rusia, Federación de	19,016	20,907	36,253	59,010	91,172
Otros	609,072	775,938	1,144,238	1,194,782	1,300,985
Total	3,860,379	4,996,998	6,301,976	6,216,853	7,286,136

*Nota.* Expresado en miles de dólares americanos valor CIF. Tomado de “Lista de los importadores para el producto seleccionado Aguacates”, por Trademap, 2020c.

Tabla 14

*Principales importadores de aguacate de Colombia*

Puesto	País	2015	2016	2017	2018	2019
1	Países Bajos	6,162	14,582	18,872	29,655	42,329
2	Reino Unido	243	9,479	14,149	12,493	19,049
3	España	930	7,116	11,629	11,627	11,397
4	Bélgica	0	177	3,782	3,238	6,372
5	Estados Unidos de América	0	2	71	660	3,528
6	Francia	698	273	2,551	2,510	1,409
7	Arabia Saudita	0	0	0	142	1,294
8	Costa Rica	1	162	154	304	733
9	Canadá	0	36	18	183	661
10	Curaçao	1	2	7	34	530
	Otros	2,244	-28,325	1,715	4,145	1,751
	Total	10,279	35,040	52,948	62,732	89,053

*Nota.* Expresado en miles de CIF dólares americanos. Tomado de “Lista de los importadores para el producto seleccionado Aguacates”, por Trademap, 2020a.

En la información disponible desde el comienzo de la pandemia, la evolución de las exportaciones de aguacate Hass colombiano sigue siendo positivo. Como se observa en la Tabla 15, la variación del 2019 al 2020 de enero a julio, en casi todos los países de destino tanto las toneladas como dólares exportados han aumentado (Corpohass, 2020). Incluso se observa un aumento del 37% de las exportaciones en toneladas. En la Figura 35 se observa detalladamente la evolución mes por mes comparando desde el 2016 al 2020. Se aprecia que durante este año, en los meses de cuarentena y pandemia (marzo a julio), las exportaciones respecto a los mismo meses de años anteriores, han sido ampliamente superiores, concluyendo que la coyuntura actual no ha afectado las exportaciones de aguacate. Sin embargo, en el análisis del precio unitario, sí se observa una variación negativa significativa hacia EE.UU., Panamá, Aruba y Curazao, pero positiva hacia Países Bajos, Francia, Alemania y Bélgica. En general, hubo una variación negativa del 1.03% hasta julio respecto al 2019.

Tabla 15

*Principales Importadores de Aguacate Hass de Colombia*

Destino	Toneladas		Part %	FOB US\$ (miles)		Part %
	2019	2020		2019	2020	
Países Bajos	14,167	23,905	58.44	20,071	46,318	58.25
Reino Unido	5,960	5,938	14.52	13,044	12,770	16.06
España	3,538	4,879	11.93	6,191	7,889	9.92
Francia	693	948	2.32	1,097	2,062	2.59
Estados Unidos	1082	1193	2.92	2,621	2,191	2.76
Alemania	98	685	1.67	89	1,160	1.46
Canadá	169	548	1.34	327	1,006	1.27
Bélgica	2,852	580	1.42	5,141	1,192	1.50
Curazao	146	349	0.85	251	264	0.33
Panamá	124	277	0.68	192	326	0.41
Aruba	50	276	0.67	92	443	0.56
EAU	-	195	0.48	-	420	0.53
Total	29,784	40,906		58,495	79,514	

Nota. Periodo de análisis: Enero-Julio 2019-2020. Adaptado de “AvoNoticias”, por Corpohass, 39,2020

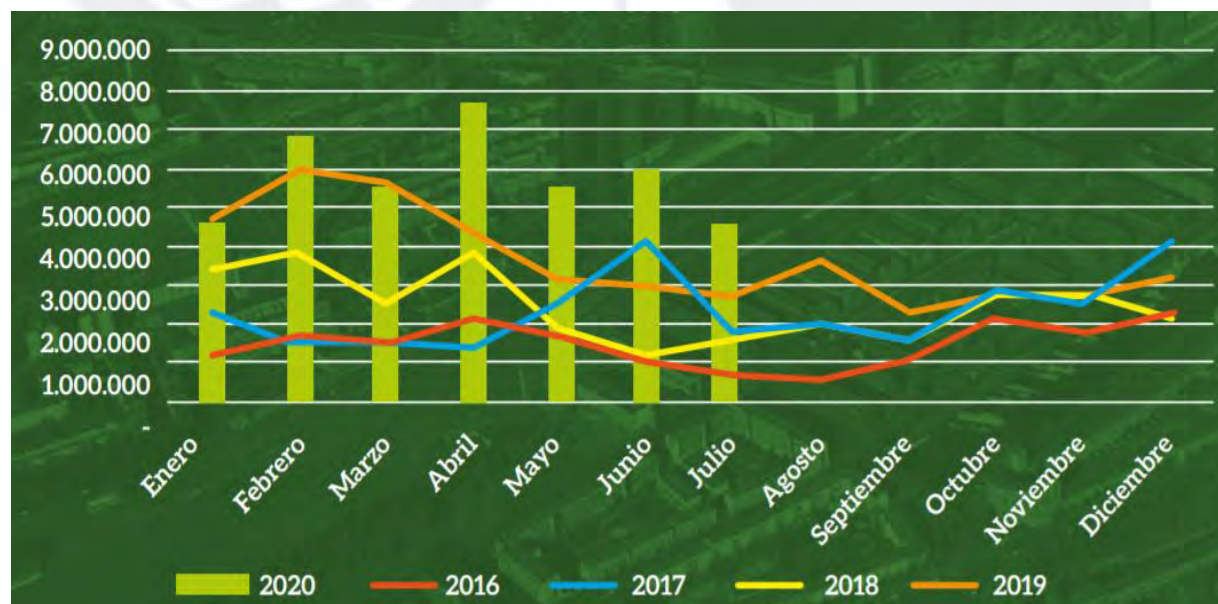


Figura 35. Evolución de Exportaciones Colombianas 2016 – 2020 por mes  
Tomado de “AvoNoticias”, por Corpohass, 40,2020.

En la Tabla 16 se observa el precio promedio del aguacate según el país exportador.

Se aprecia que el precio ha aumentado aproximadamente 26% desde el 2015. En el 2017 el

precio llegó a su máximo, para descender a 2.551/kg en el 2019. El precio promedio mundial es muy similar al que maneja México, principal proveedor mundial. El precio de Colombia es atractivo, sin embargo, no considera el costo logístico (transporte internacional, aduanas, seguro, etc), por ello México tiene una ventaja importante, y también Colombia al tener acceso a dos océanos.

Tabla 16

*Precios Promedio del Aguacate por exportador*

Exportadores	2015	2016	2017	2018	2019
Mundo	2,025	2,245	2,822	2,341	2,551
México	1,925	2,213	3,150	2,347	2,508
Países Bajos	2,811	3,070	3,269	2,845	3,249
Perú	1,730	2,043	2,350	2,010	2,408
España	2,624	2,975	3,251	3,247	3,228
Chile	1,656	1,850	2,023	1,895	1,916
Estados Unidos de América	2,624	2,412	2,991	2,623	2,599
Kenya	1,356	1,369	1,515	1,646	1,616
Francia	2,391	2,872	3,100	2,831	3,243
Colombia	1,854	1,925	1,859	2,090	1,998
República Dominicana	1,086	1,269	1,381	1,406	1,966
Sudáfrica	1,233	1,252	1,476	1,301	1,476
Nueva Zelandia	3,271	3,382	4,346	3,798	3,194

*Nota.* Expresado en dólares americanos por tonelada valor FOB. Adaptado de “Exportadores para Aguacates”, por Trademap, 2020a. Recuperado de: t.ly/S6kh

El consumo per cápita del aguacate ha aumentado casi 29% desde el 2013, y el líder en este indicador es República Dominicana, con 72.56 Kg. /persona al año, siendo el octavo exportador mundial. El principal consumidor en términos de volumen es EE.UU., pero su consumo per cápita es de apenas 3.85 Kg/persona al año, demostrando que existe aun mucha oportunidad de penetración del mercado.

Tabla 17

*Proyección del consumo per cápita aparente de aguacate en (Kg-Persona/año)*

Consumo per cápita	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	0.66	0.71	0.75	0.74	0.77	0.80	0.83	0.85
Estados Unidos de América	2.20	2.73	3.22	2.70	3.25	3.44	3.64	3.85
Países Bajos	1.40	2.40	2.11	2.52	1.01	1.69	1.62	1.56
Francia	1.31	1.54	1.47	1.73	1.86	1.97	2.10	2.22
Reino Unido	0.62	0.81	1.16	1.49	1.62	1.94	2.21	2.48
España	1.01	1.20	1.42	1.80	1.78	2.09	2.30	2.52
Canadá	1.64	1.72	1.95	2.15	2.20	2.40	2.55	2.71
Alemania	0.32	0.39	0.46	0.56	0.69	0.75	0.84	0.93
Japón	0.47	0.45	0.45	0.58	0.45	0.50	0.51	0.52
China	0.08	0.09	0.10	0.11	0.11	0.12	0.12	0.13
Bélgica	0.55	0.47	0.51	0.94	1.22	1.28	1.46	1.64
Hong Kong, China	0.28	0.48	0.45	0.70	0.79	0.91	1.04	1.16
Suecia	2.04	1.99	1.82	1.83	2.09	1.94	1.93	1.92
Arabia Saudita	0.32	0.34	0.53	0.54	0.67	0.75	0.84	0.93
Rusia, Federación de	0.10	0.10	0.08	0.08	0.13	0.11	0.12	0.12
Argentina	0.32	0.40	0.34	0.38	0.52	0.51	0.54	0.58
Italia	0.09	0.14	0.17	0.21	0.26	0.30	0.34	0.38
Australia	2.68	2.66	2.65	3.51	3.33	3.62	3.83	4.05
Emiratos Árabes Unidos	0.79	1.39	1.54	1.60	2.04	2.29	2.56	2.83
Suiza	0.97	1.16	1.37	1.65	1.82	2.05	2.27	2.48
Dinamarca	1.74	1.91	2.43	2.31	2.29	2.59	2.74	2.89
Polonia	0.10	0.16	0.21	0.22	0.30	0.34	0.39	0.43
Noruega	1.73	2.04	2.25	2.36	2.48	2.72	2.90	3.08
México	7.40	7.02	6.20	7.55	8.54	8.19	8.47	8.75
Dominicana	35.69	39.31	48.55	54.00	54.50	62.10	67.33	72.56
Colombia	6.30	6.20	6.33	5.99	6.31	6.17	6.15	6.13
Perú	5.69	5.50	6.10	8.22	7.19	8.26	8.83	9.41
Brasil	0.76	0.74	0.86	0.92	0.85	0.93	0.97	1.01
Kenya	3.41	4.12	2.07	2.67	3.42	2.71	2.56	2.42
Indonesia	1.15	1.20	1.48	1.17	1.37	1.40	1.44	1.48

*Nota.* Tomado de “Dinámica del mercado mundial del aguacate”, por Arias et al., 2018. Adaptado del FAO

A pesar de que los principales compradores mundiales son fácilmente identificables, hay otros mercados de destino que han experimentado un crecimiento importante en los últimos años, aunque en el 2019 algunos países han una reducción en sus importaciones debido a la limitada oferta que fue en su mayoría dirigida a EE.UU. En las Tabla 18 se aprecian cuatro regiones geográficas que pueden presentar una oportunidad para diversificar los mercados existentes. China, por ejemplo, sólo importó desde cuatro países en el 2019: Perú, México, Chile y Nueva Zelanda.

Tabla 18

*Importadores de aguacate según grupo geográfico*

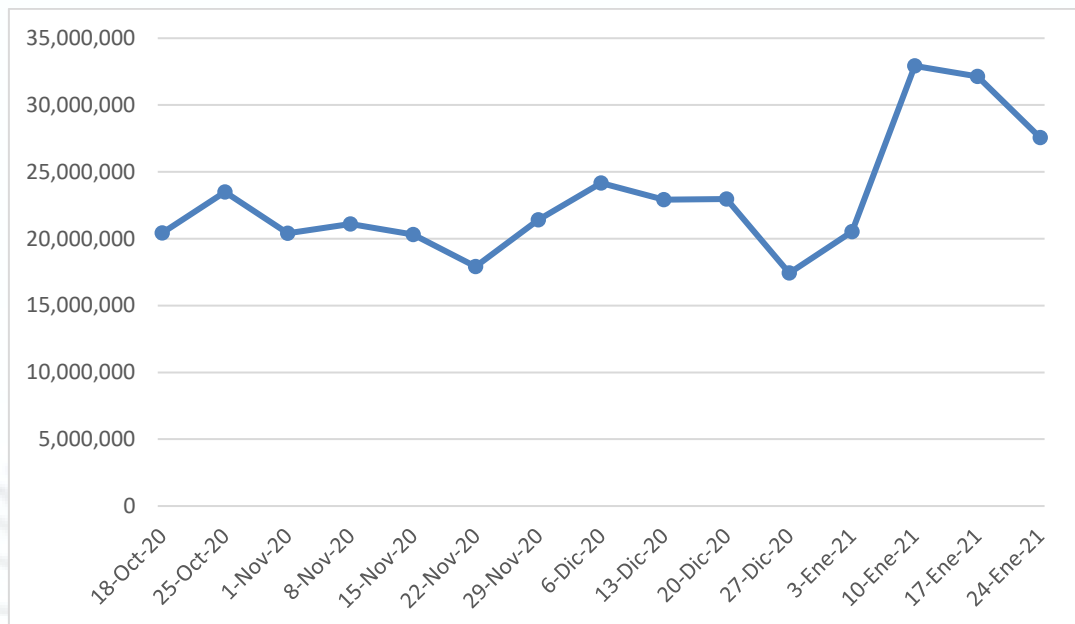
Europa Central y del Este	2015	2016	2017	2018	2019	%
Polonia	22,571	27,204	40,774	52,384	72,045	38
Rumania	7,326	9,929	15,941	20,691	23,339	13
Ucrania	2,726	3,791	5,185	10,861	20,385	88
República Checa	6,666	10,807	13,146	18,432	18,184	-1
Lituania	6,496	6,936	10,010	12,279	14,359	17
Letonia	5,148	5,870	7,360	8,340	9,861	18
Hungría	2,810	2,850	3,832	5,541	9,052	63
Eslovaquia	3,059	3,574	4,084	5,839	7,445	28
Bulgaria	1,816	2,878	4,543	5,406	6,519	21
Estonia	2,464	3,329	4,124	4,453	5,380	21
Total	61,082	77,168	108,999	144,226	186,569	0
Crecimiento %		26%	41%	32%	29%	
Medio Oriente						
Emiratos Árabes Unidos	29,306	34,740	37,316	39,799	34,035	-14
Arabia Saudita	21,845	22,404	27,228	29,768	31,270	5
Malasia	3,408	6,813	8,346	11,175	12,879	15
Qatar	1,966		4,591	10,060	5,408	-46
Marruecos	5,060	5,561	5,197	8,711	4,908	-44
Egipto	1,344	494	975	2,407	3,774	57
Turquía	307	503	775	1,373	1,983	44
Bahrein	2,974	4,400	5,716	6,145	1,875	-69
Kuwait	7,862	873	9,973	15,165	1,689	-89
Omán	628	1,072	1,478	2,778	1,061	-62
Total	74,700	76,860	101,595	127,381	98,882	0
Crecimiento %		3%	32%	25%	-22%	
Asia						
Japón	153,511	211,545	205,195	218,121	239,702	10
China	45,092	78,343	105,453	133,380	92,443	-31
Hong Kong, China	18,509	40,359	55,606	58,318	45,147	-23
Corea, República de	6,874	11,885	30,388	47,320	31,785	-33
Taipei Chino	1,282	2,409	3,875	4,903	6,530	33
Total	225,268	344,541	400,517	462,042	415,607	0
Crecimiento %		53%	16%	15%	-10%	0
ASEAN						0
Singapur	11,594	15,143	16,859	19,476	19,524	0
Malasia	3,408	6,813	8,346	11,175	12,879	15
Tailandia	3,030	3,637	3,908	4,779	7,540	58
Brunei Darussalam	612	867	881	775	944	22
Indonesia	30	35	152	668	785	18
Filipinas	-	-	10	15	144	860
Viet Nam	46	68	-	-	128	0
Camboya	31	34	35	58	32	-45
Lao, República Democrática Popular	-	-	2	-	6	0
Myanmar	-	5	176	53	1	-98
Total	18,751	26,602	30,369	36,999	41,983	0
Crecimiento %		42%	14%	22%	13%	

*Nota.* Adaptado de “Importadores para el producto aguacate”, por Trademap, 2020c. Recuperado de: <https://www.trademap.org/>

A pesar de la pandemia, en EE.UU., el principal importador de aguacate en el mundo, las proyecciones de consumo siguen siendo positivas. Según el Hass Avocado Board (2020),



la proyección de consumo de aguacate en kilogramos en el 2020 va a finalizar con un crecimiento de 5.3% en relación al 2019. Como se observa en la Figura 36, las proyecciones hasta la cuarta semana del 2021 son positivas.



*Figura 36.* Proyección de consumo en EE.UU. octubre a febrero Expresado en kilogramos. Adaptado de “Volume & Data Projections”, por Hass Avocado Board, 2020. Recuperado de: <https://hassavocadoboard.com/volume-data-projections/?weight=kgs>

Por lo tanto, se puede concluir, que, dado que el precio de aguacate está determinado por el mercado, y por un lado los compradores están agrupados en tres grandes grupos geográficos: Norte América, Europa y Japón, y, por otro lado, los productores no pueden satisfacer la demanda creciente, los exportadores prefieren atender el mercado de EE.UU. y Europa, el poder de negociación es con los compradores es medio.

### 3.3.3. Amenaza de los sustitutos

El aguacate como tal no tiene un sustituto directo, ya que el contenido nutricional que posee no es aportado por otra fruta, fuera de la versatilidad que tiene la fruta para ser consumido en congelado o en fresco en comidas, ensaladas, entre otros. En la actualidad se ha impulsado el consumo de esta fruta, por los beneficios que genera y por el momento no hay un reemplazo directo.



Sin embargo, puesto que por su contextura se puede utilizar como un untable y su valor nutricional indica un alto valor de grasas saludables, se podría considerar a las mantequillas de frutos secos como un posible sustituto. Según Market Research Future (2020), el mercado de las mantequillas de nueces espera generar US\$ 4,000 millones para el 2024, con un crecimiento promedio anual de 4%, liderado por Norteamérica. Las variedades de estas mantequillas son avellana, anacardo, almendra, maní. Este crecimiento está impulsado por una preferencia a consumir con beneficios para la salud, además de la practicidad de consumo y sabor agradable. Sin embargo, también se ha reportado un aumento en la alergia a las nueces, que, unido a los precios volátiles de la materia prima, han obstaculizado las proyecciones de crecimiento.

Uno de los principales productos de este grupo es la mantequilla de maní, que como se observa en la Tabla 19, las importaciones totales son al 2019 de US\$ 1,686 millones, siendo EE.UU. el que lidera la lista, seguido por Francia y Japón.

Tabla 19

*Importadores Mundiales de Mantequilla de Maní*

Importadores	2015	2016	2017	2018	2019
Estados Unidos de América	118,846	123,232	139,591	151,189	133,974
Francia	100,596	107,467	131,759	138,126	128,773
Japón	120,957	118,830	131,207	128,706	121,308
Reino Unido	62,371	73,065	74,399	107,122	117,285
Alemania	67,701	81,789	113,568	111,175	100,111
Canadá	86,974	80,508	77,577	79,306	75,384
Corea, República de	61,677	57,929	58,031	60,098	60,288
Países Bajos	17,195	14,924	24,063	39,460	41,818
Arabia Saudita	36,862	34,632	36,329	39,712	41,723
Suecia	31,353	31,486	33,612	33,847	34,030
Total	1,372,814	1,437,221	1,631,951	1,722,889	1,686,387

*Nota.* Expresado en miles de CIF dólares americanos. Adaptado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas”, por Trademap, 2020b. Recuperado de: [t.ly/V0oo](https://t.ly/V0oo)

En la Tabla 20 se observa la comparación nutricional de la mantequilla de maní, almendras y el aguacate. En cuanto a la densidad calórica, el aguacate es el menos denso, son 1.6 kal/gr, la mantequilla de maní tiene 5.8 kal/gr, y finalmente la mantequilla de almendras

6.33 kal/gr. En cuanto a los nutrientes, los tres productos tienen un contenido saludable de macronutrientes, y minerales, sin embargo, el aguacate contiene mayor variedad de vitaminas. Por lo tanto, se concluye que el poder de negociación de los sustitutos es bajo.

Tabla 20

*Mantequilla de maní vs Mantequilla de Almendras vs Aguacate*

Nutritiente	Mantequilla de maní	Mantequilla de almendras	Aguacate
<b>Macronutrientes</b>			
Proteína	9g	5g	3g
Carbohidrato	7g	7g	11g
Fibra	2g	1g	8g
Grasa	17g	19g	18g
Grasa monosaturada	8g	12g	18g
Grasa polisaturada	5g	4g	2g
Grasa saturada	4g	2g	3g
<b>Densidad de vitaminas</b>			
Colina	5%	0%	4%
Vitamina A	0%	0%	1%
Vitamina C	0%	0%	17%
Vitamina E	25%	0%	22%
Vitamina K	0%	0%	33%
Vitamina B1	3%	8%	8%
Vitamina B2	3%	18%	15%
Vitamina B3	38%	8%	18%
Vitamina B5	7%	2%	35%
Vitamina B6	17%	2%	29%
Vitamina B12	0%	0%	0%
<b>Densidad de minerales</b>			
Sodio	10%	1%	1%
Potasio	6%	7%	17%
Calcio	3%	17%	3%
Magnesio	15%	27%	10%
Fósforo	21%	28%	11%
Planchar	11%	19%	11%
Manganeso	22%	32%	8%
Selenio	4%	0%	1%
Cobre	16%	28%	24%
Zinc	11%	10%	9%

*Nota.* Adaptado de “Compare Foods”, por Kale.world, s.f. Recuperado de: <https://kale.world/almond-butter-vs-avocados> y <https://kale.world/peanut-butter-vs-avocados>

### **3.3.4. Amenaza de los entrantes**

La amenaza de entrantes vistos desde el punto de vista colombiano son aquellas empresas extranjeras que llegan a desarrollar competencia dentro del mismo país, como es el caso de organizaciones peruanas, chilenas, mexicanas entre otras.

En Colombia se tiene empresas como Green Fruit, empresa estadounidense que piensa sembrar 300 hectáreas en el Valle del Cauca (ProColombia, 2019); Agrícola Ocoa de Chile con 1000 hectáreas ya compradas en Roldanillo; Colomich de Mexico con 1000 hectáreas; entre otras empresas peruanas que están llegando a este país tropical.

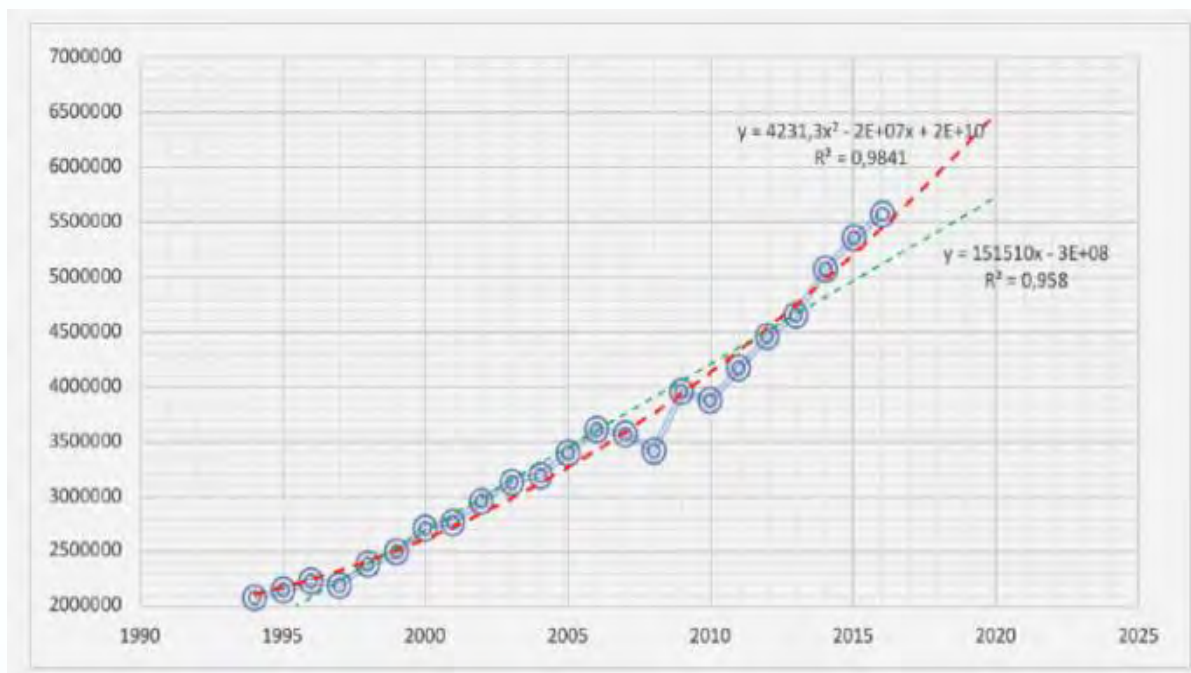
Una limitante para el ingreso de organizaciones al país colombiano es la inversión de capital para desarrollar cultivo a gran escala, teniendo en cuenta que este cultivo produce aproximadamente a los tres años de sembrando, siendo los dos primeros años de únicamente gastos para el mantenimiento y cuidado del cultivo; por tal motivo se necesita de un buen respaldo financiero para lograr desarrollarse en estos dos primeros años sin tener ningún ingreso por ventas.

En el Apéndice O se observa el rendimiento de aguacate por hectárea, y dentro de los países que son competencia de Colombia en el mercado internacional, se encuentra Perú, con 12,571 kg por hectárea, mientras que Colombia está sólo tiene un rendimiento de 7,868 kg.

Por lo tanto, se concluye que el poder de negociación de los entrantes es bajo.

### **3.3.5. Rivalidad de los competidores**

La rivalidad dentro de este mercado es alta, Camposol como tal es un nuevo oferente en el mercado con el aguacate colombiano, teniendo competidores fuertes como las empresas de México, Perú, Chile, entre otros; quienes tienen experiencia dentro de este mercado; adicionalmente, del renombre con respecto a la calidad del producto que ofrecen en el exterior. En la Figura 37 se observa las proyecciones de producción de aguacate en el mundo.



*Figura 37.* Evolución de la producción mundial de aguacate Tomado de “Dinámica del mercado mundial del aguacate”, por Arias et al., 2018. Adaptado del FAO

En la Tabla 21 se observan a los principales exportadores de aguacate en cantidades. México lidera la lista, y Colombia se encuentra en la novena posición, registrando un crecimiento de 704% desde el 2015. En la Tabla 22 se observan a los principales exportadores en valor FOB, Colombia presentó casi 440% de crecimiento desde el 2015. En

**México**, históricamente ha sido el líder en la exportación de aguacates, siendo el país de donde se inició su cosecha hace más de 7,000 años. Gracias a la apertura comercial incentivada por la firma del NAFTA completada en el 2007, fomento del sector público y campañas de promoción por parte de APEAM (Asociación de productores y empaques exportadores de aguacate de México), MHAIA (Asociación Mexicana de Importadores de Aguacate Hass con sede en Estados Unidos) y HAB (Junta de Aguacate Hass).

Actualmente, México tiene el área cultivada más grande, encontrándose en Michoacán el 75% de área total. Michoacán es el único estado que puede exportar aguacate a EE.UU., y produce todo el año. Sin embargo, tiene como debilidad la distancia entre el área de producción y el área de exportación, además de problemas de inseguridad (CIRAD, 2019).

Tabla 21

*Principales Exportadores de Aguacate del Mundo - cantidad*

Puesto	Exportadores	2015	2016	2017	2018	2019
	Mundo	1,643,565	1,948,739	2,064,017	2,497,716	2,496,739
1	México	863,503	926,597	897,748	1,091,936	1,112,136
2	Países Bajos	151,605	209,970	243,811	312,266	317,984
3	Perú	175,640	194,098	247,364	359,428	312,073
4	Chile	97,768	160,740	193,309	144,422	156,973
5	España	84,384	91,665	107,098	108,891	119,144
6	Kenya	38,858	46,682	51,507	71,879	63,356
7	Estados Unidos de América	37,869	53,350	50,907	68,477	59,377
8	Sudáfrica	57,666	57,866	43,492	89,343	47,948
9	Colombia	5,543	18,201	28,487	30,009	44,570
	Otros	130,729	189,570	200,294	221,065	263,178

*Nota.* Expresado en Miles de TM. Adaptado de “Exportadores para Aguacates "aguacates", frescos o secos”, por Trademap, 2020. Recuperado de: t.ly/S6kh

Tabla 22

*Principales Exportadores de Aguacate en valor monetario*

Puesto	País	2015	2016	2017	2018	2019
	Mundo	3,328,409	4,374,611	5,824,594	5,848,061	6,370,156
1	México	1,662,366	2,050,763	2,827,913	2,562,387	2,789,668
2	Países Bajos	426,151	644,611	796,910	888,435	1,033,150
3	Perú	303,779	396,583	581,229	722,310	751,330
4	España	221,402	272,677	348,130	353,580	384,646
5	Chile	161,881	297,326	391,115	273,628	300,699
6	Estados Unidos de América	99,365	128,665	152,283	179,635	154,309
7	Kenya	52,695	63,901	78,011	118,289	102,397
8	Francia	46,569	58,280	70,921	61,602	91,569
9	Colombia	10,279	35,040	52,948	62,732	89,053
10	República Dominicana	16,586	33,449	48,860	50,757	86,904
	Otros	327,336	393,316	476,274	574,706	586,431

*Nota.* Expresado en millones de FOB dólares americanos. Adaptado de “Exportadores para Aguacates "aguacates", frescos o secos”, por Trademap, 2020a. Recuperado de: t.ly/S6kh

**Perú**, el segundo exportador mundial de aguacates y casa de Camposol, debe su éxito a un modelo de negocio altamente competitivo y a la infraestructura de irrigación establecidas en los 90s. El área cultivada incrementó gracias a la apertura del mercado de EE.UU. En las principales áreas de cultivo (Olmos, Chavimochic) el clima es una fortaleza, sin embargo, a pesar de la disponibilidad del agua, éste sigue siendo un recurso vulnerable (CIRAD, 2019).

**California - EE. UU.**, ha experimentado un decrecimiento de las áreas cultivadas desde el los 90s por la competencia internacional liderada por Chile y gradualmente México. La aparición de restricciones de seguridad alimentaria hizo que los agricultores migren a otros cultivos, pero con el *boom* del aguacate desde el 2001, las áreas cultivadas se estabilizaron. San Diego y Ventura son las zonas principales del cultivo, contando con condiciones climáticas excelentes, acceso a agua gratis y de calidad, y menos exposición a la competencia. Sin embargo, presenta debilidades, la más importante, el alto y creciente costo de la mano de obra, falta de tecnificación, clima extremo (incendios) y áreas pequeñas (CIRAD, 2020).

**Chile**, fue el país pionero en introducir el aguacate a los EE.UU. a los mediados de los 80s, gracias a la cooperación entre operadores de California y exportadores chilenos. La política de estado de fomentó y generó experiencia agroindustrial atrayendo a inversionistas agrícolas y financieros al sector. Sin embargo, en los 2000s la competencia mexicana y problemas climáticos hicieron que se migre a otros cultivos, disminuyendo la cantidad de hectáreas a 29,000. El principal mercado destino de Chile es Europa, y ha podido diversificar sus destinos, llegando a Asia (CIRAD, 2020)

Dentro del mismo país se tienen empresas con experiencia ya ganada como son los casos de Westfalia y Cartama (AVOFRUIT S.A.S.), que son organizaciones representativas del aguacate en Colombia. Su conocimiento del clima, el ambiente, la tecnología empleada y el manejo del cultivo en estas latitudes los hacen competidores fuertes en el mercado, con la experiencia previa acumulada durante estos años que desarrolla su operación. En la Tabla 23 está el ranking de exportadores de aguacate Hass en Colombia, donde Camposol Colombia ocupa el puesto 12 y una participación en las exportaciones de apenas el 2.14% en su segundo año de operaciones.



Tabla 23

*Ranking Empresas Colombianas Exportadoras de Aguacate*

Puesto	Empresa	KG Neto	Participación %
1	AVOFRUIT S.A.S.	7,831,053	19.14
2	WESTFALIA FRUIT COLOMBIA S. A. S.	6,682,128	16.34
3	HASS COLOMBIA SAT	4,407,082	10.77
4	FRUTY GREEN S.A.S.	2,820,576	6.90
5	JARDIN EXOTICS S.A.S.	2,726,912	6.67
6	C.I. FLP COLOMBIA SAS	1,721,128	4.21
7	NAF COLOMBIA S.A.S	1,529,840	3.74
8	AGUACATES FLOREZ S.A.S.	1,348,964	3.30
9	GREEN SUPERFOOD S.A.S	1,304,497	3.19
10	GREEN WEST S.A.S	1,168,378	2.86
11	CAMPOSOL COLOMBIA S.A.S	875,834	2.14
12	FRESH TERUMA SAS	770,526	1.88
13	COLOMBIA PARADISE SAS	741,500	1.81
14	VERDEEX S.A.S	573,000	1.40
15	MONTANA FRUITS SAS	429,328	1.05
	Total	40,906,280	100

Nota. Enero-Julio 2020. Adaptado de “AvoNoticias”, por Corpohass, 40,2020

### 3.4. Camposol y sus Referentes

Los referentes de Camposol en Colombia son las empresas que se encuentran produciendo el cultivo del aguacate; dentro de las más representativas tenemos a Westfalia y Cartama (AVOFRUIT S.A.S.).

Westfalia cuenta con una moderna planta top para el procesamiento de aguacate Hass en el municipio de Sonson (Agricultura & Ganadería, 2019); tiene operaciones en Colombia desde el año 2012, desde esta fecha hasta la actualidad ha enviado 800 contenedores de fruta a distintos países del mundo. Cabe recalcar, que es similar a Camposol, el cual es una empresa transnacional, pero de origen sudafricano.

Otro referente es Cartama (AVOFRUIT S.A.S.), el cual es una empresa que viene desarrollando agricultura desde el año 2000; sus principales tierras se ubican dentro del eje cafetero; así mismo, cuenta con una planta propia para el procesamiento de su producto (Cartama, 2020). Por otro lado, se tiene conocimiento que realizaron su primera exportación de aguacate hacia Japón, lo cual demuestra el potencial que tienen para poder satisfacer las exigencias de este país (Portal Frutícola, 2019).



### 3.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

*Matriz Perfil de Competitividad (MPC).* Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de Camposol Colombia dentro del país, como resultado se obtuvo un valor de 2.73, tal como se observa en la Tabla 24, el cual es un puntaje por debajo de Westfalia y Cartama (AVOFRUIT S.A.S.); debido a dos factores importantes como la integración vertical y el manejo del cultivo. Las empresas Westfalia y Cartama (AVOFRUIT S.A.S.) son empresas que tienen 7 y 19 años respectivamente operando en el sector agroindustrial; razón considerable para tener la experiencia y el conocimiento de la industria; así mismo, del mercado agroexportador, tal como Camposol Colombia quién tiene un conocimiento previo respecto al mercado del aguacate hass.

La integración vertical es un factor importante para garantizar la cadena del negocio; los competidores mencionados cuentan con plantas propias que les permiten controlar los procesos industriales del aguacate Hass; mientras que Camposol Colombia aún no cuenta con una planta propia; sin embargo, es un objetivo que la organización desea conseguir para garantizar la calidad de sus procesos.

La calidad de los productos desarrollados por los competidores locales es buena y tienen aceptación en el mercado, lo cual es de esperarse por el tiempo que viene operando y las oportunidades de mejora que han desarrollado en sus procesos; así mismo, Camposol Colombia cuenta con un conocimiento previo y sus productos gozan de una buena reputación por parte de la buena referencia sus clientes internacionales; razón a destacar que le ha llevado a la organización a tener un nombre ganado a nivel internacional; por lo tanto, el reto de Camposol es poder generar en Colombia una calidad de fruta igual o superior a la que se desarrolla en el Perú.

Respecto a la calidad de procesos, se encuentran normados y registrados bajo estándares internacionales como Tesco, Global Gap, Rain Forest, etc. los cuales exigen una

alta calidad en los procesos de manejo, cosecha y procesamiento del aguacate. Cabe destacar que estos procedimientos tienen un proceso de mejora, ya que año a año las normas se actualizan y se vuelven más exigentes y estrictas.

Con respecto a las vías de acceso, la topografía colombiana es una restricción, ya que, se necesita apoyo del gobierno para poder mejorar su infraestructura vial, específicamente de las vías donde se ubican las operaciones productivas del aguacate. Por otro lado, pertenecer al sector de agricultura significa que las fincas se ubican en lugares alejados de la metrópolis, lo que implica que la calidad de las vías no sea adecuada, esto es una debilidad para todas las empresas porque genera demoras en traslados; así mismo, puede repercutir en la calidad de la fruta debido al golpe que se pueden generar durante el transporte del producto.

En el manejo del cultivo Camposol Colombia se está integrando, pero cuenta con conocimiento adquiridos debido a la gran experiencia que obtuvo en el Perú, los cuales tendrá que ir adaptando a la realidad colombiana. Por otro lado, Westfalia y Cartama (AVOFRUIT S.A.S.), que son empresas que vienen consolidándose en el país colombiano tienen rendimientos promedios de entre 10 a 15 toneladas, razón por lo cual Camposol Colombia espera lograr estos mismos rendimientos y en el largo plazo poder mejorarlos, llegando a producir 20 toneladas por hectárea, con la ayuda del conocimiento y la experiencia que logre desarrollar respecto al manejo adecuado del producto.

Tabla 24

*Matriz Perfil de Competitividad (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Camposol		Westfalia		Cartama	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Conocimiento del negocio Agroexportador	0.18	3	0.54	4	0.72	3	0.54
2 Participación de mercado	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36
3 Integración vertical	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
4 Calidad de productos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
5 Calidad de procesos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
6 Vías de acceso y ubicación	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
7 Manejo del cultivo	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
8 Rendimiento por hectarea	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Total	1.00		2.73		3.22		2.92

Nota. 4: Fortaleza Mayor; 3: Fortaleza Menor; 2: Debilidad Menor; 1: Debilidad Mayor

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** En esta matriz se ha tratado de comparar a Camposol Colombia con Camposol Perú y Mission Produce porque son referentes del cultivo de aguacate en el mundo. Se puede notar en la matriz que el ponderado total para Camposol Colombia es de 2.73, tal como se muestra en la Tabla 25, valor por debajo respecto a Camposol Perú y Mission Produce; debido a que la organización como operación Colombia es reciente y tiene puntos por mejorar como la integración vertical, mejorar vías de acceso a fincas y aprender el manejo del cultivo en esas latitudes.

Tabla 25

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Camposol Colombia		Camposol Peru		Mission	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Conocimiento del negocio Agroexportador	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72
2 Participación de mercado	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48
3 Integración vertical	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4 Calidad de productos	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
5 Calidad de procesos	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
6 Vías de acceso y ubicación	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
7 Manejo del cultivo	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
8 Rendimiento por hectarea	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52
Total	1.00		2.73		3.57		4.00

Nota. 4: Fortaleza Mayor; 3: Fortaleza Menor; 2: Debilidad Menor; 1: Debilidad Mayor

### 3.6. Conclusiones

La empresa Camposol tiene pocos años de actividad en Colombia, por lo que aún se encuentra en desventaja en comparación con los principales competidores locales del sector. Sin embargo, el escenario externo, en especial la demanda creciente del aguacate y la experiencia de Camposol Perú, hacen que el escenario futuro sea más alentador. La industria del aguacate para exportación en Colombia aún no está tan desarrollada como en Perú, pues su producción está mayormente destinada al consumo local, lo cual significa que hay una brecha para aprovechar.

El gobierno de Colombia cuenta con apoyo de Banco Mundial para desarrollar proyectos en pro de la población, entre ellos, la integración a través de la infraestructura, la cual favorece la cadena de logística local. En cuanto a la logística para el comercio exterior,

Colombia tiene una ventaja considerable en comparación el Perú, tiene acceso a los océanos Pacífico y Atlántico, con puertos y aeropuertos internacionales.

El escenario económico de la industria del aguacate es positivo, a pesar del panorama actual, pues las proyecciones de crecimiento de la demanda así lo sugieren. Las exportaciones de aguacate colombianas han crecido significativamente (37%) en relación al periodo enero – julio del 2019, logrando abastecer a 27 países. Además, hay muchos mercados aún no explorados que han demostrado una creciente demanda del aguacate. Socialmente, Colombia es un país muy parecido al Perú, por lo que el proceso de adaptación para Camposol no es muy difícil. Sobre los consumidores del aguacate a nivel mundial, éstos están influenciados por un cambio en estilos de vida, buscando productos saludables.

El ambiente tecnológico que ofrece Colombia aún guarda muchas brechas por superar, sobre todo en investigación e innovación, sin embargo, el marco normativo para fomentar la innovación en las empresas es amigable. Del mismo modo, las empresas privadas son las que más contribuyen a la inversión en investigación y desarrollo. La innovación de las empresas del rubro agroindustrial se enfoca en metodologías para mejorar los procesos.

En la matriz de factores externos se evaluó las oportunidades y amenazas del análisis del entorno PESTE y se obtuvo un puntaje de 2.66, el mismo que está por encima del promedio (2.5), lo cual significa que la empresa aún tiene por aprovechar las oportunidades del que ofrece el entorno.

La empresa Camposol Colombia se ubica en puntaje por debajo, tanto de los competidores locales Westfalia y Cartama (AVOFRUIT S.A.S.), así como, por debajo de los referentes, debido a que es una nueva empresa en el país colombiano y tiene puntos por mejorar. Sin embargo, con la experiencia que posee en sus otras operaciones debe plantear estrategias que ayuden a aumentar su valor en el negocio.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2014), el análisis interno tiene como objetivo encontrar las fortalezas y las debilidades de la organización; por lo tanto, el objetivo es determinar ventajas competitivas que pueden ayudarnos a lograr la meta que está trazando la organización.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1. Administración y Gerencia (A)

Con respecto a este punto, Camposol tiene empleados con mucha experiencia a todo nivel desde puestos de gerencia hasta en las operaciones mismas del negocio, todos con una amplia experiencia, tanto en agroindustria, como en otras empresas de renombre, motivo por el cual genera en la organización un respaldo para dirección y planeación de la empresa, tal como se observa en la Figura 38.

Name and Title	Years of experience	In Camposol since	Previous work experience
<b>Jorge Ramirez Rubio</b> CEO of Camposol	20+	2008	COPEINCA MEXICHEM AMANCO
<b>Andres Colichon Sas</b> Chief Financial Officer	20+	2017	McKinsey & Company Santander Graña y Montero PRIMAX
<b>Rodrigo Manzo</b> Country Managing Director, Peru	20+	2014	PROPAL Del Monte
<b>Pedro Javier Morales Garcés</b> International Director of new business	20+	1999	Camposol
<b>José Antonio Gómez Bazan</b> Managing Director, Camposol International	20+	2011	IBM BCP
<b>Juan Manuel Guell</b> Supply Chain Manager	20+	2018	Chiquita DHL
<b>Alvaro Carrasco</b> Legal and Corporate Affairs Manager	10+	2018	Payet Rey Casavi Pérez DU DELMAR UGARTE ABOGADOS
<b>Tania Segovia Juarez</b> Internal Auditor	10+	2015	TASA Austral movistar BELL SOUTH

Figura 38. Equipo de Gerentes de Camposol - 2019  
Tomado de "Camposol Investor Presentation", por Camposol, 2020. Recuperado de: [t.ly/c09w](https://t.ly/c09w)

Actualmente, Camposol Colombia tiene como CEO a Jorge Ramírez, ejecutivo con experiencia en Finanzas, que viene trabajando en la organización desde el año 2008 en el

puesto de Gerente de Finanzas y ahora como CEO, con este cambio le ha dado una nueva visión al crecimiento de la empresa, ya que se está enfocando al negocio de productos frescos y al crecimiento internacional de las operaciones en los países como Uruguay y Colombia, con la finalidad de buscar nuevas estrategias de desarrollo que en la actualidad la operación del Perú no posee (Ortiz, 2018). En Colombia como tal, se tiene como Gerente País a Jorge Quijano, profesional con diez años de experiencia dentro de la Agroindustria, el cual a la par tiene un gran equipo de trabajo de las operaciones del Perú, la razón principal es para desarrollar el *Know How* del aguacate peruano y plasmarlo en territorio colombiano con el objetivo de mejorar el manejo local y lograr los rendimientos esperados.

La estructura organizacional está diseñada según las líneas de negocio. Así, las gerencias se dividen según Frutas & Vegetales, Marinasol y Camposol Trading. Esto le permite agrupar el recurso humano según la especialización del negocio. Dentro de Frutas & Vegetales, la división se hace por producto. En la Figura 39 se observa el organigrama de toda la empresa. No se tuvo acceso al organigrama de Camposol Colombia. Existe un Comité de Estrategia que aprueba los proyectos de inversión. Se monitorean los avances de inversión respecto al presupuesto de cada área mensualmente. Trimestralmente el área de Planeamiento y Control realiza un pronóstico de inversiones. Por último, una vez al año se actualiza el plan de inversiones de largo plazo, validando el alineamiento con la estrategia de la empresa.

Para la toma de decisiones de inversión se toma en consideración cinco aspectos: (1) ofrecer los productos que la industria demanda, que actualmente son productos frescos y saludables; (2) propuesta de valor única con control desde el campo a la mesa y directo acceso a minoristas, (3) innovación constante de productos y tecnología que identifica, desarrolla y escala nuevos productos, (4) entorno de mercado protegido, rendimientos superiores con riesgo agrícola limitado y capacidad para ingresar estratégicamente al mercado, y (5) fuerte gobierno corporativo y experimentado equipo directivo.



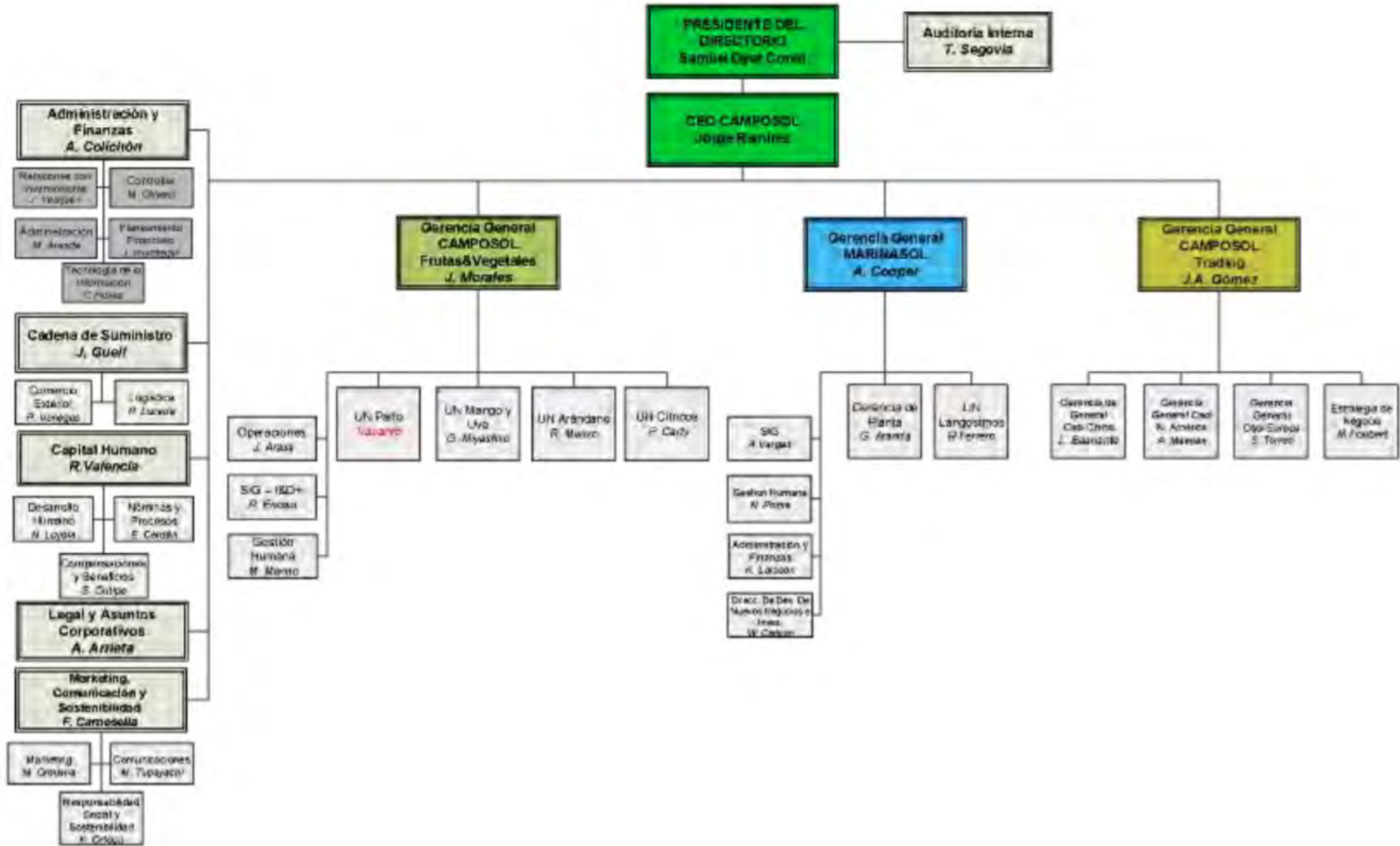


Figura 39. Organigrama de Camposol.

Tomado de “Informe de Sostenibilidad 2018”, por Camposol, 2019b. Recuperado de: [t.ly/wOC](https://t.ly/wOC)



En la Figura 40 se observa un historial de el desarrollo de productos desde el 2007, basándose en el tercer aspecto mencionado antes, desarrollado gracias a la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado, resumidos anteriormente. El experimentado equipo directivo de Camposol ha logrado desarrollar todos proyectos descritos en la figura con gran éxito, motivo por el cual ha expandido sus operaciones de siembra en otros países.



Figura 40. Historial de desarrollo de productos Tomado de “Camposol Investor Presentation”, por Camposol, 2020. Recuperado de: [t.ly/c09w](https://t.ly/c09w)

#### 4.1.2. Marketing y Ventas (M)

El equipo de marketing también se ha desarrollado de manera considerable durante los últimos años en Camposol, este ya cuenta con sedes en Florida, Rotterdam, Shangai, con la finalidad de llegar directamente hasta los clientes finales a quienes se les vende las frutas y hortalizas que produce (Camposol, 2019b), cabe recalcar que tener el contacto con el cliente

final permite tener un *feedback* de cómo el producto es valorado por el cliente. El área de marketing se encuentra dirigido por José Antonio Gómez, Gerente de Camposol Internacional, el cual ha generado relaciones con los supermercados más importantes dentro de países como América del Norte, Europa y Asia, esto gracias al cumplimiento de normativas como Global Gap, Tesco, OSHAS, BSCI, entre otros. Recientemente se viene implementando nuevas estrategias comerciales que generen nuevas alianzas para que la organización pueda ingresar al *e-commerce* como es el caso de Alibaba, plataforma asiática, por la cual se estará enviando aguacates y uvas con el objetivo de poder agrandar el mercado en este continente, este sería un paso importante para poder romper los horizontes y los canales, por los cuales se realiza negocios con productos agrícolas (Bambarén, 2019).

En la Tabla 26 se observa que los gastos de ventas fijos aumentaron de US\$ 9.7 millones durante 2018 a US\$ 10.3 millones en 2019. El aumento de US\$ 0.6 millones se explica principalmente por un aumento de los gastos personales y servicios generales relacionados con las operaciones en las oficinas comerciales y desarrollo de marca.

Tabla 26

*Gastos de venta fijos*

	2019	2018
Gastos de personal	4,371	4,040
Servicios de consultoría	1,425	1,470
Gastos de viaje y negocios	803	962
Seguro	1,534	1,364
Alquiler de maquinarias y equipos	263	164
Transporte y telecomunicaciones	276	249
Servicios Generales	733	161
Depreciación y amortización	33	44
Depreciación del activo por derecho de uso	93	72
Material, suministros y utilidades	48	178
Otros gastos	680	953
Total	10,259	9,657

*Nota.* Expresado en miles de dólares americanos. Tomado de “Fourth Quarter and Audited Full Year 2019 Report”, por CSOL Holding Ltd, 2020.

A continuación, se detalla el marketing mix de Camposol Colombia.

**Producto.** Camposol tiene una gama de productos que buscan satisfacer la demanda mundial de un estilo de vida más saludable. Los productos cuentan con las certificaciones necesarias para ingresar a los mercados internacionales. En la Figura 41 se resumen los productos que ofrecen y su categoría según los objetivos de la empresa. En Colombia sólo se producen aguacates para la exportación. Este fruto contiene principalmente aceite monosaturado, que ayuda a reducir el colesterol malo (LDL) mientras mantiene el bueno (HDL). Proporciona nutrientes importantes, incluyendo vitaminas C y E; minerales como potasio, además de fibra. Su consumo regular puede ayudar a prevenir la diabetes, enfermedades cardiovasculares, obesidad y cáncer de próstata. El producto se vende fresco.

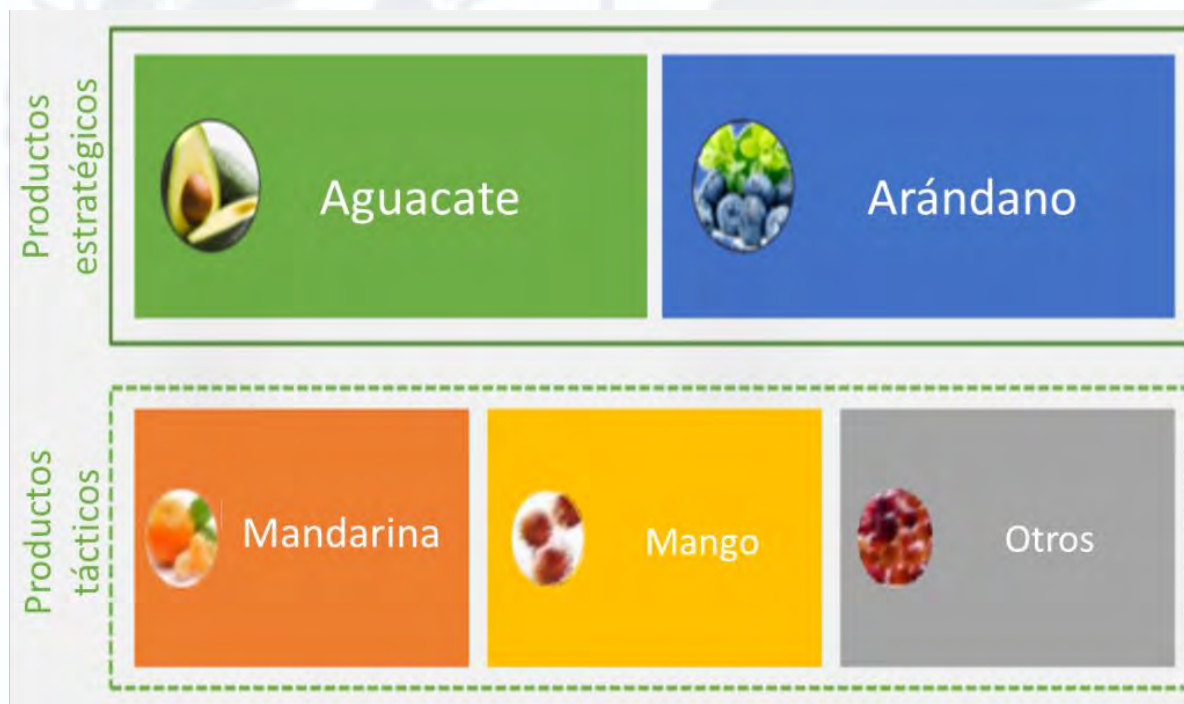


Figura 41. Productos de Camposol

Tomado de “Camposol Investor Presentation”, por Camposol, 2020. Recuperado de: [t.ly/c09w](https://t.ly/c09w)

**Precio.** El precio del aguacate se determina por la oferta y la demanda del mercado internacional, siendo EE.UU. el que mayor influencia tiene. En el 2019, Camposol vendió el kg. de aguacate en un promedio de US\$ 2.98, el 2018 US\$ 2.36, el 2017 US\$ 2.9, y el 2016 US\$ 2.3. Según los precios mundiales mostrados en la Tabla 16, sus precios son por encima

del precio FOB mundial porque incluye los costos operativos de vender directamente al minorista (seguro, transporte internacional y nacional del importador). Sin embargo, el precio FOB promedio sólo de Camposol Colombia es de US\$ 1.56, el cual está por debajo del promedio de país, que es US\$ 2.00 (DIAN, 2019). Sin embargo, en un último reporte de exportaciones (Corpohass, 2020), el precio promedio colombiano FOB de las exportaciones es de US\$ 1.94/Kg, un 3% menor al del 2019, lo cual podría ser una consecuencia de la pandemia. No se tiene información del precio actual de Camposol.

**Plaza.** Camposol tiene presencia en más de 45 países. El 48% del aguacate que exportó Camposol se hizo directamente al minorista, como Walmart, Costco y Publix en EE.UU., y el resto fue a mayoristas. Esto le permite tener un contacto más estrecho con el minorista y tener información más clara del consumidor final. Para lograr ello la empresa ha establecido oficinas comerciales en lugares estratégicos, para así asegurar la trazabilidad y calidad de sus productos frescos.

La ubicación costera facilita las exportaciones a América del Norte, Europa y Asia. Las oficinas de Camposol International en EE. UU. (Florida), los Países Bajos (Rotterdam) y China (Shanghai) permiten a la Compañía desarrollar aún más las relaciones con los minoristas.

**Promoción.** La comunicación de la empresa se realiza a través de la página web de la empresa <https://www.camposol.com.pe/>, cuyo slogan “Camposol cares from farm to family”. También se realiza a través de las etiquetas que debe cumplir con los estándares de cada país, se puede ver un ejemplo en la Figura 55. En el caso de empaques plásticos, se da a conocer el grado alimentario a través del logo, lo que implica que el empaque es adecuado para contener el producto. También realiza promotoría en el punto de ventas, como se observa en la Figura 54, en supermercados de China como Sam's Club, Olé Life-style, and Carrefour (Produce Report, 2018).

### 4.1.3. Operaciones y Logística. Infraestructura (O)

Camposol tiene una amplia experiencia en la implementación de operaciones agrícolas de gran magnitud, ya tiene más de 20 años realizando operaciones agroindustriales y recientemente ha salido a la internacionalización de la empresa en países como Colombia y Uruguay. En Perú Camposol tiene una buena ubicación geográfica y posición en el mercado, actualmente posee más de 25,000 hectáreas de terreno de cultivo entre la Libertad y el norte de Piura dedicados al cultivo de uvas, aguacates, arándanos, mango y mandarinas.

Camposol hoy en día se ha convertido en el primer exportador de productos no tradicionales y del sector agropecuario en el territorio peruano, razón por lo cual ha visto la necesidad de seguir expandiendo sus operaciones en tierras extranjeras con la finalidad de seguir cubriendo la demanda de sus productos en el mundo (Camposol, 2019a).

En la Figura 42 se observa la cadena de valor de la empresa, en donde se puede observar su presencia en el proceso desde la generación de conocimientos a través de las investigaciones que realiza, hasta la distribución en los principales mercados. Esta experiencia aún falta ser implementada en Colombia, sin embargo, es parte de los objetivos que se han trazado.

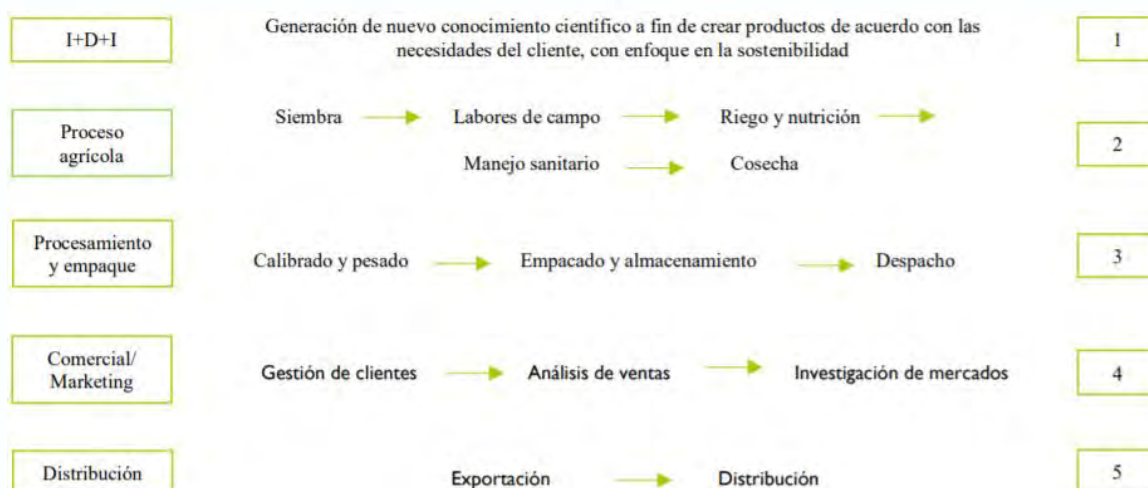


Figura 42. Cadena de Valor de Camposol

Tomado de “Informe de Sostenibilidad 2018”, por Camposol, 2019b. Recuperado de: [t.ly/wOC0](https://t.ly/wOC0)

Calidad es muy importante pues se debe cumplir con la seguridad alimentaria



mediante la evaluación del 100% de los productos, para ello se busca cumplir con los más altos estándares como: Buenas Prácticas Agrícolas en el campo, Buenas Prácticas de Manufactura en la planta, y posteriormente Procedimientos y Operaciones de Sanitización, las cuales forman parte del Sistema Identificación de Peligros y Determinación de Puntos Críticos de Control. Estos certificados permiten asegurar la inocuidad, seguridad, integridad y calidad del producto de cara al consumidor final. Para el manejo de plagas, se cuenta con la Política de Agricultura Sostenible y la Política de Manejo Integrado de Plagas, en donde se hace uso de controladores biológicos (Camposol, 2020).

El aguacate cuenta con los certificados BRC (British Retail Consortium), IFS (International Featured Standards), Tesco Nurture (supermercados en Gran Bretaña), Field to Fork (supermercados británicos Marks & Spencer), Kosher, SMETA (The Sedex Members Ethical Trade Audit), Global Gap (Grasp), evaluación de riesgo social, OHSAS 18001: Certificación que establece los requisitos de las mejores prácticas en sistemas de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Rainforest Alliance – Certified: cumplimiento con las normas de sostenibilidad ambiental, social y económica, ISO 14001: gestión de manera proactiva su impacto medioambiental, BASC (Business Anti Smuggling Coalition): norma que garantiza un comercio transparente, seguro y confiable.

En relación a los inventarios, la empresa al finalizar el 2019 acumuló más de este activo en relación al 2018 en un 74.3%, debido a que se acumuló el producto final de uvas e insumos. También aumentó el valor de productos finales deteriorados a US\$ 1,203,000 pero sólo un 4% respecto al 2018 (CSOL Holding Ltd, 2019).

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

La empresa Camposol está catalogada por Fitch Rating en riesgo B, motivo por el cual se convierte en una empresa estable para emisiones de bonos. La estabilidad se debe al desenvolvimiento que viene teniendo Camposol en su desempeño operativo, su escala

operacional, y el mix de productos que maneja; el cual ha permitido bajar su nivel de riesgo (Semana Económica, s.f.).

Al 2009 la organización poseía un margen bruto de 21.6%, el cual ha venido aumentando, gracias a la diversificación y la mejora de sus procesos, llegando a un 40.9% al 2019 generando US\$ 133.7 millones de ganancia bruta (Camposol, 2019a). Sólo el aguacate obtuvo ganancias brutas de US\$ 55,9 millones en el 2018, y US\$ 25.48 millones en el 2019. De igual manera las ventas y el EBITDA ha ido aumentando conforme pasan los años, esto gracias a la diversificación de mercados y de productos que maneja actualmente Camposol.

En la Tabla 27 se observan las ventas y el EBITDA (Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization), se ve que el ROS (Return On Sales) se ha cuadruplicado desde el 2012 pero el EBITDA ha aumentado por siete veces, lo que significa que la productividad de las operaciones. El producto con mayor margen bruto es el arándano (48.8%), porque las plantaciones se encuentran en fase de alto rendimiento (CSOL Holding Ltd, 2020). En la Figura 43 se encuentra la distribución de los ingresos de la empresa en el 2018.

Tabla 27

*Evolución de las ventas y el EBITDA de Camposol*

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	183.2	231.2	267.5	289.3	276.7	368.4	374.2	326.6
EBITDA	16.9	42.7	34.5	42.8	76	125.5	150.2	120.2
ROS	9.2%	18.5%	12.9%	14.8%	27.5%	34.1%	40.1%	36.8%

*Nota.* Datos en millones de dólares americanos. Tomado de “Fourth Quarter and Audited Full Year 2019 Report”, por CSOL Holding Ltd, 2020.

Según la política de pago de dividendos, durante 2018 el grupo distribuyó dividendos por un monto total de US\$50.000 (US\$20.000 en 2017). El dividendo fue único dividendo y la compañía no tiene planes de declarar dividendos adicionales en el futuro previsible (Camposol, 2019a).



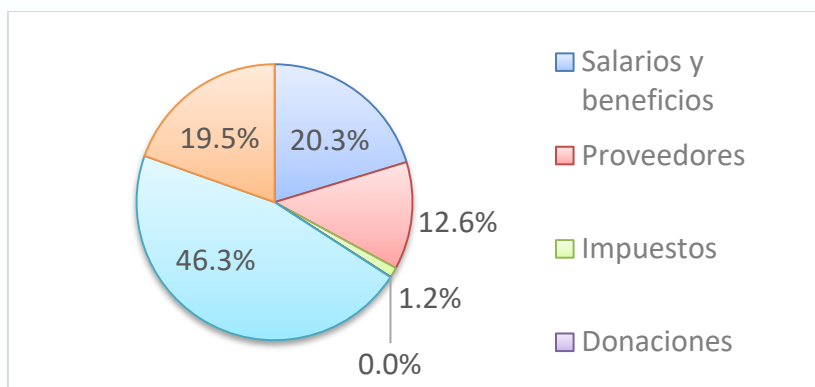


Figura 43. Distribución de Ingresos 2018

Expresado en miles de dólares. Tomado de “Informe de Sostenibilidad 2018”, por Camposol, 2019b. Recuperado de: [t.ly/wOC0](https://t.ly/wOC0)

En la Tabla 28 se observa el flujo de caja del periodo, obteniendo US\$ 82.1 millones de las operaciones a pesar de que las ventas del aguacate bajaron. Las inversiones netas financiaron la expansión de las operaciones en Perú, Uruguay y Colombia. Al final del periodo el efectivo final decreció un 14.72% respecto al 2018, y representó el 27.8% de las ventas anuales.

Tabla 28

*Flujo de Caja 2018 – 2019*

	2018	2019
EBITDA	152.9	120.2
Cambios en el capital de trabajo	-5.2	-11.4
Gastos por intereses, neto *	-33.5	-20.9
Impuesto sobre la renta pagado	-4.4	-5.8
Flujo de caja neto de operaciones	109.8	82.1
Flujo de caja neto para inversiones	-133	-184.9
Flujo de caja neto de la financiación	25.1	97.9
Flujo de caja neto durante el período	2	-4.7
Efectivo al comienzo del período	30.6	32.5
Efectivo al final del período	32.6	27.8

Nota. Expresado den US\$. Tomado de “Camposol Investor Presentation”, por Camposol, 2020. Recuperado de: [t.ly/c09w](https://t.ly/c09w)

En la Figura 44 se observa el apalancamiento neto de la empresa desde el 2016, el mismo que ha fluctuado por financiar la expansión de las operaciones comprando terrenos. La compañía no planea incrementar sustancialmente su deuda en un futuro próximo y ahora está enfocada en consolidar las inversiones realizadas, así como en reducir más sus niveles de apalancamiento a los 2.5x que tiene actualmente como límite interno. La deuda se financió

principalmente por (1) préstamo sindicado por US\$ 250 millones, y (2) préstamo a mediano plazo de un banco local por US\$ 63 millones.



*Figura 44.* Deuda total y apalancamiento neto Tomado de “Camposol Investor Presentation”, por Camposol, 2020. Recuperado de: [t.ly/c09w](https://t.ly/c09w)

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

El recurso humano es una pieza clave para el desarrollo de la operación agrícola. Camposol cuenta con colaboradores con muchos años de experiencia, los cuales han generado mejoras en los procesos agrícolas, conocimiento que se está llevando a países exteriores para mejorar el manejo de cultivos, así como la productividad de los mismos. Al 2019, Rosemary Valencia Villa es la administradora central de Recursos Humanos.

Respecto a la mano de obra directa, el negocio de la agricultura, es un alto demandante, por ejemplo, en épocas pico de producción en el Perú se puede llegar a contratar a más de 16000 trabajadores, y a nivel global aproximadamente 19,000 al 2018 (Camposol, 2019b). En Colombia, al 2018, había 161 empleados, de ellos 138 fueron operarios. Cuando los campos comiencen a producir en la capacidad esperada en Colombia, se estima que la demanda sería mayor porque su geografía implica una mayor mano de obra, ya que los terrenos de cultivo presentan mucha dificultad para la mecanización de ciertos procesos que demanda la operación del producto. La rotación de personal en Colombia es de 19.5%, con prevalencia en los menores de 30 años, mientras que en Perú 6.35%.

Camposol cuenta con diferentes programas para lograr el desarrollo de las capacidades de sus trabajadores: (1) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), cada gerencia identifica las necesidades de capacitación de cada área y/o equipo necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos; (2) Plan Anual de Capacitación (PAC), documento que guía las capacitaciones planificadas en temas normativos y requerimientos específicos de desarrollo de habilidades, desarrollo de competencias, actualización de conocimientos o programas transversales; (3) Programa Trainee, Técnico Residente e Ingeniero Residente, tiene el objetivo de formar personal con potencial para asumir puestos claves dentro de la compañía que permitan la continuidad de las operaciones; (4) Programa de Formación de Líderes, tiene como objetivo que la “primera línea de mando” desarrolle las habilidades blandas necesarias para liderar y gestionar correctamente a los trabajadores (Camposol, 2019b).

El diálogo social es una de las prácticas que se ha implementado exitosamente pues promueve la rendición de cuentas y la participación de los trabajadores en las decisiones que los afectan. Se entrenó a las partes interesadas según la metodología Harvard, que consiste en los puntos: (1) la separación del problema de las personas, (2) enfoque en los intereses, no en las posiciones, (3) desarrollar opciones de ganancia mutua, (4) insistir en el uso del criterio objetivo, y (5) conocer el BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*). Estos han generado que desde el 2014 no existan huelgas de los sindicatos en Perú.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los datos generados durante más de 20 años de operación han servido para realizar análisis de los éxitos y fracasos, los cuales, se ha obtenido lecciones aprendidas que sirven para mejorar en el largo plazo la organización. Todos los ensayos y pruebas que se realizan en la compañía quedan documentados para la consulta de cualquiera de las unidades de negocio de la empresa.

En cuanto al ERP utilizado por la empresa, el SAP en todas las operaciones adaptado para el negocio agrícola, y para controlar el avance de la producción y las ventas reales con una herramienta de Inteligencia de Negocio (BI, por sus siglas en inglés) llamada Qlik Sense, que obtiene la información de SAP de forma diaria. Esta herramienta permite visualizar de forma rápida el cumplimiento de los resultados y levantar las alertas necesarias de forma oportuna. El pronóstico de resultados se obtiene a partir del SAP/Qlik Sense y de las proyecciones de las áreas de operaciones y ventas.

#### **4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)**

Camposol invierte en tecnología para ir a la vanguardia y desarrollo de la agroindustria. Posee un laboratorio de biotecnología de última generación; así mismo, cuenta con un área de investigación y desarrollo formado por 15 PhD que se encarga de probar cultivos alternativos a los actuales, con la finalidad, de poder diversificar los negocios que Camposol posee en la actualidad. También ha fomentado alianzas con ocho universidades nacionales e internacionales (Camposol, 2020). El objetivo es ir generando nuevas ideas de negocio que puedan sostener la empresa a lo largo del tiempo. Su enfoque está basado en cuatro líneas de investigación: (a) Mejoramiento de la Producción, (b) Control de Plagas y Enfermedades, (c) Desarrollo de nuevos cultivos, y (d) Tecnologías Post-Cosecha (Camposol, 2019b).

Se tiene un plan llamado “Los más más de Camposol”, el cual busca generar nuevas ideas, no sólo de los supervisores o jefes, sino también de los operarios de campo, es decir, a todo nivel de la organización; cabe recalcar, que este plan ha tenido ideas innovadoras que han generado ahorros importantes en la compañía. Este evento se realiza anualmente y sirve para generar la mejora continua en la empresa, la idea ganadora recibe un beneficio económico por parte de la empresa hacia sus colaboradores.

## 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 29

### Matriz evaluación de factores internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Liderazgo para el emprendimiento de proyectos	0.08	4	0.32
2 Integración vertical de la cadena productiva que permite el control de las operaciones desde el cultivo	0.08	4	0.32
3 Área comercial con oficinas internacionales que facilitan la entrada a nuevos mercados	0.10	4	0.40
4 Manejo de costos y economías de escala	0.08	3	0.24
5 Respaldo financiero para generar inversión a largo plazo	0.07	4	0.28
6 Área técnica peruana con conocimiento en aguacate	0.07	3	0.21
7 Manejo de tecnologías para mejora de rendimiento de cultivos	0.05	3	0.15
8 Capacitaciones y asesoramiento constantes	0.08	3	0.24
Subtotal	0.61		2.16
<b>Debilidades</b>			
1 Nuevo en el sector Agroexportador Colombiano	0.08	1	0.08
2 Falta de conocimiento de normas ambientales locales	0.05	1	0.05
3 Falta de personal técnico colombiano con experiencia en aguacate de exportación	0.10	2	0.20
4 Falta de sistemas de abastecimiento de agua	0.08	2	0.16
5 Falta de viveros propios	0.08	2	0.16
Subtotal	0.39		0.65
Total	1.00		2.81

*Nota.* 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; 1: Debilidad mayor.

## 4.3. Conclusiones

En el análisis AMOFHIT se logró identificar las fortalezas y debilidades de la organización. La administración y gerencia está a cargo de personas con mucha experiencia que trabaja para trasladar el conocimiento del aguacate en Perú a las operaciones en Colombia. Además, este equipo directivo debe saber manejar la situación que afronta el mundo con la pandemia para con decisiones comerciales y financieras flexibles. Para la toma de decisiones de inversión, Camposol evalúa las demandas del mercado, realiza innovaciones y ofrece un producto y servicio de calidad.

Las actividades de marketing y ventas, se obtiene un feedback por parte de los clientes gracias a las oficinas comerciales ubicadas estratégicamente en EE.UU., Europa y Asia. En el marketing mix, el producto que se ofrece es fresco y nutritivo, el precio es

competitivo, determinado por el mercado, la plaza es a través de minoristas (48%) y mayoristas, y la promoción se realiza a través de los medios de comunicación de la empresa, personal comercial en las oficinas internacionales, viajes comerciales, promotoría en punto de ventas, etiqueta y empaque.

En relación a las operaciones, Camposol tiene experiencia en cultivos de gran magnitud que le permite tener una ventaja al momento de internacionalizarse. La empresa al estar verticalmente integrada, puede ofrecer productos frescos durante todo el año, un factor logístico importante al tratarse de productos perecibles. Por ello, cuenta con los certificados necesarios para garantizar la seguridad alimentaria de los frutos, y poder ingresar a los mercados internacionales.

En el aspecto financiero, Camposol tiene una buena performance gracias a enfocarse en productos de alto rendimiento, así, al 2019 se alcanzó un EBITDA de US\$ 120.2 millones y un efectivo final de US\$ 27.8 millones. Esto le permite expandir sus operaciones con el respaldo financiero necesario y confianza de los bancos para financiar nuevos proyectos.

Sobre los recursos humanos, Camposol tiene un programa de capacitación para el desarrollo humano de sus trabajadores. También, cumple con la seguridad ocupacional que exigen los puestos en la planta. Para evitar conflictos, ha implementado la metodología Harvard de negociación. El sistema de información promueve participación de toda la empresa. Se utiliza el sistema SAP para controlar las actividades. En investigación y desarrollo, la empresa cuenta con un área de investigación para mejorar la calidad de los frutos y desarrollar nuevos productos. Se lograron definir ocho fortalezas y cinco debilidades para la empresa Camposol Colombia, según la evaluación de factores internos. Se puede concluir, respecto a las variables AMOFHIT que se tiene una buena base como empresa para poder desarrollar el proyecto en el territorio colombiano.



## Capítulo V: Intereses de Camposol Colombia y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de Camposol Colombia

Los intereses actuales de Camposol Colombia es aumentar sus áreas productivas distribuidas en los diferentes departamentos del Eje Cafetero, donde al 2019 cuenta con 1.100 hectáreas de palta (Agraria.pe, 2019), el objetivo de la organización es llegar a tener 4000 ha para siembra de aguacate Hass a finales del 2022, siendo los principales departamentos como Caldas, Risaralda, Quindío y Valle del Cauca donde se ubicaran dichos terrenos; lo cuales cuentan con las condiciones óptimas para el desarrollo y crecimiento del producto, con alturas promedio entre 1500 a 2600 msnm (Figueroa, 2019).

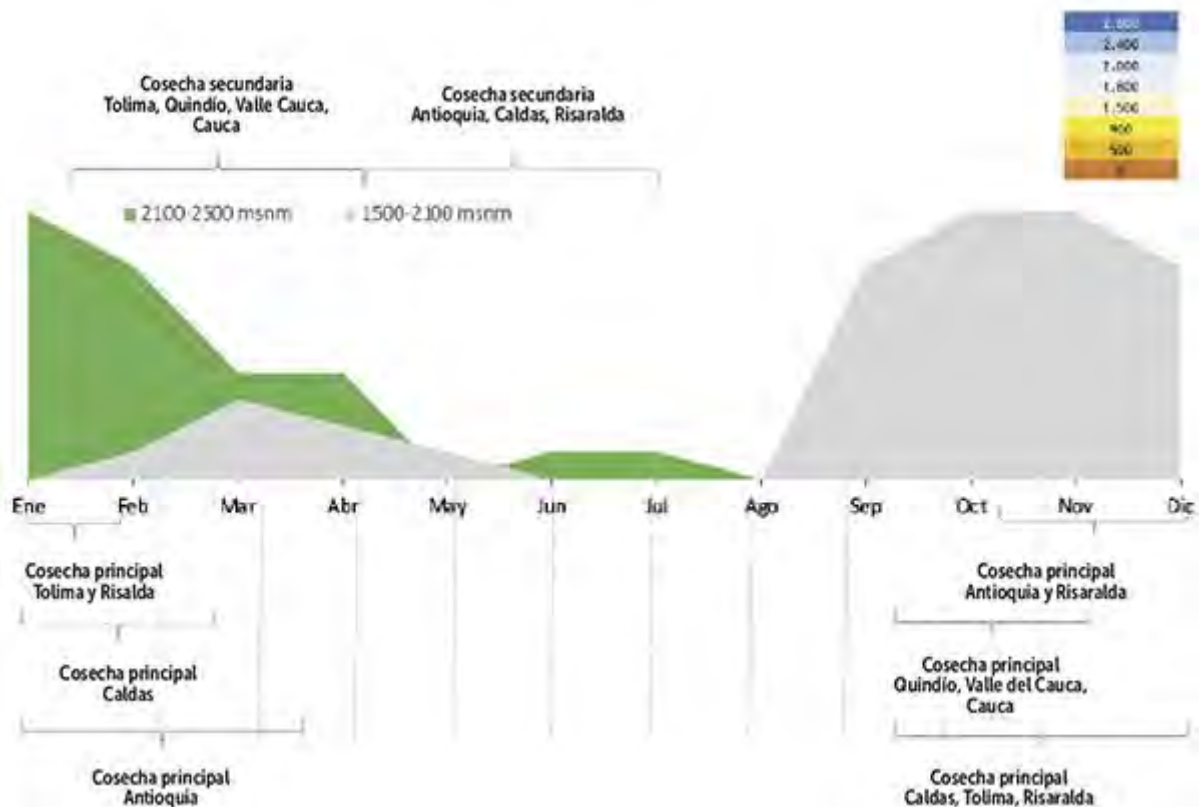


Figura 45. Distribución de la cosecha anual del Aguacate.

Tomado de “El aguacate Hass encuentra su segundo hogar en Colombia”, por Juan Figueroa, 2019, en Red Agrícola, *Septiembre*(1), 26-28.

Por otro lado, Camposol Colombia pretende abrir nuevos mercados fuera de Estados Unidos y Europa, lo cual, viene trabajando por estos meses con la incorporación de un nuevo mercado, como es el caso de China, el cual es muy importante porque importa cerca US\$130

millones en aguacate al año (Este año Colombia enviará, 2019), Así mismo, existe un potencial de negocio respecto al mercado de la India, ya que es el segundo país con mayor población a nivel mundial.

Otro interés que tiene la organización es poder aumentar la producción por hectárea de aguacates a veinte toneladas por ha, ya que en la actualidad se tiene un rendimiento promedio de 7.87 toneladas por hectárea (FAO, 2019), el cual respecto a las producciones de Camposol en Perú se encuentran por debajo del promedio, esto tiene puntos por mejorar, como: (a) manejar las podas, (b) balancear la nutrición de la planta mediante el uso de fertilizantes y de hormonas, (c) uso de un mejor material genético de mayor calidad, y la capacitación del personal técnico y operario para alcanzar el mejor manejo del cultivo en los terrenos.

Un interés adicional de Camposol es poder introducir semillas de Perú hacia Colombia, con la finalidad de mejorar el material genético y así poder aumentar la productividad por hectárea del Aguacate Hass. Actualmente se tienen restricciones sanitarias, las cuales se están trabajando con las autoridades competentes del país colombiano (ICA, 2015), este punto es una debilidad para la organización, ya que el material genético influye directamente en la producción del cultivo, generando pérdidas por muerte de plantas, así mismo, en la productividad del producto en el largo plazo.

Como último interés de Camposol es alcanzar el liderazgo de las exportaciones de aguacate en Colombia, así contribuir a la diversificación de las exportaciones colombianas, que se encuentran estancadas y dependientes de *commodities* como el petróleo, banana y café. Actualmente Colombia es el noveno exportador mundial de aguacate, exportando apenas un 4% y 14% de los que exportan México y Perú respectivamente (Trademap, 2020a).

## **5.2. Matriz de Intereses de Camposol Colombia (MIO)**

Según D'Alessio (2014), los intereses organizacionales son fines que la organización

intenta alcanzar para tener éxito en una industria y en los mercados donde pretende desarrollarse, fundamentalmente están alineados a la visión de la organización en el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización y sector.

Para Camposol Colombia se ha definido los siguientes intereses organizacionales que se muestra en la Tabla 30 con más detalle.

Tabla 30

*Matriz de intereses organizacionales (MIO)*

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Aumentar el área sembrada en el Eje Cafetero	Camposol Perú Uniones laborales	Ministerio de Agricultura	
2	Aumentar el rendimiento por ha del Cultivo de Aguacate en Colombia.	Camposol Perú	Ministerio de Agricultura	Sector de Fertilizantes
3	Tener ingreso a nuevos mercados Internacionales	ProColombia ANALDEX Cámara de Comercio	Camposol Perú (Cartama, Westfalia, Fruty Green, Pacific Fruits, Mission)	Sector Agroexportador
4	Obtener el ingreso de semillas importadas a Colombia	Ministerio de Agricultura	Camposol Perú	
5	Mantener el equilibrio entre el Medio Ambiente y la explotación Agroindustrial	Comunidad	Camposol	Sector Agroexportador
6	Lograr el liderazgo de las exportaciones de aguacate en Colombia	DIAN	ProColombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Cámara de Comercio de Bogotá (Cartama, Westfalia, Fruty Green, Pacific Fruits, Mission)	Exportadores de México, Chile, Sudáfrica, Perú

*Nota.* Entre paréntesis se identifican a las organizaciones con intereses negativos al de Camposol Colombia. Los grupos de interés analizados son: (a) institucionales: ANALDEX, Ministerio de Comercio y Cámara de Comercio de Bogotá; (b) estatales: DIAN; Ministerio de Agricultura(c) competidores nacionales: Westfalia, Fruty Green y (d) competidores extranjeros: Mission, Camposol Perú.

### 5.3. Objetivos de Largo Plazo

- Objetivo a largo plazo 1 (OLP1): Al 2027, llegar a tener 4000 ha distribuidas en el eje cafetero. Al 2019, Camposol tenía 1,721 ha plantadas.

La necesidad de llegar a comprar esta cantidad de hectáreas en el territorio colombiano es poder generar un abastecimiento continuo de los clientes de Camposol como grupo durante los siete meses donde la operación de Perú no tiene oferta de Aguacate, con la finalidad, de

completar la venta a los clientes y ser un productor continuo de esta fruta durante todo el año. Al 2018 ya se tenía 1.100 hectáreas de palta (Agraria.pe, 2019), y al 2019, 1,721 ha plantadas, pero la idea de la organización es ir aumentando en 1,000 hectáreas anuales para poder completar las 4,000 ha a fines del año 2025, de tal forma, que se pueda garantizar las 20,000 toneladas al año 2027.

- Objetivo a largo plazo 2 (OLP2): Al 2027, Aumentar la productividad de Aguacate Hass a veinte toneladas por hectarea. Al 2020 la productividad en Camposol Colombia es de 5.8 tn/ha.

Mediante el conocimiento de la plana técnica peruana que trabaja en Colombia se desarrollará los protocolos necesarios para mejorar el manejo de cultivo en estas latitudes, con el fin de llegar a producir 20 toneladas por hectárea de aguacate Hass. Actualmente el rendimiento por hectárea de Camposol Colombia es de 5.8 toneladas, el cual se ve reflejado en las fincas productivas recién compradas por Camposol. Sin embargo, este promedio de producción es bajo respecto a la productividad de Camposol Perú que tiene un promedio que alcanzado de 20 toneladas por hectárea en los últimos 5 años.

- Objetivo a largo plazo 3 (OLP3): Al 2027, certificar todos los campos productivos ante el ICA y la norma GLOBAL GAP.

Este punto es importante para la empresa, dado que como el negocio es la agroexportación, es necesario poder cumplir con dos aspectos; en primer lugar, con la certificación nacional del ICA de predio exportador (Resolución 00000448) , la cual certifica cumplir los estándares en cuanto inocuidad y legislación sanitaria Colombiana para poder enviar fruta al exterior; en segundo lugar, con la certificación solicitada por los clientes extranjeros que es el Global Gap, el cual garantiza la inocuidad alimentaria de los productos que se ofrecerían en Europa, Estados Unidos y China.

- Objetivo a largo plazo 4 (OLP4): Al 2027, ser el líder de las exportaciones de

aguacate de Colombia, exportando 20,000 toneladas. Al 2020, la exportación de aguacate es de 875 toneladas.

En el 2019 se facturó US\$ 235,512.16, lo cual significó 151 toneladas exportadas, y a julio del 2020, la exportación de aguacate fue de 875 toneladas. Desde el 2016 a la fecha, 2020, la empresa en su totalidad ha experimentado un crecimiento promedio de 14.5%, y a pesar del efecto del Covid-19, las expectativas de recuperación expansión son altas, teniendo en cuenta que existen mercados aún poco explorados, y los principales países importadores tienen un consumo per cápita muy bajo que se espera incrementar gracias a las tendencias de estilos de vida saludables que promueven las instituciones públicas y recalcan en las poblaciones jóvenes.

#### **5.4. Conclusiones**

En este capítulo se identificó los intereses de Camposol Colombia, los mismos que están alineados con la visión de Camposol. Los intereses no sólo son importantes para la empresa, sino también para Colombia, pues es uno de sus objetivos incrementar y diversificar el sector agroindustrial.

Analizar los intereses en la matriz ha permitido identificar a los actores que pueden tener un impacto, positivo o negativo en los mismos, y saber dónde quiere la empresa competir en futuro. Gracias a esos actores, se puede formular alianzas, acuerdos, estrategias para superar a competidores, etc., todos ellos, permiten el establecimiento de objetivos a largo plazo.

En base a ello, y con la visión como guía, la empresa es capaz de trazar sus objetivos de largo plazo, que en este caso se han materializado en cuatro objetivos que promueven el alcance de la visión, la cual es que la empresa sea líder en el las exportaciones de aguacate en Colombia, a través largas áreas plantadas en el eje cafetero, aumento de productividad por hectárea planteada, certificaciones de los campos, y cantidad exportada y facturada.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Mediante esta matriz se realiza el análisis y el planteamiento de estrategias (ver Tabla 31). Según lo mencionado por D'Alessio (2014) esta matriz combina las matrices MEFE (Oportunidades y Amenazas) y la matriz MEFI (Fortalezas y Debilidades), dando como resultado cuatro combinaciones: FO (Fortalezas y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas), DO (Debilidades y Oportunidades) y DA (Debilidades y Amenazas). Con estos cuatro cuadrantes ya se generan las estrategias a implementarse.

Con el desarrollo de la matriz se lograron identificar 20 estrategias:

1. FO1. Invertir en la compra de terrenos, así como empresas productoras. Camposol ha tenido un enfoque expansivo de las áreas de cultivo pues le permite tener control de la calidad de los frutos.
2. FO2. Ingresar a nuevos mercados internacionales para suplir la creciente demanda de aguacate fresco, dado que las proyecciones de crecimiento son sostenidas.
3. FO3. Crear alianzas con empresa formuladora de fertilizantes para así poder mejorar la nutrición de la planta apoyado por el conocimiento técnico de Camposol en cuanto a dosis y cantidades y el apoyo de la formulación por parte de la empresa de fertilizantes.
4. FO4. El certificar estándares para el mercado asiático está en base a la apertura del mismo, así como la experiencia del equipo técnico con estas certificaciones. Estas son necesarias ya que cada país tiene sus lineamientos acerca del manejo de productos agrícolas y plagas cuarentenarias.
5. FO5. Ocupar nicho en contraestación de Perú, el objetivo de la producción en Colombia es poder ocupar el nicho dejado por Perú para poder aprovechar esta venta y poder convertir a Camposol en un proveedor durante todo el año.
6. FO6. Realizar alianza con empresa navieras tanto para el océano Pacífico como



Atlántico, puesto que se debe garantizar la atención a los principales mercados internacionales, y los volúmenes de embarques justificarán una relación cercana con las empresas logísticas.

7. FO7. Vender a nuevos clientes del rubro cosmético y farmacéutico. Para diversificar clientes y tener contacto con una industria de valor más agregado a los productos agrícolas.
8. FA1. El objetivo de realizar mejoras en las vías es por lo planteado en capítulos anteriores, para poder mejorar los tiempos de llegada a planta del aguacate y para evitar daños mecánicos por golpes de la fruta durante el transporte.
9. FA2. Gestionar la importación de semilla de Perú, para asegurar la calidad y diversidad genética de los aguacates.
10. FA3. Genera una alianza con el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) planes de contingencia frente a plagas cuarentenarias que podrían amenazar la agroexportación de aguacate hacia el exterior.
11. FA4. Crear alianzas con empresas productoras de fertilizantes nacionales e internacionales para diversificar la dependencia del insumo.
12. FA5. Atender la demanda creciente y poco atendida de países estratégicos: Rusia y ASEAN. Son potenciales socios comerciales cuya demanda no se atiende por falta de oferta, por lo que representa otra gran oportunidad de penetración de mercado.
13. FA6. Asignar un porcentaje del terreno a la siembra de arándanos para diversificar el riesgo que por ahora supone los efectos de la pandemia en las proyecciones de la demanda. El arándano es la fruta de más crecimiento mundial y Camposol Perú tiene experiencia en el manejo de este producto.
14. DO1. Realizar una alianza con un vivero para poder generar mejoras de calidad de planta con el apoyo del equipo técnico de Camposol usando la infraestructura de los

- viveros presentes en Colombia.
15. DO2. Realizar alianza con institutos y universidades para brindar cursos acerca del manejo de aguacate y poder mejorar el nivel técnico de los egresados de las universidades respecto a este cultivo.
  16. DO3. Implementar un sistema de captación de agua de lluvia que puedan ser usadas durante los periodos de sequía, y así evitar una merma en la producción por este factor.
  17. DO4. Capacitar periódicamente al equipo de Colombia sobre las normas ambientales, puesto que se requiere que alcancen la eficiencia de Camposol Perú, y no tengan problemas con las normativas colombianas. Para no tener inconvenientes con esto se deberá contratar a personal capacitado u asesores para cumplir con las normas o permisos necesarios para poder realizar la explotación agrícola.
  18. DA1. Debido a la falta de agua es necesario usar los nacimientos que se tiene o genera estructuras de almacenamiento, para ello hay que gestionar los permisos necesarios para poder realizar la explotación adecuada de estos recursos.
  19. DA2. Al ser Camposol un nuevo jugador en el sector agroexportador de Colombia y aun no tener mucha injerencia, deberá asociarse con agremiaciones para que generar beneficios y programas para el desarrollo del sector.
  20. DA3. Adquirir en el mediano plazo un vivero estratégicamente situados. La deficiencia de generar buen material de vivero genera el plantear una estrategia de tener un vivero propio. El conocimiento para hacerlo ya está en el equipo técnico de Camposol, solo faltaría el protocolo, ya que el que se tiene actualmente es solo para ensayos científicos y faltaría adaptarlo ya para una escala comercial.

Tabla 31

## Matriz de fortalezas oportunidades debilidades amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Liderazgo para el emprendimiento de proyectos	1	Nuevo en el sector agroexportador colombiano
		2	Integración vertical de la cadena productiva que permite el control de las operaciones desde el cultivo	2	Falta de conocimiento de normas ambientales locales
		3	Área comercial con oficinas internacionales que facilitan la entrada a nuevos mercados	3	Falta de personal local (colombiano) con experiencia en aguacate de exportación
		4	Manejo de costos y economías de escala	4	Falta de sistemas de abastecimiento de agua en épocas de sequía
		5	Respaldo financiero para generar inversión a largo plazo	5	Falta de viveros propios
		6	Área técnica peruana con conocimiento en aguacate		
		7	Manejo de tecnologías para mejora de rendimiento de cultivos		
		8	Capacitaciones y asesoramiento constantes		
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Crecimiento de la demanda mundial de palta impulsada por una generación que consume productos saludables y ricos en contenido nutricional, y nuevas dietas	FO1	Invertir en la compra de terrenos así como la adquisición de empresas productoras (F1,F2,F5,O1, O2,O7,O8) (Integración vertical hacia atrás)	DO1	Realizar alianza con un vivero Colombiano que pueda seguir los estándares de Camposol (D5,O1,O3) (Alianza estratégica)
2	Apertura comercial gracias a los tratados de libre comercio: USA, EU, China	FO2	Ingresar a nuevos mercados internacionales para suplir la creciente demanda de aguacate fresco (F3,F1,O1,O2,O4,O5,O8) (Desarrollo de mercados)	DO2	Realizar alianza con institutos y universidades para mejorar el nivel técnico de Egresados (O1,O3,O4,D3) (Alianza estratégica)
3	Abastecimiento de agua de lluvia la mayor parte del año en comparación con otros productores de la región.	FO3	Crear alianzas con empresa formuladora de fertilizantes para producción de dosis personalizadas (F5, F6, O4, O5) (Alianza estratégica)	DO3	Implementar un sistema de captación de agua de lluvia (O3,D4) (Gerencia de procesos)
4	Capacidad de producir contraestación que permite abastecer a los mercados cuando otros países no puedan.	FO4	Certificar estándares necesarios para ingresar a mercado asiático (F6, O4) (Calidad total)	DO4	Capacitar periódicamente al equipo de Colombia sobre las normas ambientales (D1,O1,O2,O8) (Calidad total)
5	Infraestructura óptima para el comercio exterior (puertos con salida al Atlántico y Pacífico) que reducen los costos logísticos internacionales	FO5	Ocupar nicho en contra estación de Perú (F5,F6,O1,O3,O4,O5,O6) (Penetración de mercado)		
6	Facilidad para hacer negocios con el apoyo del gobierno y participación de los gremios empresariales	FO6	Realizar alianza con empresa navieras tanto Pacífico como Atlántico (O5,F8,F1) (Alianza estratégica)		
7	País con mayor estabilidad macroeconómica y política en la región que fomenta la inversión privada (nacional y extranjera)	FO7	Vender a nuevos clientes del rubro cosmético y farmacéutico (O2,O8,F1,F3) (Desarrollo de mercados)		
8	Acceso a créditos internacionales para el fomento del sector agroindustrial gracias a las medidas de alivio frente a la pandemia				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Deficiente infraestructura en predios agrícolas (Carreteras)	FA1	Realizar asociación con empresas vecinas para inversión en mejoramiento de vías que conectan a las fincas (F5,A1) (Alianza estratégica)	DA1	Gestionar permisos para concesiones de agua (D2,D4,A2) (Gerencia de Procesos)
2	Épocas de sequía durante cuatro meses al año	FA2	Gestionar la importación de semilla de Perú (F6,F7,A3,A4) (Gerencia de procesos)	DA2	Asociarse a gremios exportadores de Aguacate para el control de plagas cuarentenarias (D1,A4) alianza estratégica
3	Tecnología en producción de viveros deficiente.	FA3	Alianza estratégica con el Instituto Colombiano Agropecuario para investigación en plagas cuarentenarias (F6,F7,F8,A4) (Alianza estratégica)	DA3	Adquirir en el mediano plazo un vivero estratégicamente situados (A3,D5) (Integración vertical hacia atrás)
4	Ingreso de Plagas cuarentenarias	FA4	Crear alianzas con empresas productoras de fertilizantes nacionales e internacionales para diversificar la dependencia del insumo (A6,F3,F4) (Integración vertical hacia atrás)		
5	Incertidumbre de la demanda mundial por efectos de la pandemia	FA5	Atender la demanda creciente y poco atendida de países estratégicos: Rusia y ASEAN (A7,F1,F3) (Desarrollo de mercados)		
6	Dependencia extranjera para abastecer insumos (fertilizantes, cajas, cadena de frío)	FA6	Asignar un porcentaje del terreno a la siembra de arándanos (A5,F1,F2,F3,F6) (Diversificación concéntrica).		
7	Competidores nacionales e internacionales con mayor experiencia, participación de mercado y tierras sembradas.				

## 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) permite determinar la postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria: (a) la fortaleza de la industria y (b) la estabilidad del entorno; y dos ejes que combinan los factores relativos a la organización: (a) la fortaleza financiera y (b) la ventaja competitiva, determinando así cuatro perfiles: conservador, defensivo, agresivo y competitivo. En la Tabla 32 se detalla las puntuaciones según los criterios para determinar la posición estratégica de la empresa.

De los resultados obtenidos se puede observar que la tendencia del vector es hacia un perfil agresivo (Figura 46), con un balance también de competitivo, esto debido a las fortalezas listadas y las oportunidades mencionadas en matrices anteriores, ese liderazgo en emprender, la fortaleza financiera y la experiencia previa ganada en Perú genera la tendencia a ese perfil.

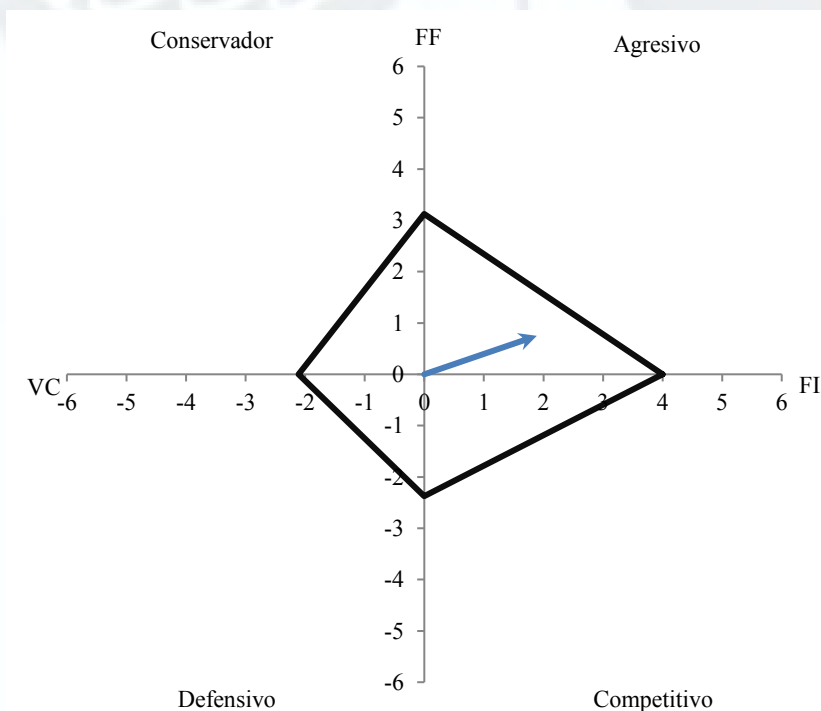


Figura 46. Matriz PEYEA para Camposol Colombia.

Tabla 32

*Calificación según Posición estratégica externa e interna*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio =	4.00	Promedio - 6 =	-2.11
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	3
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	2	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	1
6. Rivalidad/presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	4
Promedio - 6 =	-2.38	9. Economías de escala y de experiencia	
		Promedio =	3.13
x	1.89	Y = EE + FF	0.75

**6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

La matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones de negocios, también ayuda a determinar la posición relativa al mercado y el crecimiento de las ventas de la industria (D'Alessio, 2014). El cálculo para determinar la MBCG se detalla en la Tabla 33, en el cuál sólo se grafica el único producto que exporta la empresa que es el Aguacate Hass fresco. En la Figura 47 se observa que, según la clasificación de la BCG, el aguacate se encuentra en el cuadrante de signo de interrogación. El mercado de las exportaciones de aguacate está creciendo, y las proyecciones siguen siendo positivas, pero Camposol tiene una participación muy baja aún pues empezó sus exportaciones en el 2019, y las proyecciones del 2020 se han visto afectadas.

Tabla 33

## Presentación de la Matriz BCG

Unidad de negocio	A. Ventas año actual de la empresa que más vendió (millones de US\$)*	B. Ventas año pasado de la organización (millones de US\$)	C. Ventas año actual de la organización (millones de US\$)	Participación de mercado (C/A)	Tasa de crecimiento $[(C-B)/B]**$
Fresco	22.549	0	0.236	1.0444%	48.5%

*Nota.* La participación de mercado se ubica en la coordenada X; y la tasa de crecimiento, en la Y. \* Se consideraron las exportaciones del AVOFRUIT S.A.S. \*\*Se consideró el crecimiento de las exportaciones totales de aguacate de Colombia.

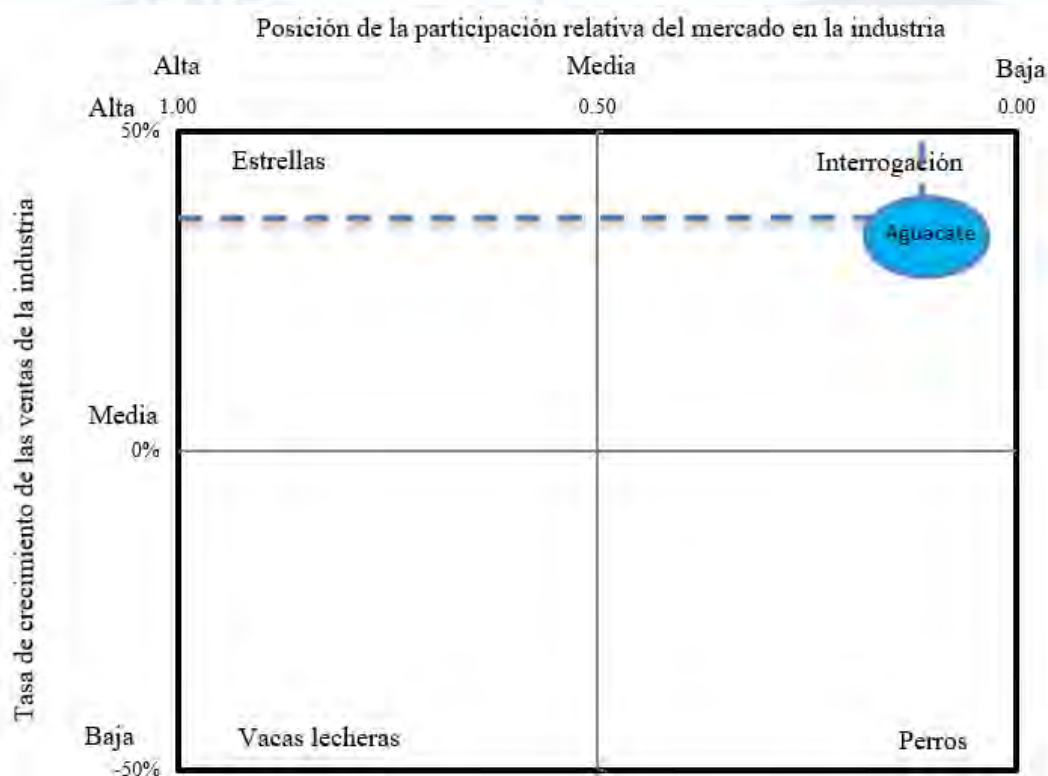


Figura 47. Matriz de Boston Consulting Group (BCG).

Adaptado de "The product portfolio," por B. D. Henderson, 2016, 2nd ed., p. 36, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa (MIE) se usa los resultados ponderados obtenidos de las matrices MEFE (eje y) y MEFI (eje x), dividido en seis cuadrantes que se reflejan la posición estratégica tanto interna como externa del sector (D'Alessio, 2014). Como se puede observar en la Figura 48, los puntajes obtenidos fueron 2.66 en MEFE, y 2.81 para el eje del MEFI, lo



que da como resultado que la empresa se ubique en el cuadrante V, lo que sugiere desarrollar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. También se puede ver una ligera tendencia hacia el cuadrante II, lo que involucraría en generar crecimiento e integración.

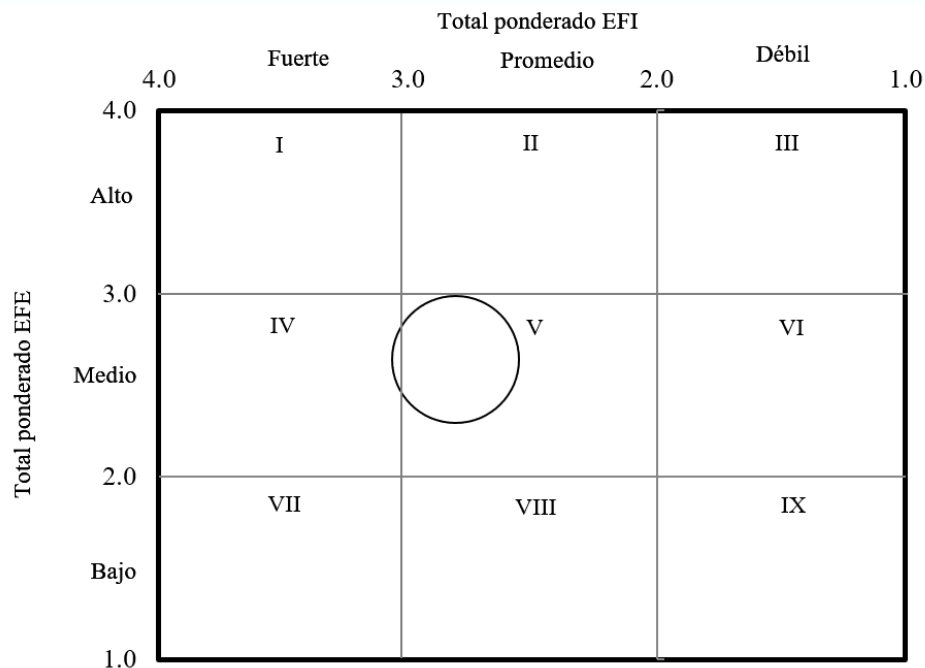


Figura 48. Matriz Interna-Externa

### 6.5. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

En esta matriz se puede ubicar a una empresa en uno de los cuatro cuadrantes que presenta, estos están definidos por dos variables que son: el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa. Para el caso de Camposol Colombia, estaría ubicado en el cuadrante I, debido a que el mercado del aguacate se encuentra en auge y la empresa como tal tiene las cualidades para poder competir en este mercado.

Para este cuadrante se proponen estrategias como:

Desarrollo del mercado.

Penetración de mercado.

Desarrollo de productos.

Integración hacia adelante.

Integración hacia atrás.

Integración horizontal.

Diversificación concéntrica.

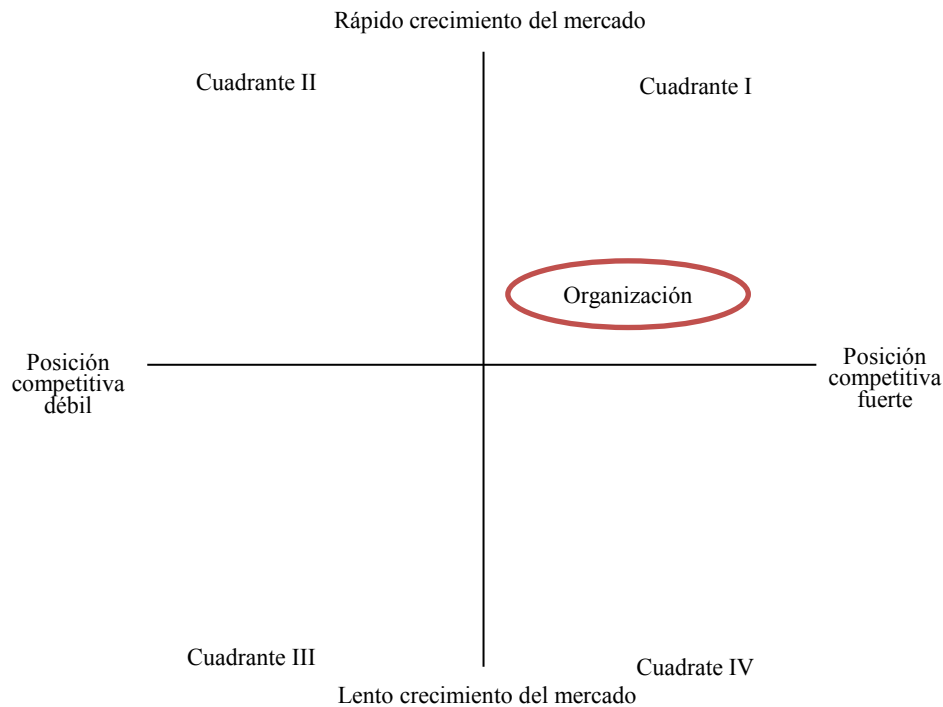


Figura 49. Matriz de la Gran Estrategia

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias generadas con el uso de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE son consolidadas en la Matriz de Decisión Estratégica, que se usa para verificar las repeticiones de cada estrategia, conservando aquellas con repetición de valores mayores a tres. Así, del total de las catorce estrategias identificadas, solamente once se repiten en las matrices revisadas y vendrían a ser las estrategias retenidas. Las otras dos serían las estrategias de contingencia, tal como se muestra en la Tabla 34.

### 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico confronta a las once estrategias retenidas con los factores críticos para el éxito, y en base a un análisis de cada una, se determina un puntaje de atractividad de cada estrategia. La Tabla 35 muestra que las

estrategias retenidas superan una calificación de 5, por lo tanto, se consideran que se deben mantener.

Tabla 34

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Invertir en la compra de terrenos así como la adquisición de empresas productoras (F1,F2,F5,O1, O2,O7,O8) (Integración vertical hacia atrás)	X	X	X	X	X	5
FO2	Ingresar a nuevos mercados internacionales para suplir la creciente demanda de aguacate fresco (F3,F1,O1,O2,O4,O5,O8) (Desarrollo de mercados)	X	X		X	X	4
FO3	Crear alianzas con empresa formuladora de fertilizantes para producción de dosis personalizadas (F5, F6, O4, O5) (Alianza estratégica)	X		X		X	3
FO4	Certificar estándares necesarios para ingresar a mercado asiático (F6, O4) (Calidad total)	X	X	X	X	X	5
FO5	Ocupar nicho en contra estación de Perú (F5,F6,O1,O3,O4,O5,O6) (Penetración de mercado)	X	X	X	X	X	5
FO6	Realizar alianza con empresa navieras tanto Pacífico como Atlántico (O5,F8,F1) (Alianza estratégica)	X		X		X	3
FO7	Vender a nuevos clientes del rubro cosmético y farmacéutico (O2,O8,F1,F3) (Desarrollo de mercados)	X	X		X	X	4
FA1	Realizar asociación con empresas vecinas para inversión en mejoramiento de vías que conectan a las fincas (F5,A1) (Alianza estratégica)	X		X		X	3
FA2	Gestionar la importación de semilla de Peru (F6,F7,A3,A4) (Gerencia de procesos)	X	X		X		3
FA3	Alianza estratégica con el Instituto Colombiano Agropecuario para investigación en plagas cuarentenarias (F6,F7,F8,A4) (Alianza estratégica)	X	X	X		X	4
FA4	Crear alianzas con empresas productoras de fertilizantes nacionales e internacionales para diversificar la dependencia del insumo (A6,F3,F4) (Integración vertical hacia atrás)	X	X	X		X	4
FA5	Atender la demanda creciente y poco atendida de países estratégicos: Rusia y ASEAN (A7,F1,F3) (Desarrollo de mercados)	X	X		X	X	4
FA6	Asignar un porcentaje del terreno a la siembra de arándanos (A5,F1,F2,F3,F6) (Diversificación concéntrica).	X	X		X	X	4
DO1	Realizar alianza con un vivero Colombiano que pueda seguir los estándares de Camposol (D5,O1,O3) (Alianza estratégica)	X	X	X	X	X	5
DO2	Realizar alianza con institutos y universidades para mejorar el nivel técnico de Egresados (O1,O3,O4,D3) (Alianza estratégica)	X		X	X	X	4
DO3	Implementar un sistema de captación de agua de lluvia (O3,D4) (Gerencia de procesos)	X	X				2
DO4	Capacitar periódicamente al equipo de Colombia sobre las normas ambientales (D1,O1,O2,O8) (Calidad total)	X					1
DA1	Gestionar permisos para concesiones de agua (D2,D4,A2) (Gerencia de Procesos)	X					1
DA2	Asociarse a gremios exportadores de Aguacate para el control de plagas cuarentenarias (D1,A4) alianza estratégica	X		X	X	X	4
DA3	Adquirir en el mediano plazo un vivero estratégicamente situados (A3,D5) (Integración vertical hacia atrás)	X	X	X	X	X	5



## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt se emplea para evaluar los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de las estrategias que se han venido filtrando. De las opciones propuestas todas han superado la prueba (ver Tabla 36).

Tabla 36

### Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1 Invertir en la compra de terrenos así como la adquisición de empresas productoras (F1,F2,F5,O1, O2,O7,O8) (Integración vertical hacia atrás)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2 Ingresar a nuevos mercados internacionales para suplir la creciente demanda de aguacate fresco (F3,F1,O1,O2,O4,O5,O8) (Desarrollo de mercados)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4 Certificar estándares necesarios para ingresar a mercado asiático (F6, O4) (Calidad total)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5 Ocupar nicho en contra estación de Perú (F5,F6,O1,O3,O4,O5,O6) (Penetración de mercado)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6 Realizar alianza con empresa navieras tanto Pacífico como Atlántico (O5,F8,F1) (Alianza estratégica)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7 Vender a nuevos clientes del rubro cosmético y farmacéutico (O2,O8,F1,F3) (Desarrollo de mercados)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA5 Atender la demanda creciente y poco atendida de países estratégicos: Rusia y ASEAN (A7,F1,F3) (Desarrollo de mercados)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3 Adquirir en el mediano plazo un vivero estratégicamente situados (A3,D5) (Integración vertical hacia atrás)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética es utilizada para evaluar que las estrategias seleccionadas estén acordes con los derechos, la justicia y el utilitarismo. Al realizar la revisión se puede ver que ninguna de las estrategias tiene ninguna contradicción con los derechos, la justicia y el utilitarismo (ver Tabla 37).

Tabla 37

## Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos			Justicia			Utilitarismo			Se acepta			
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración		Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
FO1 Invertir en la compra de terrenos así como la adquisición de empresas productoras (F1,F2,F5,O1, O2,O7,O8) (Integración vertical hacia atrás)	N	N	N	P	N	N	P	J	J	N	E	E	Si
FO2 Ingresar a nuevos mercados internacionales para suplir la creciente demanda de aguacate fresco (F3,F1,O1,O2,O4,O5,O8) (Desarrollo de mercados)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
FO4 Certificar estándares necesarios para ingresar a mercado asiático (F6, O4) (Calidad total)	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
FO5 Ocupar nicho en contra estación de Perú (F5,F6,O1,O3,O4,O5,O6) (Penetración de mercado)	N	N	P	N	N	N	P	P	P	N	E	E	Si
FO6 Realizar alianza con empresa navieras tanto Pacífico como Atlántico (O5,F8,F1) (Alianza estratégica)	P	N	N	P	N	P	P	N	N	N	E	E	Si
FO7 Vender a nuevos clientes del rubro cosmético y farmacéutico (O2,O8,F1,F3) (Desarrollo de mercados)	N	P	N	P	N	P	N	N	N	N	E	E	Si
FA5 Atender la demanda creciente y poco atendida de países estratégicos: Rusia y ASEAN (A7,F1,F3) (Desarrollo de mercados)	N	N	N	N	N	N	N	P	E	N	E	E	Si
DA3 Adquirir en el mediano plazo un vivero estratégicamente situados (A3,D5) (Integración vertical hacia atrás)	N	P	N	N	N	N	N	N	P	P	E	E	Si

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

### 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la siguiente Tabla 38 se muestra las estrategias retenidas y de contingencia que se han venido obteniendo a lo largo del proceso.



Tabla 38

*Estrategias retenidas y de contingencia*

Estrategias retenidas	
FO1	Invertir en la compra de terrenos así como la adquisición de empresas productoras (F1,F2,F5,O1, O2,O7,O8) (Integración vertical hacia atrás)
FO2	Ingresar a nuevos mercados internacionales para suplir la creciente demanda de aguacate fresco (F3,F1,O1,O2,O4,O5,O8) (Desarrollo de mercados)
FO4	Certificar estándares necesarios para ingresar a mercado asiático (F6, O4) (Calidad total)
FO5	Ocupar nicho en contra estación de Perú (F5,F6,O1,O3,O4,O5,O6) (Penetración de mercado)
FO6	Realizar alianza con empresa navieras tanto Pacífico como Atlántico (O5,F8,F1) (Alianza estratégica)
FO7	Vender a nuevos clientes del rubro cosmético y farmacéutico (O2,O8,F1,F3) (Desarrollo de mercados)
FA5	Atender la demanda creciente y poco atendida de países estratégicos: Rusia y ASEAN (A7,F1,F3) (Desarrollo de mercados)
DA3	Adquirir en el mediano plazo un vivero estratégicamente situados (A3,D5) (Integración vertical hacia atrás)
Estrategias de contingencia	
FO3	Crear alianzas con empresa formuladora de fertilizantes para producción de dosis personalizadas (F5, F6, O4, O5) (Alianza estratégica)
FA1	Realizar asociación con empresas vecinas para inversión en mejoramiento de vías que conectan a las fincas (F5,A1) (Alianza estratégica)
FA2	Gestionar la importación de semilla de Perú (F6,F7,A3,A4) (Gerencia de procesos)
FA3	Alianza estratégica con el Instituto Colombiano Agropecuario para investigación en plagas cuarentenarias (F6,F7,F8,A4) (Alianza estratégica)
FA4	Crear alianzas con empresas productoras de fertilizantes nacionales e internacionales para diversificar la dependencia del insumo (A6,F3,F4) (Integración vertical hacia atrás)
FA6	Asignar un porcentaje del terreno a la siembra de arándanos (A5,F1,F2,F3,F6) (Diversificación concéntrica).
DO1	Realizar alianza con un vivero Colombiano que pueda seguir los estándares de Camposol (D5,O1,O3) (Alianza estratégica)
DO2	Realizar alianza con institutos y universidades para mejorar el nivel técnico de Egresados (O1,O3,O4,D3) (Alianza estratégica)
DA2	Asociarse a gremios exportadores de Aguacate para el control de plagas cuarentenarias (D1,A4) alianza estratégica

**6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

En la Matriz de Estrategias frente a Objetivos de Largo Plazo se revisa si cada una de las estrategias está alineada con los objetivos de largo plazo que se ha planteado para la empresa Camposol Colombia. Como puede observarse, todas las estrategias seleccionadas para Camposol Colombia están alineadas con los objetivos de largo plazo fijados para el sector (ver Tabla 39).

## 6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

La siguiente matriz muestra las acciones que podrían ejercer la competencia frente a las acciones de Camposol Colombia (ver Tabla 40).

## 6.13. Conclusiones

- En la matriz FODA se obtuvo las fortalezas y debilidades de Camposol Colombia, con las cuales se llegó a obtener 20 estrategias a implementar. La empresa tiene suficientes fortalezas para lograr sus objetivos a largo plazo, y finalmente la misión.
- En la matriz PEYEA se obtuvo que el perfil de Camposol Colombia es agresivo debido a que posee fortaleza financiera y fortaleza en la industria.
- En la matriz IE se ubicó en la región cinco, la cual plantea a la empresa penetración en el mercado y desarrollo de productos.
- En la matriz GE se ubicó a la empresa en el cuadrante I, debido a su fuerte posición en el mercado y el rápido crecimiento del mismo.
- En la matriz DE, se optó por retener once estrategias las cuales se repetían en las distintas matrices usadas en puntos anteriores.
- En la matriz CPE ya usando puntajes y ponderados para cada una de las estrategias se retuvieron ocho de las diecisiete listadas.
- En la matriz de Rumelt las cuatro estrategias si cumplieron con los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja.
- En la matriz de Ética las cuatro estrategias si cumplieron en no faltar a los derechos, la justicia y el utilitarismo.
- En la matriz MEOLP se hizo un cruce en como cada estrategia apoyaría a lograr los objetivos de largo plazo.

Tabla 39

*Matriz de estrategias vs Objetivos de largo plazo*

Visión					
Para el 2027, Camposol será la empresa líder en exportaciones de aguacates en Colombia, satisfaciendo las exigencias del mercado internacional ofreciendo un fruto de calidad, saludable y fresco.					
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	
1 Aumentar el área sembrada en el Eje Cafetero					
2 Aumentar el rendimiento por ha del Cultivo de Aguacate en Colombia.					
3 Tener ingreso a nuevos mercados Internacionales					
4 Obtener el ingreso de semillas importadas a Colombia					
5 Mantener el equilibrio entre el Medio Ambiente y la explotación Agroindustrial					
6 Lograr el liderazgo de las exportaciones de palta en Colombia					
<b>Estrategias</b>					
FO1 Invertir en la compra de terrenos así como la adquisición de empresas productoras (F1,F2,F5,O1, O2,O7,O8) (Integración vertical hacia atrás)	X		X		X
FO2 Ingresar a nuevos mercados internacionales para suplir la creciente demanda de aguacate fresco (F3,F1,O1,O2,O4,O5,O8) (Desarrollo de mercados)			X		X
FO4 Certificar estándares necesarios para ingresar a mercado asiático (F6, O4) (Calidad total)	X		X	X	X
FO5 Ocupar nicho en contra estación de Perú (F5,F6,O1,O3,O4,O5,O6) (Penetración de mercado)	X		X	X	X
FO6 Realizar alianza con empresa navieras tanto Pacífico como Atlántico (O5,F8,F1) (Alianza estratégica)			X		X
FO7 Vender a nuevos clientes del rubro cosmético y farmacéutico (O2,O8,F1,F3) (Desarrollo de mercados)				X	X
FA5 Atender la demanda creciente y poco atendida de países estratégicos: Rusia y ASEAN (A7,F1,F3) (Desarrollo de mercados)					X
DA3 Adquirir en el mediano plazo un vivero estratégicamente situados (A3,D5) (Integración vertical hacia atrás)	X		X		

Tabla 40

*Matriz de posibilidades de los competidores*

	Estrategias retenidas	Westfalia	Cartama
FO1	Invertir en la compra de terrenos así como la adquisición de empresas productoras (F1,F2,F5,O1, O2,O7,O8) (Integración vertical hacia atrás)	Podría compara antes los terrenos	Podría compara antes los terrenos
FO2	Ingresar a nuevos mercados internacionales para suplir la creciente demanda de aguacate fresco (F3,F1,O1,O2,O4,O5,O8) (Desarrollo de mercados)	Podría ingresas a nuevos mercados antes	Podría ingresas a nuevos mercados antes
FO4	Certificar estándares necesarios para ingresar a mercado asiático (F6, O4) (Calidad total)	Ya posee certificados	Ya posee certificados
FO5	Ocupar nicho en contra estación de Perú (F5,F6,O1,O3,O4,O5,O6) (Penetración de mercado)	Podría aumentar su productividad y áreas sembradas	Podría aumentar su productividad y áreas sembradas
FO6	Realizar alianza con empresa navieras tanto Pacífico como Atlántico (O5,F8,F1) (Alianza estratégica)	Procurara realizar alianzas	Procurara realizar alianzas
FO7	Vender a nuevos clientes del rubro cosmético y farmacéutico (O2,O8,F1,F3) (Desarrollo de mercados)	Podría buscar a los nuevos clientes antes	Podría buscar a los nuevos clientes antes
FA5	Atender la demanda creciente y poco atendida de países estratégicos: Rusia y ASEAN (A7,F1,F3) (Desarrollo de mercados)	Podría adelantarse en penetrar esos mercados	Podría adelantarse en penetrar esos mercados
DA3	Adquirir en el mediano plazo un vivero estratégicamente situados (A3,D5) (Integración vertical hacia atrás)	Ya posee viveros propios	Ya posee viveros propios

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

En este capítulo se desarrollan los pasos a seguir, que son los objetivos a corto plazo (OCP) los cuales nos ayudaran a concretar objetivos a largo plazo (OLP) a través de las estrategias expuestas en capítulos anteriores.

- OCP1.1. Para el año 2021 tener analizadas y compradas 2,500 ha de terreno apto para el cultivo de Aguacate
- OCP1.2. Para el año 2023 tener analizadas y compradas 4000 ha de terreno apto para el cultivo de Aguacate
- OCP1.3. Al 2025 tener sembradas las 3,420 hectáreas
- OCP1.4. Para el 2027 se debe contar con al menos 480 km de vías internas que faciliten del desplazamiento dentro de las fincas.
- OCP2.2. Para el 2020, implementar los análisis foliares con frecuencia trimestral
- OCP2.1. Para el 2021, implementar los análisis anuales de suelo
- OCP2.2. Para el 2021, implementar los análisis foliares con frecuencia trimestral
- OCP2.3. Instalar sondas de extracción de nutrientes a razón de una cada 25 hectáreas para fincas con un año de antigüedad
- OCP2.4. Para el año 2021 se debe tener capacitado al personal colombiano en manejo de aguacate
- OCP2.5. Captar nuevos conocimientos sobre el manejo de la fertilización en Colombia
- OCP2.6. Mejora la eficiencia de la fertilización edáfica
- OCP2.7. Mejora la eficiencia del riego para tiempos de sequia
- OCP2.8. Implementar reservorios de agua para época de sequía según requerimiento hídrico

- OCP3.1. Para el 2021 tener capacitado al personal en las normas que deseen certificarse
- OCP3.2. Contratar personal dedicado a las auditorías internas a razón de una persona cada 600 hectáreas
- OCP3.3. Verificar el cumplimiento de las normas a auditar mensualmente
- OCP3.4. Mantener vigente el certificado de las fincas que ya lo poseen
- OCP3.5. Realizar cronograma de certificación de productivas por cada año
- OCP4.1. Para el 2022 facturar \$3 millones de dólares en exportaciones de aguacates, equivalente a 3,000 toneladas.
- OCP4.2. Para el 2023 tener 8 clientes y haber ingresado a 10 destinos internacionales
- OCP4.3. Para el 2023 ingresar a los mercados del ASEAN y Rusia
- OCP4.4. Para el 2025 facturar \$20 millones de dólares en exportaciones de aguacates, equivalente a 10 mill toneladas.
- OCP4.5. Para el 2025, el 15% de las exportaciones provendrán de ASEAN y Rusia
- OCP4.6. Para el 2026 tener 20 clientes y haber ingresado a 35 destinos internacionales
- OCP4.7. Para el 2027 facturar \$40 millones de dólares en exportaciones de aguacates, equivalente a 20 mill toneladas.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos por asignar serán derivados de cada OCP, según la necesidad del mismo, para cada uno de ellos. Dentro de los recursos a asignar tenemos: recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos (ver Tabla 41).



Tabla 41

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)											
							2020 (Actual)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027				
OLP1		Al 2027, llegar a tener 4000 ha distribuidas en el eje cafetero. Al 2019, Camposol tenía 1,721 ha plantadas																
	OCP1.1	Para el año 2021 tener analizadas y compradas 2,500 ha de terreno apto para el cultivo de Aguacate	Realizar análisis de suelo, clima, altitud y vías de acceso	Jefe de Búsquedas	Hectáreas aptas para compra	Hectáreas	2,000	2,500	3,000									
	OCP1.2	Para el año 2023 tener analizadas y compradas 4000 ha de terreno apto para el cultivo de Aguacate	Análisis altitudinal por levantamiento satelital	Sub Gerente de Operaciones	Hectáreas por piso altitudinal	Hectáreas				3,300	3,600	4,000						
	OCP1.3	Al 2025 tener sembradas las 3,420 hectáreas	Realizar compra de terrenos	Gerente País	Hectáreas compradas	Hectáreas	1,800	2,300	2,580	2,860	3,140	3,420	3,700	4,000				
	OCP1.4	Para el 2027 se debe contar con al menos 480 km de vías internas que faciliten del desplazamiento dentro de las fincas.	Licitación para construcción de vías internas y externas	Sub Gerente de Operaciones	Kilómetros afirmados	Kilómetros	30	85	155	225	295	365	435	480				
OLP2		Al 2027, Aumentar la productividad de Aguacate Hass a veinte toneladas por hectárea. Al 2020 la productividad en Camposol Colombia es de 5.8 tn/ha																
	OCP2.1	Para el 2021, implementar los análisis anuales de suelo	Cronogramas de análisis	Jefe de Operaciones	Análisis de suelo	Numero de análisis realizados por finca/año			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	OCP2.2	Para el 2021, implementar los análisis foliares con frecuencia trimestral	Cronogramas de análisis	Jefe de Operaciones	Análisis foliar	Numero de análisis realizados por finca/año	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	OCP2.3	Instalar sondas de extracción de nutrientes a razón de una cada 25 hectáreas para fincas con un año de antigüedad	Cronograma de instalación	Jefe de Operaciones	Sondas por finca	Numero de sondas instaladas	20	72	92	103.2	114.4	160	160	160	160	160	160	160
	OCP2.4	Para el año 2021 se debe tener capacitado al personal colombiano en manejo de aguacate	Programa de capacitaciones anual	Jefe de Operaciones	Capacitaciones	Porcentaje de empleados capacitados	20%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	OCP2.5	Captar nuevos conocimientos sobre el manejo de la fertilización en Colombia	Solicitar asesorías a referentes en fertilización edáfica cuatro veces al año	Sub Gerente de Operaciones	Asesorías	Número de asesorías	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	OCP2.6	Mejora la eficiencia de la fertilización edáfica	Realizar fertilización en los doce meses del año	Jefe de Operaciones	Fertilizaciones ejecutadas	Porcentaje de cumplimiento	5	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	OCP2.7	Mejora la eficiencia del riego para tiempos de sequía	Realizar instalación de riego por goteo en parcela demostrativa de veinte hectáreas	Sub Gerente de Operaciones	Hectáreas instaladas	Hectáreas instaladas	0	25										
	OCP2.8	Implementar reservorios de agua para época de sequía según requerimiento hídrico	Implementar reservorios de agua para época de sequía según requerimiento hídrico	Sub Gerente de Operaciones	Reservorios por Finca	Metros cúbicos	0	1,800	2,300	2,580	2,860	3,140	3,420	3,700				
OLP3		Al 2027, certificar todos los campos productivos ante el ICA y la norma GLOBAL GAP																
	OCP3.1	Para el 2021 tener capacitado al personal en las normas que deseen certificarse	Elabora plan de capacitaciones por parte de Calidad	Jefe de Calidad	Capacitaciones	Porcentaje de empleados capacitados	10%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	OCP3.2	Contratar personal dedicado a las auditorías internas a razón de una persona cada 600 hectáreas	Contratar personal	Sub Gerente de Calidad	Contratación	Numero de supervisores de calidad	1	4	5	7								
	OCP3.3	Verificar el cumplimiento de las normas a auditar mensualmente	Realizar auditorías internas	Supervisor de Calidad	Checklist	Porcentaje de cumplimiento	50%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	OCP3.4	Mantener vigente el certificado de las fincas que ya lo poseen	Realizar programa para recertificación de la norma	Jefe de Calidad	Gantt de certificaciones	Porcentaje de cumplimiento	1	3	10	20	30	40						
	OCP3.5	Realizar cronograma de certificación de productivas por cada año	Elabora cronograma según fincas	Sub Gerente de Calidad	Gantt de certificaciones	Porcentaje de cumplimiento	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
OLP4		Al 2027, ser el líder de las exportaciones de aguacate de Colombia, exportando 20,000 toneladas. Al 2020, la exportación de aguacate es de 875 toneladas.																
	OCP4.1	Para el 2022 facturar \$3 millones de dólares en exportaciones de aguacates, equivalente a 3,000 toneladas.	Realizar viajes comerciales en busca de nuevos contratos	Gerente Comercial	Toneladas exportadas	Toneladas	875	2,000	3,000									
	OCP4.2	Para el 2023 tener 8 clientes y haber ingresado a 10 destinos internacionales	Asistir a mínimo 2 ferias comerciales anuales	Gerente Comercial	Número de clientes activos y número de países atendidos	Clientes y Países	2	3	5	8								
	OCP4.3	Para el 2023 ingresar a los mercados del ASEAN y Rusia	Establecer una comisión comercial para contactar a potenciales clientes	Gerente Comercial	Facturación por exportaciones al Medio Oriente y Rusia	Toneladas				5	7	9	11	11				
	OCP4.4	Para el 2025 facturar \$20 millones de dólares en exportaciones de aguacates, equivalente a 10 mill toneladas.	Realizar un viaje comercial anual a los países más atractivos y estratégicos	Gerente Comercial y Gerente de Operaciones	Toneladas exportadas	Toneladas				4,000	7,000	10,000						
	OCP4.5	Para el 2025, el 15% de las exportaciones provendrán de ASEAN y Rusia	Incrementar el personal del área comercial y comercio exterior	Gerente Comercial	Porcentaje del total de exportaciones	Toneladas				100	1,000	1,500	1,500	1,500				
	OCP4.6	Para el 2026 tener 20 clientes y haber ingresado a 35 destinos internacionales	Contratar a un agente exclusivo en un país estratégico del Medio Oriente y Rusia	Gerente Comercial	Número de clientes activos y número de países atendidos	Clientes y Países									20	35		
	OCP4.7	Para el 2027 facturar \$40 millones de dólares en exportaciones de aguacates, equivalente a 20 mill toneladas.	Asistir a mínimo 3 ferias comerciales anuales	Gerente Comercial y Gerente de Operaciones	Facturación y toneladas exportadas	Dólares y toneladas									13,000	16,000	20,000	

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

La Generación de las políticas son los límites sobre los cuales se trabaja cada estrategia, estas a su vez pueden generar una o varias políticas. En la Tabla 42 se muestra el conjunto de políticas definidas para la empresa Camposol Colombia.

### 7.4. Estructura Organizacional de Camposol Colombia

Puesto que no se tiene acceso a la estructura organizacional de Colombia, para alcanzar los objetivos de largo plazo, se propone según la Figura 50. Es un organigrama funcional, en el que se dividen seis subgerencias. Las funciones de ventas y marketing será dirigidas desde la matriz.

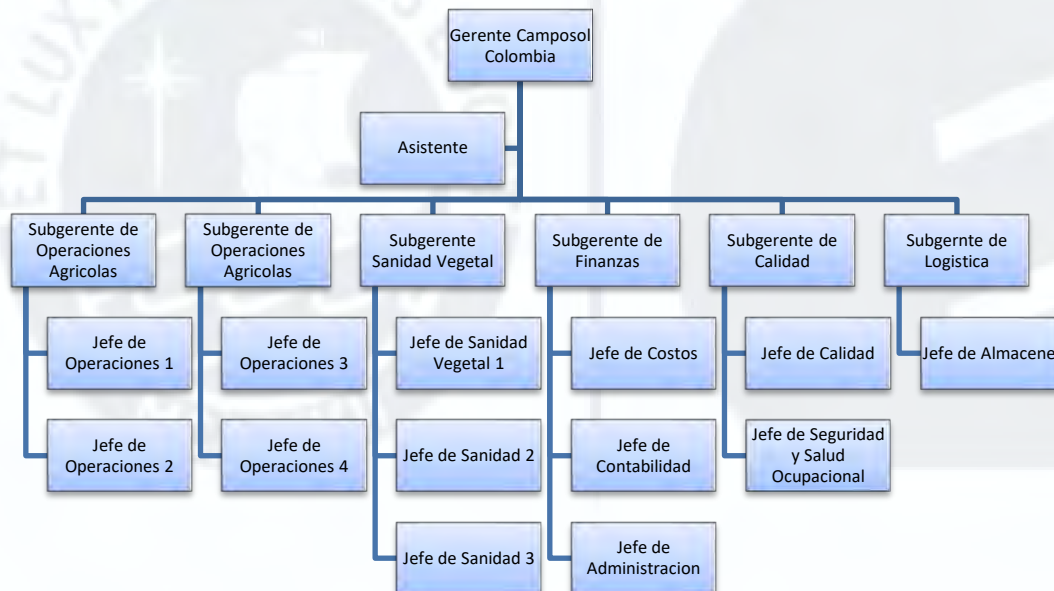


Figura 50. Estructura Organizacional de Camposol Colombia

### 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El medio ambiente es un tema clave en el desarrollo de las operaciones de Camposol. Ya se tiene una experiencia previa del manejo en Perú, pero se tiene que adaptar a Colombia, el cual es un país mucho más diverso y con muchas más normas. La idea es realizar un Plan de manejo ambiental en cada predio con el fin de realizar el menor impacto posible.

En las compras también se tendrá en cuenta en comprar predios que sean de explotación agrícola para no genera cambios mayores en el ambiente a trabajar.

Tabla 42

*Políticas por estrategia*

			FO1	FO2	FO4	FO5	FO6	FO7	FA5	DA3
N°	Políticas por estrategia	N°	Invertir en la compra de terrenos así como la adquisición de empresas productoras (F1,F2,F5,O1,O2,O7,O8) (Integración vertical hacia atrás)	Ingresar a nuevos mercados internacionales para suplir la creciente demanda de aguacate fresco (F3,F1,O1,O2,O4,O5,O8) (Desarrollo de mercados)	Certificar estándares necesarios para ingresar a mercado asiático (F6,O4) (Calidad total)	Ocupar nicho en contra estación de Perú (F5,F6,O1,O3,O4,O5,O6) (Penetración de mercado)	Realizar alianza con empresa navieras tanto Pacífico como Atlántico (O5,F8,F1) (Alianza estratégica)	Vender a nuevos clientes del rubro cosmético y farmacéutico (O2,O8,F1,F3) (Desarrollo de mercados)	Atender la demanda creciente y poco atendida de países estratégicos: Rusia y ASEAN (A7,F1,F3) (Desarrollo de mercados)	Adquirir en el mediano plazo un vivero estratégicamente situados (A3,D5) (Integración vertical hacia atrás)
P1	Búsqueda de la excelencia y calidad de los productos y procesos	1			X					X
P2	Búsqueda constante de la efectividad y eficiencia de nuestros recursos.	2	X		X		X	X	X	X
P3	Desarrollo de lazos estratégicos, estrechos y amicales con nuestros socios estratégicos	3	X	X			X	X		X
P4	Fomentar la sostenibilidad de la industria agroindustrial de Colombia	4	X	X	X	X	X	X	X	X
P5	Incentivar la <i>co-opetencia</i> del sector agroindustrial para aumentar la productividad.	5	X	X	X	X		X	X	X
P6	Promover la investigación y desarrollo de la organización y sus trabajadores	6	X		X					X
P7	Estar a la vanguardia en la industria agroindustrial	7		X	X			X	X	X
P8	Capacitación constante del talento humano.	8			X					
P9	Proveer beneficios superiores a nuestros accionistas.	9	X	X		X		X	X	X

También Camposol tiene en cuenta a las comunidades donde se desarrolla, revisando el impacto positivo o negativo que pueda genera la operación. De lo que se sabe de Camposol el impacto es generalmente positivo ya que es una fuente de trabajo continuo y que conforme el cultivo crece este va aumentando generando puestos fijos de trabajo para las comunidades donde se desarrolla.

Camposol realiza iniciativas sociales en las comunidades de Perú donde se desarrollan sus operaciones: cine Camposol, vacaciones útiles, navidad del adulto mayor, donaciones de fruta, programa de protección a la gestante, préstamos escolares, pack de útiles escolares, entre otros. En la Figura 51 se observan los objetivos de Camposol para con sus *stakeholders*.



Figura 51. Objetivos de Sostenibilidad  
Tomado de “Informe de Sostenibilidad 2018”, por Camposol, 2019b. Recuperado de: [t.ly/wOC0](https://t.ly/wOC0)

## 7.6. Recursos Humanos y Motivación

Es importante tener en cuenta el tema de recursos humanos, ya que al juntar profesionales de ambos países se puede dar un choque cultural debido a las costumbres diversas que se pueden dar en el interactuar.

Respecto al personal que se expatria de Perú, se debe poder garantizar la motivación que lleva, ya que esto influirá en el equipo de trabajo que maneje en Colombia, también garantizar su permanencia en el puesto ya que el cultivo de aguacate es de largo plazo y se necesita compartir el conocimiento que lleven los ingenieros peruanos.

Adicionalmente, el programa de capacitaciones y entrenamiento en metodología de capacitación Harvard debe extenderse a Colombia, ya que a pesar de que actualmente el número de trabajadores es mucho menor que en Perú, el personal debe estar preparado para afrontar las contingencias que se presenten cuando la producción aumente según lo proyectado.

### **7.7. Gestión del Cambio**

La gestión del cambio es muy importante, ya que se estará dando de forma continua, esto debido a que el personal colombiano ya tiene formas de como trabajar y como llevar el manejo del aguacate. Para ello se dará capacitaciones para poder cambiar la mentalidad e implementar las mejores prácticas con el objetivo de tener una mejora plantación y mejores rendimientos. En la Tabla 43 se observa el detalle de las actividades para implementar la gestión del cambio.

### **7.8. Conclusiones**

Se establecieron los distintos objetivos de corto plazo, que serán hitos para lograr llegar a los objetivos de largo plazo y por consecuencia el alcance de la visión. Cada OCP tiene asignado los recursos necesarios para alcanzarlo, y también se establecieron los indicadores para poder medir su progreso. Se definieron políticas para políticas para poder poner límites a cada objetivo de corto plazo.

Se ha definido un organigrama funcional base para el desarrollo de la operación en Colombia, pues la única línea de negocios establecida allá es la de Frutas & Vegetales. En relación a la RSE, Camposol sigue iniciativas sociales en beneficios de sus *stakeholders*,



especialmente las comunidades donde desarrolla sus operaciones. En el futuro, se implementarán en Colombia, de acuerdo a las necesidades de las comunidades.

Tabla 43

*Gestión de Cambio*

Acciones	Acción en la organización
	Formar un grupo encargado de redactar el plan estratégico
1. Planear la estrategia del cambio	Elegir al líder para redactar el plan estratégico
	Promover la participación de los trabajadores para que sean parte de la implementación
2. Establecer un sentido de urgencia	Reforzar los canales de comunicación dentro de la organización que incluya al directorio y accionistas
	Comunicar la importancia de la implementación estratégica a toda la organización
3. Conformar un grupo director facultado	Conformar un equipo de trabajo para guiar el cambio y monitorear los avances del plan estratégico
4. Crear una visión para el cambio	Establecer una nueva visión que se construya a base de los objetivos y propuesta de valor de la empresa
5. Comunicar la visión	Comunicar la nueva visión a toda la organización
6. Facultar a otros para lograr la visión	Capacitar al personal de Colombia para que interioricen la nueva visión
	Mantener comunicación constante entre la matriz y Camposol Colombia para reforzar el sentido de unidad alrededor de la nueva visión
7. Usar las tecnologías de información y comunicación	Mejorar los sistemas de comunicación para faciliten el intercambio de comunicación entre los trabajadores en la implementación de la nueva visión
8. Usar permanentemente la referenciación	Establecer un método de análisis de data para realizar benchmarking con las empresas líderes de Colombia y del exterior, así poder aprender de las mejores decisiones
9. Tercerizar cuando sea posible	Identificar las actividades que no generan el valor suficiente como para ser incorporada por el proceso productivo de la empresa, y asignarlo a socios estratégicos
10. Planear resultados y crear éxitos tempranos	Definir los resultados de la gestión del cambio y un sistema de medición de los mismos
	Establecer un sistema de recompensas para los trabajadores que alcancen los resultados proyectados
11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios	Revisar constantemente los avances del planeamiento estratégico para hacer retroalimentación en los procesos que sean necesarios.
	Contratar y capacitar al personal necesario para la implementación del plan estratégico, si es necesario
12. Institucionalizar los nuevos enfoques	Conservar los cambios positivos que se han logrado con la implementación y hacerlos parte de la política de la empresa
	Fomentar y asegurar el desarrollo de un liderazgo que contribuya con la consecución de los cambios positivos que se han alcanzado



## **Capítulo VIII: Evaluación Estratégica**

La evaluación estratégica se lleva a cabo tomando en cuenta las perspectivas del Tablero de Control Balanceado: teniendo en cuenta el aprendizaje interno, los procesos, los clientes y el detalle financiero.

### **8.1. Perspectivas de Control**

#### **8.1.1. Aprendizaje interno**

Este es el primer paso, se cimenta en la motivación y las habilidades de los colaboradores, teniendo como base que el resultado es el trabajo conjunto de todo el equipo humano, para esto se espera poder tener al personal capacitado en la parte técnica, ya sea en fertilización, manejo de cultivo y normas auditables de los distintos clientes a quienes se piensa vender el aguacate.

#### **8.1.2. Procesos**

En control de proceso es pieza clave, mediante la cual podemos garantizar la calidad del producto a vender, ya sea en campo o planta de proceso, es ideal que los procesos se lleven a cabo y se mejoren con el transcurrir del tiempo. Para este punto se han tomado siete objetivos de corto plazo para garantizar el cumplimiento de los procesos.

#### **8.1.3. Clientes**

Este detalle es uno de los más importantes, debido a que la razón de ser de una empresa es el cliente, debido a esto en Camposol nos preocupamos por cuidar la inocuidad y la calidad de la fruta que se comercializa en los mercados internacionales. La piedra angular y de primera vista para los clientes es que se pueda cumplir con las certificaciones necesarias dependiendo del país destino, para ellos se ha enfocado cumplir con cuatro objetivos de corto plazo, todos ellos enfocados en lograr, mantener y renovar las certificaciones. Luego está desarrollar nuestra presencia en más países para estar a disponibilidad de ellos con un producto fresco y de calidad.

#### **8.1.4. Financiera**

Se sabe que la parte financiera es pieza clave del funcionamiento de una empresa, motivo por el cual se está enfocando el gasto del dinero y la financiación de los terrenos a comprar, basándonos en un análisis exhaustivo de los mismos y siempre elegir la mejor opción. También dentro de la inversión se está priorizando las vías de acceso a las fincas, la cual es una inversión grande de dinero la cual es necesaria para poder mejorar la logística de salida de la fruta de las fincas hacia las plantas procesadoras.

#### **8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

El tablero de control balanceado es el medio por el cual se cierra la brecha entre lo que se quiere realizar en una empresa y lo que realmente se hace lo cual nos lleva a lograr cuatro resultados: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados y preparados (D'Alessio, 2018). En la Tabla 44 se presenta Tablero de Control Balanceado detallando los objetivos a corto plazo, acciones por cada uno, y las proyecciones hasta cumplir la visión.

#### **8.3. Conclusiones**

Para la evaluación estratégica se describió las perspectivas del Tablero de Control Balanceado: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) de clientes, y (d) financiera. Cada una de ellas representan el control de gestión para el logro de los objetivos a corto plazo, y consecuentemente los objetivos a largo plazo. El Tablero de Control Balanceado funciona como una herramienta importante para la empresa, pues le ayudará a implementar sus esfuerzos de crecimiento, enfocándose diversificar los mercados internacionales, asegurar la calidad del producto con presencia de frutos frescos los 365 días del año y satisfaciendo.



## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se incluyó el Plan Estratégico Integral que resume el proceso estratégico para el desarrollo del *Planeamiento Estratégico de Camposol Colombia*.

Finalmente, se incluirán conclusiones de puntos más importantes encontrados en los capítulos y recomendaciones que ayudarán a mejorar el plan estratégico y su implementación.

### 9.1. Conclusiones Finales

1. La agricultura es una actividad vital para la sostenibilidad de la población, por ello, su demanda no se va a ver afectada fácilmente. A nivel mundial, las existen tres aspectos que van a promover la demanda de productos agrícolas: aumento de la población, aumentos de la capacidad de gastos y los cambios en estilos de vida. Éste último es el que está fomentando el consumo de aguacate en EE.UU. y Europa, y cuyo consumo aún es muy bajo, por lo que se presentan como mercados con oportunidades para penetrar.
2. Colombia no tiene diversificado el sector agroindustrial, y sus exportaciones totales han decrecido en los últimos ocho años, por lo que el sector público busca fomentar su desarrollo, diversificando su oferta agrícola. Camposol puede tener una oportunidad para aprovechar expandiendo sus operaciones hacia Colombia.
3. Se estableció una visión y misión para Camposol Colombia debido a que sólo se contaba con los de la empresa matriz. La misión y visión propuesta están alineadas con lo señalado desde Camposol Perú, pero limitadas a la realidad que se desea alcanzar en Colombia. Esta misión y visión deben actualizarse luego de una revisión de los avances del plan estratégico, pues, en el caso de la visión, debe seguir siendo realista y ambiciosa.
4. En el capítulo III se analizó el análisis externo, de donde se concluye que Colombia tiene un ambiente político y económico que fomenta la inversión privada. A pesar de

la coyuntura actual de la pandemia, las proyecciones de consumo de aguacate son positivas. El consumo per cápita ha aumentado en todos los países compradores, y el precio del aguacate está determinado por el mercado. Los principales competidores a nivel mundial son México y Perú. La infraestructura de logística internacional de Colombia fomenta el tráfico de mercancía, ya que sus puertos tienen conexiones con el océano Pacífico y Atlántico. Existe un marco legal para velar con el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial, considerando que la actividad agrícola tiene incidencia directa con el medio ambiente y comunidades. Los climas de Colombia permiten la producción de aguacate todo el año. Este análisis permitió identificar nueve oportunidades y siete amenazas.

5. En el análisis de la industria se identificó las fuerzas que la conforman, concluyendo los proveedores y compradores tiene un poder de negociación medio, con los competidores el poder es alto, con los nuevos entrantes y sustitos el poder es bajo. Este análisis permitió realizar el MPC, comparando criterios con Westfalia y Cartama, y la MPR con empresas internacionales Camposol Perú y Mission.
6. En el capítulo IV se realizó el análisis interno de Camposol, y se identificó que la administración sí tiene personal capacitado para replicar la experiencia exitosa en Colombia. Tienen una estrategia de marketing alineada con la visión, que busca expandir la oferta de aguacate fresco y saludable en lugares estratégicos. Cuenta con respaldo financiero para cubrir sus operaciones y necesidades de efectivo. Realiza programas de capacitación y diálogo social para proveer a los trabajadores de oportunidades de desarrollo, y a su vez, beneficiar a las comunidades presente en las áreas de cultivo.
7. Camposol invierte en la innovación e investigación de sus productos mediante el laboratorio de biotecnología, que permite mejorar la calidad genética de sus frutos.

Tiene un equipo especializado e la investigación y desarrollo de nuevas cosechas.

Estas actividades guiadas desde la matriz, permitirán contar con mejores semillas para la cosecha en Colombia.

8. En el capítulo V, se identificó los intereses de Camposol Colombia, que están alineados con los de la empresa matriz y con los intereses del país para incrementar y diversificar las exportaciones colombianas. Los intereses permiten conocer las necesidades de la empresa y con este análisis se obtuvo cuatro objetivos a largo plazo, que permitirán alcanzar la visión planteada.
9. En el capítulo VI se desarrollaron las matrices del proceso estratégico, se obtuvo 20 estrategias de la matriz FODA, la matriz PEYEA ubicó a la empresa en el cuadrante agresivo. En la matriz BCG, determinó que el aguacate se encuentra en el cuadrante de interrogación pues el mercado está creciendo, pero aún la empresa no tiene la participación que busca. En la matriz IE, la empresa se encuentra en el cuadrante V, que sugiere desarrollar estrategias de penetración de mercado. En la GE, la empresa se ubicó en el cuadrante I, que sugiere estrategias de desarrollo y penetración de mercados. En la MDE se seleccionó a 17 estrategias, de las cuales, después de la evaluación en la MCPE quedaron nueve.
10. En el capítulo VII de implementación estratégica, se determinó los objetivos a corto plazo, que se desagregaron de los OLP, se le asignó recursos. A las nueve estrategias seleccionadas se les asignó las políticas que se cumplen al ejecutar cada estrategia. Éstas serán importantes para alcanzar los OLP sin perder de vista la visión de la empresa. También se propuso una estructura organizacional para Camposol Colombia de tipo funcional.
11. Finalmente, en el capítulo VIII la evaluación estratégica, se diseñó el Tablero de Control Balanceado, que servirá para hacer seguimiento de cada OCP, recurso



asignado, responsable, indicadores y resultados proyectados. Esta herramienta permitirá visualizar fácilmente qué retroalimentación se deberá hacer para cumplir con los OCP en caso existan retrasos en alcanzar los resultados.

## **9.2. Recomendaciones Finales**

1. Se recomienda al gerente país la implementación del presente plan estratégico diseñado para Camposol Colombia, el cual tiene un periodo de implementación de siete años (2021 – 2027), de esta manera, la empresa será competitiva en el mercado colombiano e internacional.
2. Se recomienda diversificar los cultivos (arándanos, mandarinas, mango) en Colombia a medida que se vayan alcanzado los objetivos a largo plazo, pues la infraestructura de logística internacional propicia la exportación hacia Europa de esos productos que deben mantenerse frescos. Esto ayudaría a reducir la rivalidad entre competidores de aguacate.
3. Camposol se ha caracterizado por invertir en la investigación y desarrollo de sus productos para garantizar la seguridad alimentaria, por lo que se recomienda seguir con esta política, ya que los mercados se vuelven cada vez más competitivos y se les debe hacer frente con un producto de calidad, fresco y saludable. La tendencia de cambios hacia estilos de vida hacia más saludables en países desarrollados sugiere que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos frescos, y Camposol tiene la capacidad de desarrollarlos.
4. Se recomienda diversificar mercados en zonas estratégicas poco exploradas como ASEAN y Rusia, primero invirtiendo en la promoción del producto, como lo realizan las asociaciones de aguacate en EE.UU. De esta manera, se reduciría el riesgo de alta dependencia a dos zonas geográficas. Para ello, deberá aumentar su gasto asignado a los viajes comerciales y promoción de ventas.

5. Se recomienda revisar y actualizar la misión y visión, especialmente dada la situación actual de crisis a causa del Covid-19, puesto que las proyecciones de crecimiento de PBI mundial y consumo de aguacate se van a ver afectadas. Además, la empresa siempre debe ser flexible con sus objetivos, pues el mercado es cambiante y se debe adaptar a él.
6. Se recomienda liderar la promoción del consumo de aguacate en zonas geográficas poco exploradas como el Medio Oriente antes que otros países competidores se conviertan en los principales exportadores hacia esos países. De esta manera, se podría aplicar la estrategia de integración vertical usada en Europa, EE.UU. y China., y así tener una oficina comercial en un país estratégico de esa región.
7. Se recomienda aumentar esfuerzos para reducir la merca por deterioro de producción. Para ello, se debe afinar las proyecciones de demanda, el inicio de las campañas en el tiempo que el mercado lo necesita. Además, se recomienda donarlos o procesarlos antes de su deterioro para que se conviertan en otros productos.
8. Se recomienda evaluar el avance del crecimiento del mercado del Aguacate Hass en Colombia para poder tomar decisiones oportunas sobre adquisición de tierras y precio de las mismas antes de que estas aumenten por la ley de oferta y demanda.
9. Se recomienda flexibilidad para cambiar las proyecciones de ventas e inversión debido a la incertidumbre que genera la pandemia actual. Para ello, el personal experimentado puede analizar otras fuentes de ingresos mediante la diversificación de mercados y productos.

### **9.3. Futuro de Camposol**

A pesar de la situación actual del Covid-19 en el que todas las economías del mundo se han visto afectadas, y por lo tanto las proyecciones de consumo del aguacate, para el 2021 se estima una recuperación de la economía mundial, además la empresa Camposol tiene el

respaldo financiero y experiencia para hacer frente a cambios como ese. La demanda de aguacate seguirá en aumento, y empresas como Camposol están en la capacidad de suplir parte de esa demanda con la calidad y seguridad alimentaria que exigen los mercados internacionales.

Camposol no sólo ha expandido sus cultivos de aguacate en Colombia, sino también en Uruguay, por lo que la empresa está muy optimista de que el aguacate tiene mucho potencial para crecer. Esto también nos dice que la demanda crecerá en diferentes continentes: Norte América, Asia y Europa, pues Uruguay tiene salida al océano Atlántico. Por ello, asegurar un producto fresco y duradero en las tiendas *retail* será un reto al ingresar a países poco explorados. Se cuenta con experiencia en algunos países, la cual será muy valiosa para implementar los canales de atención a minoristas.

Finalmente, el futuro de Camposol Colombia está influenciado por la situación del país y su capacidad para fomentar las exportaciones a través de TLCs, marco legal y apoyo técnico, por ello, es importante continuar con el trabajo conjunto con los trabajadores, las asociaciones gremiales y la comunidad. Lograr que la subsidiaria en Colombia adhiera los valores, misión y visión de Camposol será de vital importancia para lograr los OLP que se ha trazado, por lo que la comunicación constante y las actividades de integración son recomendadas.

Tabla 45

Plan Estratégico Integral de Camposol Colombia

Misión	Visión					Valores Honestidad, Respeto, Trabajo en equipo, Eficiencia, Excelencia	
	Para el 2028, Camposol será la empresa líder en exportaciones de aguacates en Colombia, satisfaciendo las exigencias del mercado internacional ofreciendo un fruto de calidad, saludable y fresco.						
	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		Principios Cardinales
	1 Aumentar el área sembrada en el Eje Cafetero 2 Aumentar el rendimiento por ha del Cultivo de Aguacate en Colombia. 3 Tener ingreso a nuevos mercados Internacionales 4 Obtener el ingreso de semillas importadas a Colombia 5 Mantener el equilibrio entre el Medio Ambiente y la explotación Agroindustrial	Al 2027, llegar a tener 4000 ha distribuidas en el eje cafetero. Al 2019, Camposol tenía 1,721 ha plantadas	Al 2027, Aumentar la productividad de Aguacate Hass a veinte toneladas por hectárea. Al 2020 la productividad en Camposol Colombia es de 5.8 tn/ha	Al 2027, certificar todos los campos productivos ante el ICA y la norma GLOBAL GAP	Al 2027, ser el líder de las exportaciones de aguacate de Colombia, exportando 20,000 toneladas. Al 2020, la exportación de aguacate es de 875 toneladas.		1 influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalancee de los intereses 4 Conservación de los enemigos
	Estrategias						Políticas
	FO1 Invertir en la compra de terrenos así como la adquisición de empresas productoras (F1,F2,F5,O1, O2,O7,O8) (Integración vertical hacia atrás)	X	X		X		Búsqueda de la excelencia y calidad de los productos y procesos
	FO2 Ingresar a nuevos mercados internacionales para suplir la creciente demanda de aguacate fresco (F3,F1,O1,O2,O4,O5,O8) (Desarrollo de mercados)		X		X		Búsqueda constante de la efectividad y eficiencia de nuestros recursos.
	FO4 Certificar estándares necesarios para ingresar a mercado asiático (F6, O4) (Calidad total)	X	X	X	X		Desarrollo de lazos estratégicos, estrechos y amicales con nuestros socios estratégicos
	FO5 Ocupar nicho en contra estación de Perú (F5,F6,O1,O3,O4,O5,O6) (Penetración de mercado)	X	X	X	X		Fomentar la sostenibilidad de la industria agroindustrial de Colombia
	FO6 Realizar alianza con empresa navieras tanto Pacífico como Atlántico (O5,F8,F1) (Alianza estratégica)		X		X		Incentivar la co-opetencia del sector agroindustrial para aumentar la productividad.
FO7 Vender a nuevos clientes del rubro cosmético y farmacéutico (O2,O8,F1,F3) (Desarrollo de mercados)			X	X	Promover la investigación y desarrollo de la organización y sus trabajadores		
FA5 Atender la demanda creciente y poco atendida de países estratégicos: Rusia y ASEAN (A7,F1,F3) (Desarrollo de mercados)				X	Estar a la vanguardia en la industria agroindustrial		
DA3 Adquirir en el mediano plazo un vivero estratégicamente situados (A3,D5) (Integración vertical hacia atrás)	X	X			Capacitación constante del talento humano.		
Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	Proveer beneficios superiores a nuestros accionistas.		
	Para el año 2021 tener analizadas y compradas 3000 ha de terreno apto para el cultivo de Aguacate	Para el 2021, implementar los análisis anuales de suelo	Para el 2021 tener capacitado al personal en las normas que deseen certificarse	Para el 2022 facturar \$3 millones de dólares en exportaciones de aguacates, equivalente a 3,000 toneladas.	Tablero de Control		
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2			
	Para el año 2025 tener analizadas y compradas 4000 ha de terreno apto para el cultivo de Aguacate	Para el 2021, implementar los análisis foliares con frecuencia trimestral	Contratar personal dedicado a las auditorías internas a razón de una persona cada 600 hectáreas	Para el 2023 tener 8 clientes y haber ingresado a 10 destinos internacionales			
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3			
	Al 2027 tener sembradas las 4000 hectáreas	Instalar sondas de extracción de nutrientes a razón de una cada 25 hectáreas para fincas con un año de antigüedad	Verificar el cumplimiento de las normas a auditar mensualmente	Para el 2023 ingresar a los mercados del ASEAN y Rusia			
	OCP1.4	OCP2.4	OCP3.5	OCP4.4			
	Para el 2027 se debe contar con al menos 480 km de vías internas que faciliten del desplazamiento dentro de las fincas.	Para el año 2021 se debe tener capacitado al personal colombiano en manejo de aguacate	Realizar cronograma de certificación de productivas por cada año	Para el 2025 facturar \$20 millones de dólares en exportaciones de aguacates, equivalente a 10 mill toneladas.			
		OCP2.5		OCP4.5			
		Captar nuevos conocimientos sobre el manejo de la fertilización en Colombia		Para el 2025, el 15% de las exportaciones provendrán de ASEAN y Rusia			
		OCP2.6		OCP4.6			
		Mejora la eficiencia de la fertilización edáfica		Para el 2026 tener 20 clientes y haber ingresado a 35 destinos internacionales			
		OCP2.7		OCP4.7			
		Mejora la eficiencia del riego para tiempos de sequía		Para el 2027 facturar \$40 millones de dólares en exportaciones de aguacates, equivalente a 20 mill toneladas.			
		OCP2.8					
		Implementar reservorios de agua para época de sequía según requerimiento hídrico					
	RECURSOS						
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
	PLANES OPERACIONALES						
						Código de Ética	
						Seguridad, Igualdad, Transparencia, Integridad, Honradez, Cuidado del medio ambiente	

## Referencias

- Agraria.pe. (30 de Octubre de 2019). *Camposol pone foco para crecer en Colombia y en Uruguay*. Recuperado de [t.ly/Tmp0](https://t.ly/Tmp0)
- Agricultura & Ganadería. (16 de Enero de 2019). *Westfalia Fruit Colombia inauguró la mayor planta de proceso de aguacate hass para la exportación*. Recuperado de [t.ly/uhIa](https://t.ly/uhIa)
- Arias, F., Velásquez, O., & Montoya, C. (septiembre-diciembre de 2018). Dinámica del mercado mundial de aguacate. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(55), 22-35.
- Bambarén, R. (4 de Abril de 2019). *Camposol realiza pruebas para vender langostinos en Asia a través de Alibaba*. Recuperado de Gestión: [t.ly/NHKE](https://t.ly/NHKE)
- Banco de la República. (2020a). *Cotización del dólar promedio por meses y datos a fin de mes*. Recuperado de [t.ly/uZ8T](https://t.ly/uZ8T)
- Banco de la República. (2020b). *Inflación total y meta*. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>
- Banco de la República. (2020c). *Reservas internacionales del Banco de la República*. Recuperado de [shorturl.at/fmtX0](https://shorturl.at/fmtX0)
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business en Colombia 2017*. Washington, D.C. : Banco Mundial. Recuperado de [t.ly/vDes](https://t.ly/vDes)
- Banco Mundial. (2019a). *PBI per Cápita USD a precios constantes de 2010*. Recuperado de [t.ly/4ssW](https://t.ly/4ssW)
- Banco Mundial. (2019b). *PBI US\$ a precios constantes de 2010*. Recuperado de [t.ly/Uddf](https://t.ly/Uddf)
- Banco Mundial. (12 de Abril de 2020). *Colombia: panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#2>

- Banco Mundial. (2020a). *Facilidad para hacer negocios - Colombia*. Recuperado de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/colombia>
- Banco Mundial. (2020b). *Perspectivas Económicas Mundiales*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Barría, C. (7 de Agosto de 2019). *Por qué se ha disparado el precio del aguacate y hasta cuándo seguirá subiendo*. Recuperado de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49209380>
- Boucher, F., & Muchnik, J. (1995). *Agroindustrial rural: recursos técnicos y alimentación*. San José: IICA.
- Cámara Colombiana de Infraestructura. (2019). *Inventario de Infraestructura de Transporte*. Recuperado de <http://www.infraestructura.org.co/bitacora.html>
- Cámara de Comercio de Cali. (29 de Junio de 2018). *De aguacate y otras hierbas*. Recuperado de [t.ly/aphO](https://t.ly/aphO)
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía. (s.f.). *Cadena del Aguacate en Antioquia*. Recuperado de Estudios Económicos: [t.ly/BIUK](https://t.ly/BIUK)
- Camposol. (2019a). *Anual Report 2018*. Recuperado de Annual Reports: [t.ly/LhAT](https://t.ly/LhAT)
- Camposol. (2019b). *Informe de Sostenibilidad 2018*. Recuperado de [t.ly/wOC0](https://t.ly/wOC0)
- Camposol. (2020). *Camposol Investor Presentation*. Recuperado de Presentations: [t.ly/c09w](https://t.ly/c09w)
- Camposol. (s.f.). *Vision & Mission*. Recuperado de <http://www.camposol.com.pe/es/vision-mission/>
- Cartama. (10 de Agosto de 2020). *Nuestra Historia*. Recuperado de [t.ly/NYSm](https://t.ly/NYSm)
- Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD). (2019a). *Country Profile: Mexico*. Recuperado de Hass Avocado Board: [t.ly/OqO3](https://t.ly/OqO3)



Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD). (2019b). *Country Profile: Peru*. Recuperado de Hass Avocado Board: [t.ly/OqO3](https://t.ly/OqO3)

Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD). (2020a). *Country Profile: Chile*. Recuperado de Hass Avocado Board: [t.ly/OqO3](https://t.ly/OqO3)

Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD). (2020b). *Country Profile: USA California*. Recuperado de Hass Avocado Board: [t.ly/OqO3](https://t.ly/OqO3)

Cohen, J. (23 de Enero de 2020). *Hottest Diets Of 2020*. Recuperado de Forbes: [t.ly/qa6L](https://t.ly/qa6L)  
 Consejo Privado de Competitividad. (2018). *Informe Nacional de Competitividad 2018 - 2019*. Bogotá: Zetta Comunicadores. Recuperado de [t.ly/ahOj](https://t.ly/ahOj)

Coronavirus Colombia. (2020). *Acciones tomadas por el Gobierno*. Recuperado de [t.ly/18j7](https://t.ly/18j7)  
 Corpohass. (Agosto de 2020). Análisis de las Exportaciones de Aguacate Hass en Colombia. *AvoNoticias*(39), 18.

Corpoica. (2014). *Actualización Tecnológica y Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en el cultivo del aguacate* (2da ed.). Colombia: SUIMAGEN CREATIVA S.A.S.  
 Recuperado de [t.ly/u9OJ](https://t.ly/u9OJ)

CSOL Holding Ltd. (2019). *Fourth Quarter and Audited Full Year 2019 Report*. Recuperado de Camposol: Presentations: <https://www.camposol.com.pe/en/presentations/>

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima: Pearson.

DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda Colombia 2018*. Recuperado de [t.ly/wqi6](https://t.ly/wqi6)

- DANE. (2019a). *Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Industria Manufacturera - EDIT IX 2017-2018*. Bogotá D.C.: DANE.
- DANE. (2019b). Fuerza laboral y educación. En *Boletín Técnico. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Bogotá D.C.: DANE. Recuperado de [t.ly/1U79](https://t.ly/1U79)
- DANE. (2020). *Boletín Técnico: Producto Interno Bruto (PIB) II trimestre 2020 preliminar*. Bogotá D.C.: DANE. Recuperado de [t.ly/EpAl](https://t.ly/EpAl)
- DANE. (3 de Julio de 2020). *Exportaciones totales, según grupos de productos OMC*. Recuperado de Exportaciones: [t.ly/RUPP](https://t.ly/RUPP)
- DANE. (2020a). *Boletín Técnico: Índice de Costos del Transporte de Carga por Carretera*. Bogotá: DANE.
- DANE. (2020b). *Pobreza multidimensional nacional*. Recuperado de [t.ly/6Y0y](https://t.ly/6Y0y)
- DIAN. (2019). *Directorio de Importadores/Exportadores*. Recuperado de Estadísticas de Comercio Exterior: [t.ly/mpMF](https://t.ly/mpMF)
- Díaz, J. (1 de Noviembre de 2017). *Los retos del aguacate hass colombiano en los mercados internacionales*. Recuperado de Memorias de eventos: [t.ly/ot3s](https://t.ly/ot3s)
- El sector agropecuario. (31 de Mayo de 2020). *Portafolio*. Recuperado de [t.ly/ZJtZ](https://t.ly/ZJtZ)
- Este año Colombia enviará. (30 de Julio de 2019). *La República*. Recuperado de [t.ly/zTqA](https://t.ly/zTqA)
- Estos son los mayores exportadores. (10 de Octubre de 2019). *Dinero*. Recuperado de [t.ly/VMqP](https://t.ly/VMqP)
- Figuroa, J. (2019). El aguacate Hass encuentra su segundo hogar en Colombia. *Red Agrícola, Septiembre(1)*, 26-28. Recuperado de [t.ly/VFqt](https://t.ly/VFqt)
- Gibson, L. (Junio de 23 de 2020). *Global trends and insights in healthy food 2020*. Recuperado de European Cluster Collaboration Platform: [t.ly/rzVI](https://t.ly/rzVI)

- Hass Avocado Board. (2019). *Millennial Avocado Market Basket: Discover what Millennials are putting in their shopping baskets when they buy avocados*. Hass Avocado Board. Recuperado de [t.ly/O1Dh](https://t.ly/O1Dh)
- Hass Avocado Board. (2020). *Volume and Data Projections*. Recuperado de <https://hassavocado.com/volume-data-projections/?weight=kgs>
- Henderson, B. D. (2016). *The product portfolio* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hofstetter, M. (2005). *Política monetaria y la corte constitucional: el caso del salario mínimo*. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado de [shorturl.at/lvUV4](https://shorturl.at/lvUV4)
- IMD World Competitiveness Center. (2020). Country Profile Colombia. En *IMD World Competitiveness Yearbook 2020*. IMD.
- Institute for Management Development (IMD). (2020). *Anuario Mundial de Competitividad: Síntesis de Resultados para Colombia*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (7 de Septiembre de 2015). *Resolución 003168*. Recuperado de [t.ly/tjAz](https://t.ly/tjAz)
- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (s.f.). *Plagas Reglamentadas*. Recuperado de [t.ly/UBFI](https://t.ly/UBFI)
- Junguito, R., Perfetti, J., & Becerra, A. (2014). Desarrollo de la agricultura colombiana. *Cuadernos de Fedesarrollo*(48). Recuperado de [t.ly/wiRq](https://t.ly/wiRq)
- Kale.World. (s.f.). *Compare Foods*. Recuperado de [www.kale.world](http://www.kale.world)
- La, L. (13 de Marzo de 2018). *Camposol se expande a Colombia: más hectáreas para la producción de paltas*. Recuperado de *Semana Económica*: [t.ly/boAF](https://t.ly/boAF)
- Legiscomex. (s.f.). *El desarrollo de la infraestructura en Colombia*. Recuperado de [shorturl.at/kDNP7](https://shorturl.at/kDNP7)

- Londoño, M., Kondo, T., Carabalí, A., Varón, E., & Caicedo, A. (2014). Insectos y Ácaros. En Corpoica, *Actualización tecnológica y Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en el cultivo del aguacate* (págs. 228-284). Medellín: SUIMAGEN CREATIVA S.A.S.
- Market Research Future. (Agosto de 2020). *Global Nut Butters Market Research Report: Information by Type, Category, Distribution Channel, and Region – Forecast till 2024*. Recuperado de [t.ly/0trW](https://t.ly/0trW)
- Mauricio, D. (2018). *Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España*. Universidad Nacional de Colombia (Magister en Administración). Recuperado de [t.ly/c1ad](https://t.ly/c1ad)
- Minagricultura. (Agosto de 2018). *Cadena de Aguacate. Indicadores e Instrumentos*. Recuperado de [t.ly/6nLb](https://t.ly/6nLb)
- Mincomercio. (2018). *Comercio exterior colombiano: Seguimiento a los acuerdos comerciales*. Mincomercio. Recuperado de [shorturl.at/djuAU](https://shorturl.at/djuAU)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2014). *Plan de Negocio para el Aguacate en Colombia*. Recuperado de [t.ly/vXTN](https://t.ly/vXTN)
- OCDE/FAO. (2019). *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2019-2028*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/7b2e8ba3-es>
- Ojeda, R., Perea, M., & Puerto, A. (2019). Acciones estratégicas de Marca Colombia en torno a la inversión extranjera directa durante los años 2010 al 2015. *OASIS*, 29, 223-235. doi:<https://doi.org/10.18601/16577558.n29.11>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (15 de Junio de 2020). *FAOSTAT*. Recuperado de Cultivos: <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2018). *Remuneraciones, costos extrasalariales y renta imponible en los países andinos*. Lima: OIT.

- Ortiz, M. (Junio de 2018). *El hombre de las oportunidades*. Recuperado de Red Agrícola: [t.ly/o4jw](https://t.ly/o4jw)
- Portal Frutícola. (11 de Noviembre de 2019). *Colombia realizo primer envio de aguacate Hass a Japon*. Recuperado de [t.ly/Hb1I](https://t.ly/Hb1I)
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.
- Portfolio. (27 de Enero de 2019). *El consumo del aguacate sigue en auge en el mundo*. Recuperado de [t.ly/IBEw](https://t.ly/IBEw)
- ProColombia. (Agosto de 2016). *Infraestructura logística y transporte de carga en Colombia*. Recuperado de Ruta Exportadora: [t.ly/wyyk](https://t.ly/wyyk)
- ProColombia. (26 de Septiembre de 2018). *Camposol de Perú hace oficial su llegada a Colombia*. Recuperado de [t.ly/B6zW](https://t.ly/B6zW)
- ProColombia. (20 de Junio de 2019). *La empresa que sembrará 60 mil árboles de aguacate hass en Colombia en el 2019*. Recuperado de [t.ly/zOVp](https://t.ly/zOVp)
- ProColombia. (s.f.). *Requisitos de la FDA para el ingreso de productos alimenticios a Estados Unidos*. Recuperado de Tratado de Libre Comercio Colombia - EE.UU: [t.ly/1vsR](https://t.ly/1vsR)
- Produce Report. (9 de Agosto de 2018). *Camposol and Dole: Ferocious Marketing for Avocados in China*. Recuperado de [t.ly/4EoH](https://t.ly/4EoH)
- Semana Económica. (s.f.). *Fitch elevó la calificación de Camposol a 'B+'*. Recuperado de [t.ly/iwZz](https://t.ly/iwZz)
- Statista. (25 de Noviembre de 2019). *Per capita consumption of fresh avocados in the United States from 2000 to 2018 (in pounds) [Consumo per cápita de aguacates frescos en los Estados Unidos de 2000 a 2018 (en libras)]*. Recuperado de Statista: [t.ly/odV3](https://t.ly/odV3)

Statista. (10 de Febrero de 2020a). *Domestic avocado consumption in the United States from 1985 to 2019 [Consumo nacional de aguacate en Estados Unidos de 1985 a 2019]*.

Recuperado de Statista: [t.ly/D1i3](https://www.statista.com/statistics/719137/likelihood-purchase-avocados-us/)

Statista. (10 de Junio de 2020b). *Likelihood of purchasing avocados in the United States in 2019, by ethnicity [Probabilidad de comprar aguacates en Estados Unidos en 2019, por etnia]*. Recuperado de Statista:

<https://www.statista.com/statistics/719137/likelihood-purchase-avocados-us/>

Trademap. (2020a). *Exportadores para Aguacates "paltas", frescos o secos*. Recuperado de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: [t.ly/S6kh](https://www.statista.com/statistics/719137/likelihood-purchase-avocados-us/)

Trademap. (2020b). *Importadores para "cacahuètes, maníes", preparados o conservados*.

Recuperado de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: [t.ly/V0oo](https://www.statista.com/statistics/719137/likelihood-purchase-avocados-us/)

Trademap. (2020c). *Importadores para Aguacates "paltas", frescos o secos*. Recuperado de [t.ly/88JG](https://www.statista.com/statistics/719137/likelihood-purchase-avocados-us/)

Trademap. (2020d). *Países exportadores de abono a Colombia*. Recuperado de

<https://www.trademap.org/Index.aspx>

Transparency Market Research. (Marzo de 13 de 2019). *Global avocado market to reach US\$21.56 BN by 2026, increasing health consciousness among people to promote growth*. Recuperado de [t.ly/yLVI](https://www.statista.com/statistics/719137/likelihood-purchase-avocados-us/)

Unesco Institute for Statistics. (s.f.). *Colombia*. Recuperado de Data for the Sustainable Development Goals: [t.ly/BCxI](https://www.statista.com/statistics/719137/likelihood-purchase-avocados-us/)

United States Census Bureau. (2019). *Race and Hispanic Origin [Raza y origen hispano]*.

Recuperado de <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/US/RHI725219>

World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019 [Reporte Global de Competitividad 2019]*. Geneva: World Economic Forum. Recuperado de [t.ly/1aEn](https://www.statista.com/statistics/719137/likelihood-purchase-avocados-us/)



### Apéndice A: Colombia, exportaciones totales, según grupos de productos

Descripción de Sección	Descripción de Capítulos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	<b>Total General</b>	<b>60,125,166</b>	<b>58,826,371</b>	<b>54,856,755</b>	<b>36,017,522</b>	<b>31,768,341</b>	<b>38,021,860</b>	<b>41,904,777</b>	<b>39,489,168</b>	<b>12,902,503</b>
	<b>Total Agroindustrial</b>	<b>6,628,811</b>	<b>6,680,334</b>	<b>7,343,042</b>	<b>6,934,638</b>	<b>6,864,749</b>	<b>7,355,648</b>	<b>7,301,252</b>	<b>7,362,742</b>	<b>3,181,393</b>
Productos alimenticios y animales vivos	Animales vivos no incluidos en el capítulo 03	353,973	294,087	58,326	50,364	55,295	47,796	49,852	60,550	52,424
	Azúcares, preparados de azúcar y miel	770,927	650,193	819,835	610,538	534,313	569,500	518,727	484,893	185,950
	Café, té, cacao, especias y sus preparados	2,288,940	2,269,761	2,893,965	2,949,072	2,830,284	2,932,368	2,690,642	2,728,623	1,090,698
	Carne y preparados de carne	48,424	207,317	50,176	37,103	38,812	76,077	92,782	80,597	46,257
	Cereales y preparados de cereales	111,971	124,834	201,603	137,817	124,884	147,788	155,949	185,504	78,269
	Legumbres y frutas	941,563	895,169	985,118	959,997	1,116,653	1,174,303	1,169,348	1,281,131	585,599
	Pescado (no incluidos los mamíferos marinos), crustáceos, moluscos e invertebrados acuáticos y sus preparados	200,468	191,551	219,018	166,840	161,176	117,727	146,979	151,551	55,768
	Pienso para animales (excepto cereales sin moler)	33,688	37,224	36,307	31,756	35,745	42,882	52,365	39,237	15,032
	Productos lácteos y huevos de aves	5,851	37,117	14,108	24,891	6,293	23,571	22,202	11,762	4,967
	Productos y preparados comestibles diversos	135,473	120,737	119,111	97,428	114,079	124,288	124,111	120,943	59,210
Bebidas y tabacos	Bebidas	34,099	30,261	29,546	27,671	20,032	22,167	31,148	33,676	7,823
	Tabaco y sus productos	36,159	67,195	54,155	46,192	34,135	45,074	43,100	46,116	5,757
Materiales crudos no comestibles, excepto los combustibles	Cueros, pieles y pieles finas, sin curtir	34,662	70,115	45,084	39,249	36,915	19,750	11,067	9,690	1,664
	Semillas y frutos oleaginosos	8,286	5,659	4,340	2,299	747	2,166	2,635	1,791	391
	Caucho en bruto (incluso el caucho sintético y regenerado)	938	6,061	1,564	1,714	3,697	2,412	6,026	8,297	2,413
	Corcho y madera	21,564	25,691	37,814	28,120	24,925	24,287	39,168	38,735	16,399
	Pasta y desperdicios de papel	1,342	1,650	1,924	1,316	1,254	1,206	1,438	723	1,385
	Fibras textiles (excepto las mechas (tops) y otras formas de lana peinada) y sus desperdicios (no manufacturadas en hilados, hilos o tejidos)	9,906	10,675	14,782	8,689	10,672	7,118	9,832	9,022	1,683
	Productos animales y vegetales en bruto, n.e.p.	1,309,635	1,379,537	1,427,357	1,350,100	1,375,997	1,474,518	1,548,933	1,572,587	716,253
Aceites, grasas y ceras de origen animal y vegetal	Aceites y grasas de origen animal	314	434	54	356	18	19	2	44	841
	Aceites y grasas fijos de origen vegetal, en bruto, refinados o fraccionados	270,352	244,591	314,930	350,036	330,534	490,855	575,247	488,978	248,648
	Aceites y grasas de origen animal o vegetal, elaborados; ceras de origen animal o vegetal; mezclas o preparados no comestibles de grasas o aceites de origen animal o vegetal, n.e.p.	10,277	10,476	13,925	13,088	8,288	9,773	9,699	8,293	3,964

Nota. Expresado en millones de dólares FOB. Adaptado de "Exportaciones totales, según grupos de productos", por DANE, 2020. Recuperado de: t.ly/RUPP

## Apéndice B: Área cosechada de aguacates

Pais	2015	2016	2017	2018
Malawi				290,238
México	166,945	180,536	188,723	206,389
Colombia	36,461	40,057	41,068	41,519
Perú	33,590	37,871	39,629	40,134
Indonesia	29,970	24,336	29,274	33,393
Chile	29,908	29,933	30,078	29,166
Sudáfrica	16,471	17,008	11,813	24,002
Estados Unidos de América	23,990	23,350	23,528	21,707
China	18,411	19,925	20,649	21,553
Camerún	16,283	16,397	16,473	16,543
Haití	15,040	15,537	15,766	15,529
Kenya	8,486	10,305	16,460	14,497
Brasil	10,356	10,920	12,996	14,331
República Dominicana	13,112	13,375	13,621	13,924
Australia	10,321	14,325	12,037	13,531
España	11,329	11,441	11,812	12,161
Guatemala	11,462	11,602	12,100	12,060
Venezuela (República Bolivariana de)	11,318	11,880	11,619	11,544
Etiopía	13,665	17,835	13,075	11,511
Israel	7,579	8,180	8,410	9,408
República Democrática del Congo	9,266	9,224	9,287	9,351
Cote d'Ivoire	5,335	5,469	5,520	5,571
Filipinas	5,214	5,187	5,180	5,180
Marruecos	3,423	3,806	3,505	4,449
Nueva Zelanda	4,015	4,259	3,979	4,408
Ecuador	4,341	3,615	4,653	4,309
El Salvador	647	644	1,117	4,118
Madagascar	3,261	3,291	3,320	3,349
Sri Lanka	1,438	2,588	2,923	3,213
Costa Rica	3,004	3,092	3,092	3,000
Paraguay	2,616	2,606	2,606	2,613
Bolivia (Estado Plurinacional de)	2,285	2,293	2,305	2,302
Ghana	1,939	2,018	2,067	2,112
Panamá	1,757	1,754	1,758	1,863
Congo	1,160	1,190	1,219	1,247
República Centrafricana	904	1,205	978	989
Rwanda	680	634	950	795
Libano	635	665	679	703
Argentina	582	585	585	586
Turquía	473	488	532	556
Guyana	216	171	2,762	449
Honduras	400	740	442	391
Timor-Leste	346	359	373	387
Jamaica	388	375	370	365
Grecia	311	318	307	305
Bosnia y Herzegovina	305	303	303	303
Zimbabwe	293	310	282	302
Granada	266	269	272	274
Puerto Rico	164	471	251	264
Francia	296	228	238	243
Cuba	258	242	223	208
Barbados	153	159	162	166
Eswatini	154	149	153	158
Dominica	148	152	154	157
Trinidad y Tabago	116	115	118	120
Bahamas	108	109	111	113
Reunión	98	102	107	104
Chipre	88	86	77	76
Martinica	69	62	62	61
Guayana Francesa	60	60	60	60
Samoa	44	44	45	45
Palestina	27	33	39	35
Túnez	29	30	30	30
Santa Lucía	28	27	26	25
Guadalupe	21	21	21	21
Islas Cook	5	5	7	8
Polinesia Francesa	8	8	8	8
Seychelles	1	1	1	1

Nota. Adaptado de "Cultivos", por FAOSTAT de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado en: <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>

### Apéndice C: Empresas de Camposol

Empresa	Ubicación	Tipo
1. Camposol S.A.	El Derby 250, Lima, Perú	Subsidiaria
2. Grupo Dyer, Camposol Holding PLC		
3. Camposol Uruguay S.R.L.	Uruguay	Subsidiaria
4. Camposol Colombia S.A.S.	Colombia	Subsidiaria
5. Camposol Fresh USA INC	USA	Trader
6. Camposol Fresh B.V.	Países Bajos	Trader
7. Camposol Foods Trading COLtd.	China	Trader
8. Nor Agro Peru S.A.C.	Perú	
9. Campoinca S.A.	Perú	
10. Muelles y Servicios Paita S.R.L.	Perú	
11. Marinazul S.A.	Perú	
12. Domingo Rodas S.A.	Perú	
13. Camarones S.A.C.	Perú	
14. Inversiones Agrícolas Inmobiliarias S.A.C.	Perú	
15. Corporación Refrigerados INY S.A.	Perú	
16. Congelados y Frescos S.A.C.	Perú	
17. Marante Investment S.A.	Perú	
18. Palmas Hill Investment S.A.C.	Perú	
19. Pesquera ABC S.A.C.	Perú	
20. Pacífico Azul S.A.	Perú	
Camposol Europa S.L.	España	
Madoca S.A.C.	Perú	
Grainiens S.A.C.	Perú	
Blacklocust S.A.C.	Perú	
Siboure Holdings S.A.C.	Perú	
Persea, Inc.	USA	
Camposol Specialities, Inc.	USA	
Camposol Foods Trading Co Ltd.	Shanghai, China	
La Fragata S.A.	Perú	

Tomado de “Informe de Sostenibilidad 2018”, por Camposol, 2019b. Recuperado de: [t.ly/wOC0](https://t.ly/wOC0)

## Apéndice D: Perfil de Colombia en Materia de Mercado Laboral

Tema	Indicador	Valor Colombia 2018	Ranking en América Latina 2018	Mejor país en América Latina 2018 (valor)	Fuente
Desempeño del mercado laboral y productividad	Tasa de participación de la fuerza laboral (entre 15 y 64 años) <sup>1</sup>	74,9 %	3 de 17	Perú [79,5 %]	Banco Mundial
	Tasa de desempleo <sup>1</sup>	9,1 %	16 de 18	Guatemala [2,6 %]	Banco Mundial
	Tasa de desempleo juvenil (entre 15 y 24 años) <sup>1</sup>	18,4 %	13 de 17	Guatemala [5,8 %]	Banco Mundial
	Duración promedio de desempleo (meses) (población entre 15 y 64 años) <sup>2</sup>	1,86	7 de 13	Perú [0,7]	Banco Interamericano de Desarrollo
	Trabajo infantil (niños entre 10 y 14 años) <sup>2</sup>	6,7 %	7 de 14	Venezuela [0 %]	Banco Interamericano de Desarrollo
	Empleo vulnerable (% de empleo total) <sup>1</sup>	42,1 %	16 de 17	Costa Rica [14,0 %]	Banco Mundial
	Productividad laboral por persona empleada <sup>1</sup>	\$30.778	7 de 13	Chile [\$53.588]	The Conference Board
Informalidad	% de contribuyentes a la seguridad social (del total de empleados) <sup>4</sup>	36,7 %	8 de 12	Uruguay [77,4 %]	Banco Interamericano de Desarrollo
	Relación entre salario mínimo y valor agregado por trabajador <sup>1</sup>	0,3	3 de 18	México [0,1]	Banco Mundial
	Inspecciones laborales anuales por inspector laboral <sup>3</sup>	12,5	7 de 8	República Dominicana [400,5]	Organización Internacional del Trabajo

Tomado de “Informe Nacional de Competitividad 2018-2019”, por Consejo Privado de Competitividad, 2018. Bogotá: Zetta Comunicadores.

### Apéndice E: Vigencias aprobadas por proyectos de inversión

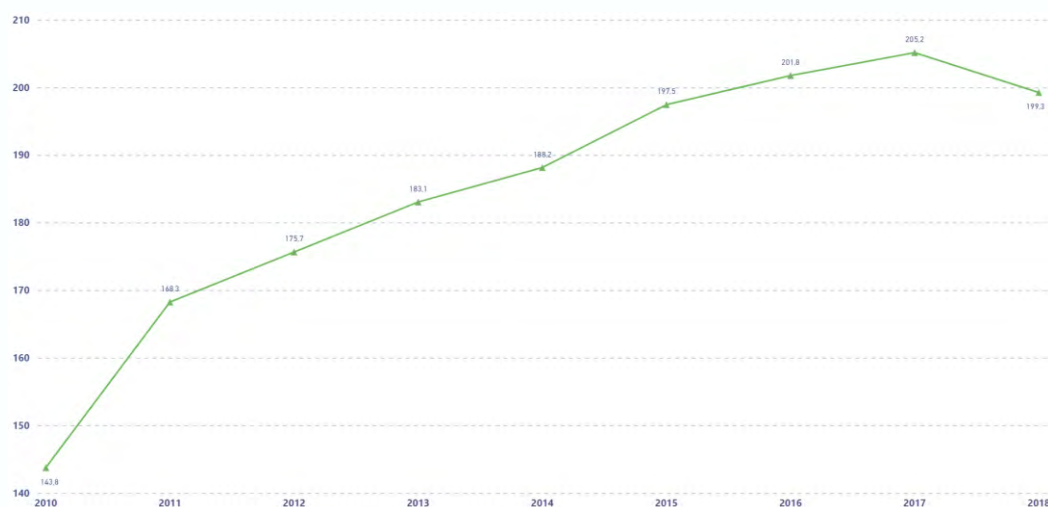
Proyecto	2014	2015	2016	2017	2018	2019 - 2027	Total
Autopista Ruta del Sol	995	1,246	820	374	322	2,013	5,77
Corredores Arteriales de Competitividad	2,178	1,086	522	0	0	0	3,786
Sistema de transporte urbano de pasajeros	652	684	185	60	0	0	1,581
Contrato de concesión	645	302	117	63	63	167	1,357
Autopista Bogotá - Villavicencio	391	359	278	141	0	0	1,169
Construcción y mantenimiento red vial	754	–	–	–	–	–	754
Autopista de la montaña	97	94	92	89	86	0	458
Transversal de las Américas	11	95	76	–	–	–	182
Otros	373	150	64	31	31	338	987

*Nota.* Tomado de “El desarrollo de la infraestructura en Colombia”, por Legiscomex, s.f..

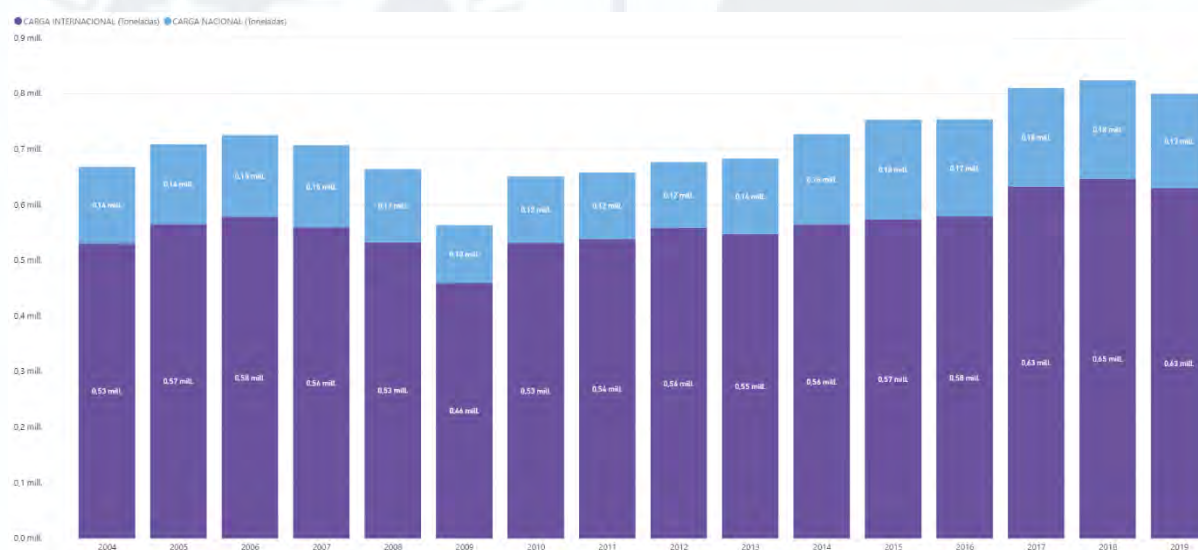
Expresado en miles de millones de pesos constantes 2013. Recuperado de: [shorturl.at/kDNP7](http://shorturl.at/kDNP7)



## Apéndice F: Inventario de Infraestructura de Transporte



*Figura 52.* Carga movilizada por los puertos. Tomado de “Inventario de Infraestructura de Transporte”, por Cámara Colombiana de Infraestructura, 2019. Recuperado de: <http://www.infraestructura.org.co/bitacora.html>



*Figura 53.* Carga transportada en aeropuertos. Tomado de “Inventario de Infraestructura de Transporte”, por Cámara Colombiana de Infraestructura, 2019. Recuperado de: <http://www.infraestructura.org.co/bitacora.html>

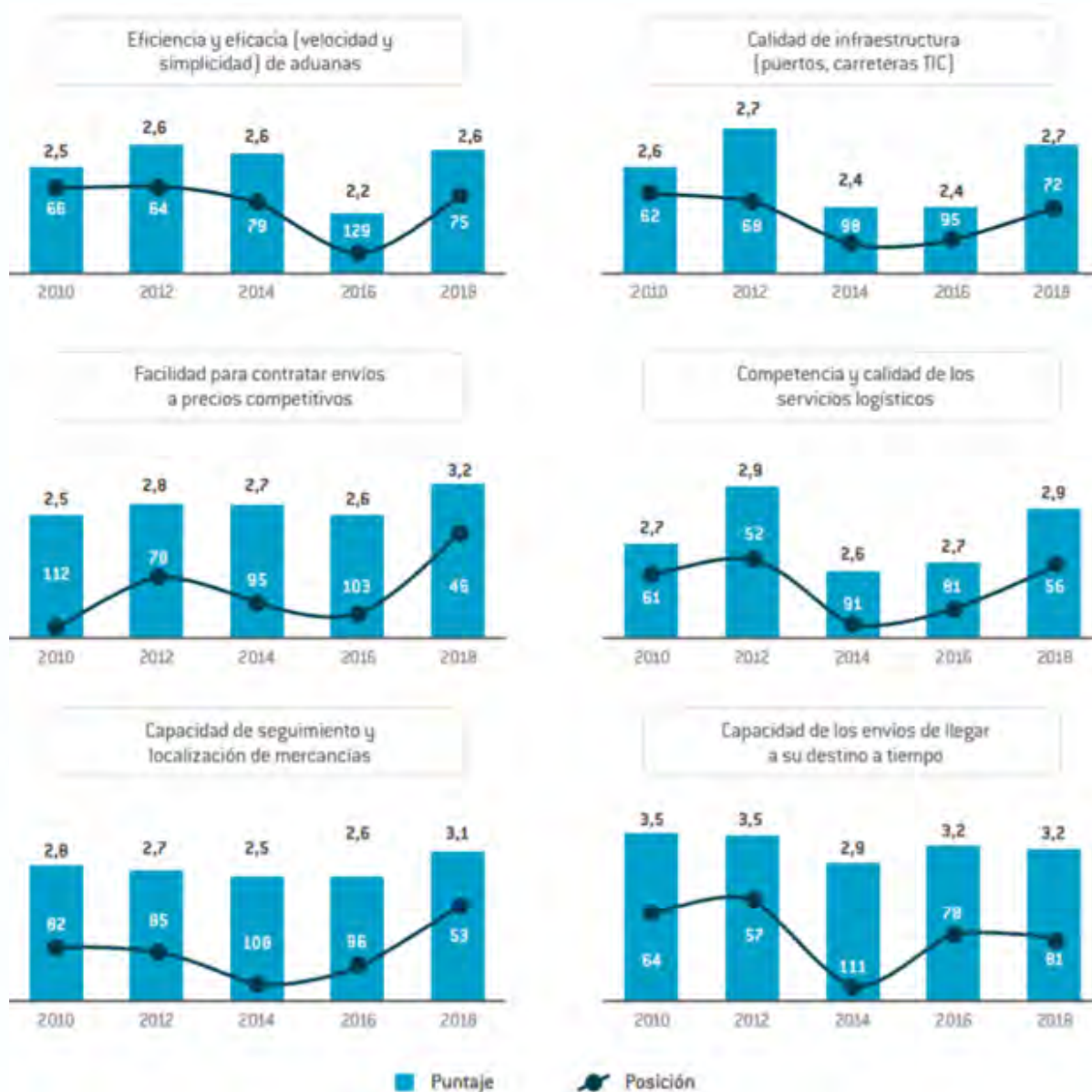


## Apéndice G: Perfil de Colombia en Materia Logística

Tema	Indicador	Valor Colombia 2018	Ranking en América Latina 2018	Mejor país en América Latina 2018 (valor)	Fuente
Desempeño logístico	Índice de Desempeño Logístico (entre 1 y 5) <sup>1</sup>	2,94	5 de 18	Chile (3,32)	Banco Mundial
	Índice de conectividad de carreteras (entre 0 y 100) <sup>2</sup>	47,93	13 de 18	México (93,49)	WEF
Infraestructura	Calidad de las carreteras (entre 1 y 7) <sup>2</sup>	3,27	12 de 18	Chile (5,22)	WEF
	Densidad de la red ferroviaria (km férreos por km cuadrado)	1,46	8 de 10	Uruguay (16,98)	WEF
	Eficiencia del servicio de trenes (entre 1 y 7) <sup>2</sup>	1,75	12 de 18	Panamá (4,40)	WEF
	Índice de conectividad de transporte marítimo (entre 0 a 157,1) <sup>2</sup>	43,69	2 de 16	Panamá (51,95)	WEF
	Conectividad aeroportuaria <sup>3</sup>	144.423	3 de 18	México (497.154)	WEF
	Calidad del transporte aéreo (entre 1 y 7) <sup>2</sup>	5,81	2 de 7	Chile (7,85)	IMD
Transporte de carga	Edad promedio parque automotor <sup>4</sup>	21	14 de 15	Chile (10)	BID
Facilitación del comercio	Costo para exportar: cumplimiento fronterizo (USD) <sup>5</sup>	545	12 de 18	Bolivia (65)	Doing Business
	Costo para importar: cumplimiento fronterizo (USD) <sup>5</sup>	545	13 de 18	El Salvador (128)	Doing Business
	Tiempo para exportar: cumplimiento fronterizo (horas) <sup>5</sup>	112	15 de 18	República Dominicana (16)	Doing Business
	Tiempo para importar: cumplimiento fronterizo (horas) <sup>5</sup>	112	16 de 18	Uruguay (6)	Doing Business
	Costo para exportar: cumplimiento documental (USD) <sup>6</sup>	90	12 de 18	República Dominicana (15)	Doing Business
	Costo para importar: cumplimiento documental (USD) <sup>6</sup>	50	3 de 18	Bolivia (30)	Doing Business
	Tiempo para exportar: cumplimiento documental (horas) <sup>6</sup>	60	16 de 18	Panamá (6)	Doing Business
	Tiempo para importar: cumplimiento documental (horas) <sup>6</sup>	64	11 de 18	Panamá (6)	Doing Business

Tomado de “Informe Nacional de Competitividad 2018-2019”, por Consejo Privado de Competitividad, 2018. Bogotá: Zetta Comunicadores.

## Apéndice H: Índice de Desempeño Logístico y sus componentes



Tomado de “Informe Nacional de Competitividad 2018-2019”, por Consejo Privado de Competitividad, 2018. Bogotá: Zetta Comunicadores.

## Apéndice I: Perfil de Colombia en Materia de Justicia

Tema	Indicador	Valor Colombia 2018	Ranking en América Latina 2018	Mejor país en América Latina 2018 [valor]	Fuente
Credibilidad	Índice de Imperio de la Ley (entre 0 y 1, donde 1 representa el mejor desempeño)	0,51	8 de 17	Uruguay [0,71]	World Justice Project
	Percepción de la corrupción en la rama judicial <sup>1</sup>	37%	7 de 18	Uruguay [14%]	Barómetro Global de la Corrupción
	Índice Global de Impunidad (entre 0 y 100, donde 100 representa el mejor desempeño <sup>2</sup> )	75,58	8 de 9	Costa Rica [48,72]	Centro de Estudios Sobre Impunidad y Justicia
Eficiencia	Número de días para hacer cumplir un contrato	1.288	17 de 18	México [341]	Doing Business - Banco Mundial
	Costos asociados al cumplimiento de un contrato (porcentaje del valor de la demanda asumido por el demandante)	45,80	18 de 18	El Salvador [19,2]	Doing Business - Banco Mundial
	Eficiencia del marco legal para resolver disputas (entre 1 y 7, donde 7 representa el mejor desempeño)	2,73	10 de 18	Chile [4,02]	WEF
Calidad	Independencia judicial (entre 1 y 7, donde 7 representa el mejor desempeño)	2,81	10 de 18	Uruguay [5,45]	WEF

Tomado de “Informe Nacional de Competitividad 2018-2019”, por Consejo Privado de Competitividad, 2018. Bogotá: Zetta Comunicadores.

## Apéndice J: Perfil de Colombia en Materia de Educación

Tema	Indicador	Valor Colombia 2018	Ranking en América Latina 2018	Mejor país en América Latina 2018 (valor)	Fuente
Educación inicial y preescolar	Cobertura neta preescolar <sup>1</sup>	53,6 %	9 de 12	Perú (89,0 %)	Unesco y Mineducación
Educación primaria, secundaria y media	Cobertura neta primaria <sup>1</sup>	82,7 %	11 de 12	Costa Rica (96,6 %)	Unesco y Mineducación
	Cobertura neta secundaria <sup>1</sup>	71,7 %	6 de 12	México (84,8 %)	Unesco y Mineducación
	Cobertura neta media <sup>1</sup>	42,8 %	9 de 12	Chile (81,9 %)	Unesco y Mineducación
	Años promedio de educación escolar <sup>1</sup>	9,4	9 de 13	Argentina (11,6)	BID
	Pruebas PISA (% de alumnos con puntaje en matemáticas por debajo del nivel 2) <sup>2</sup>	63,6 %	6 de 9	Chile (49,4 %)	OCDE
	Pruebas PISA (% de alumnos con puntaje en lectura por debajo del nivel 2) <sup>2</sup>	49,0 %	6 de 9	Chile (34,8 %)	OCDE
	Pruebas PISA (% de alumnos con puntaje en ciencias por debajo del nivel 2) <sup>2</sup>	42,8 %	7 de 8	Chile (28,4 %)	OCDE
Educación terciaria	Cobertura bruta <sup>1</sup>	51,5 %	4 de 6	Chile (90,3 %)	UNESCO y Mineducación
	Número de universidades entre las 500 primeras del mundo	3	3 de 5	Argentina y Brasil (5)	QS University Rankings
	% de empleadores que manifiestan tener dificultades para llenar sus vacantes	42 %	5 de 8	Brasil (34 %)	ManpowerGroup

Tomado de “Informe Nacional de Competitividad 2018-2019”, por Consejo Privado de Competitividad, 2018. Bogotá: Zetta Comunicadores.



## Apéndice K: Perfil de Colombia en Materia de Economía Digital

Tema	Indicador	Valor Colombia 2018	Ranking en América Latina 2018	Mejor país en América Latina 2018 (valor)	Fuente
Conectividad	Hogares con computador	44,5 %	6 de 18	Uruguay (67,4 %)	ITU
	Suscripciones a internet fijo de banda ancha (por cada 100 personas)	12,9	7 de 18	Uruguay (27,5)	ITU
	Suscripciones activas a internet móvil de banda ancha (por cada 100 personas)	45,51	11 de 18	Costa Rica (109,5)	ITU
	Velocidad promedio de internet (Mbps) <sup>1</sup>	5,5	9 de 13	Uruguay (9,5)	Akamai
Gobierno digital	Datos abiertos (de 0 a 1, donde 1 representa un mejor desempeño)	0,8	1 de 10	Colombia	OCDE
	Índice de Gobierno Electrónico (de 0 a 1, donde 1 representa un mejor desempeño)	0,69	6 de 18	Uruguay (0,79)	ONU
Transformación digital de las empresas	Índice de Comercio Electrónico (de 0 a 100, donde 100 representa un mejor desempeño)	55	5 de 18	Chile (64)	UNCTAD
	Índice de Desarrollo del Ecosistema Digital (de 0 a 100, donde 100 representa un mejor desempeño) <sup>3</sup>	55	3 de 17	Chile (60)	CAF
	Uso de TIC en transacciones entre empresas (de 1 a 7, donde 7 representa un mejor desempeño) <sup>2</sup>	4,7	7 de 18	Chile (5,2)	WEF
Competencias digitales	Índice Global de Capital Humano <sup>1</sup>	61,8	8 de 18	Argentina (64,3)	WEF
	Desempeño en lectura digital (puntos PISA) <sup>4</sup>	396	3 de 3	Chile (452)	PISA

Tomado de “Informe Nacional de Competitividad 2018-2019”, por Consejo Privado de Competitividad, 2018. Bogotá: Zetta Comunicadores.

## Apéndice L: Perfil de Colombia en Materia de Ciencia, Tecnología e Innovación

Tema	Indicador	Valor Colombia 2018	Ranking en América Latina 2018	Mejor país en América Latina 2018 (valor)	Fuente
Inversión	Inversión en ACTI (% del PIB) <sup>1</sup>	0,69 %	7 de 11	Costa Rica (2,08 %)	RICYT
	Inversión en I+D (% del PIB) <sup>1</sup>	0,27 %	9 de 14	Brasil (1,28 %) <sup>1</sup>	RICYT
	% de I+D financiado por el sector privado <sup>1</sup>	49,9 %	1 de 10	Colombia (49,9 %)	Unesco Institute for Statistics
	Inversión en I+D por habitante (USD) <sup>1</sup>	15,49	9 de 14	Brasil (112,51) <sup>1</sup>	RICYT
Generación de conocimiento	Investigadores por millón de habitantes <sup>2</sup>	131,96	9 de 12	Argentina (1.220)	Unesco Institute for Statistics
	Artículos en revistas científicas y tecnológicas por cada 100.000 habitantes <sup>1</sup>	12,6	5 de 18	Chile (37,7)	Banco Mundial
Transferencia de conocimiento y tecnología	Número de patentes otorgadas a residentes por millón de habitantes <sup>1</sup>	2,03	5 de 10	Chile (10,89)	WIPO-Banco Mundial
	Pagos por uso de propiedad intelectual (% total de comercio exterior) <sup>1</sup>	0,9 %	8 de 16	Argentina (3 %)	Global Innovation Index
	Colaboración multiactor para I+D [entre 1 y 7, donde 7 representa un mejor desempeño]	3,6	6 de 18	Costa Rica (3,8)	WEF
Innovación	Certificados de calidad ISO 9001 por mil millones PIB <sup>1</sup>	17,3	2 de 16	Uruguay (18)	Global Innovation Index
	Exportación de productos creativos (% total de comercio exterior) <sup>1</sup>	0,2 %	4 de 13	Costa Rica (0,4 %)	Global Innovation Index
	Tasa de eficiencia de la innovación (resultados de innovación/ insumos de innovación)	0,5	12 de 16	Costa Rica (0,68)	Global Innovation Index

Tomado de “Informe Nacional de Competitividad 2018-2019”, por Consejo Privado de Competitividad, 2018. Bogotá: Zetta Comunicadores.



### Apéndice M: Perfil de Colombia en Materia Ecológica

Tema	Indicador	Valor Colombia 2018	Ranking en América Latina 2018	Mejor país en América Latina 2018 [valor]	Fuente
Uso eficiente de recursos	Productividad de la tierra (valor de la producción agrícola/km <sup>2</sup> de tierra arable) <sup>1</sup>	USD 32,575	12 de 17	Costa Rica (USD 195.858)	FAO y Banco Mundial
	Productividad del uso de materiales (PIB/tonelada de material extraído) <sup>2</sup>	USD 1,02	4 de 17	Panamá (USD 1,37)	Global Material Flows Database
Preservación del capital natural	Ahorro neto ajustado (% del INB) <sup>1</sup>	6,40 %	12 de 17	Panamá (29,2 %)	Banco Mundial
	Tasa de deforestación anual <sup>1</sup>	-0,046 %	6 de 18	Chile (1,71 %)	FAO
	Índice de Desempeño Ambiental (puntaje de 0 a 100, donde 100 representa un mejor desempeño)	65,22	2 de 18	Costa Rica (67,85)	Environmental Performance Index
Preparación ante el cambio climático	Intensidad de emisiones (kt de CO <sub>2</sub> e emitidos por unidad de PIB) <sup>4</sup>	0,52	5 de 18	Chile (-0,03)	World Resources Institute
	Vulnerabilidad al cambio climático (puntaje de 0 a 1, donde 0 representa menor vulnerabilidad) <sup>1</sup>	0,39	8 de 18	Chile (0,34)	Notre Dame Global Adaptation Index
	Capacidad de adaptación al cambio climático (puntaje de 0 a 1, donde 1 representa mejor capacidad de adaptación) <sup>2</sup>	0,4	7 de 18	Chile (0,58)	Notre Dame Global Adaptation Index

Tomado de “Informe Nacional de Competitividad 2018-2019”, por Consejo Privado de Competitividad, 2018. Bogotá: Zetta Comunicadores.

**Apéndice N: Variedades de aguacate aptas para ser cultivadas en diferentes pisos  
térmicos en Colombia**

Altitud (msnm)			
500 a 1.200	1.200 a 1.800		1.800 a 2.500
Booth 1	Bacon	Mayapan	Bacon
Booth 5	Bonita	Monroe	Benedict
Booth 7	Booth 1	Nabal	Choquette
Booth 8	Booth 5	Pinkerton	Colin V 33
Butler	Booth 7	Reed	Collinred
Choquette	Booth 8	Rincón	Duke
Collinred	Choquette	Ruehle	Ettinger
Collinson	Colin V-33	Schmidt	Fuerte
Fairchild	Collinred	Semil 23	Ganter
Fúcsia	Collins	Semil 34	Gottfried
Gripiña	Collinson	Semil 43	Hass
Hulumanu	Edranol	Semil 44	Linda
Itzamna	Ettinger	Simpson	Lula
Lorena	Fairchild	Taylor	Méxicola
Mayapan	Fuerte	Trapp	Nabal
Monroe	Gottfried	Trinidad	Northrop
Peterson	Gripiña	Waldin	Perfecto
Pinelli	Hass	Winslowson	Pinkerton
Pollock	Itzamna	135-15	Puebla
Ruehle	Kanola	135-20	Reed
Russell	Linda	135-21	Rincon
Semil 23	Lorena	135-27	Semil 44
Semil 34	Lula	143-61	Topa Topa
Semil 43			Zutano
Semil 44			135-15
Simmonds			135-20
Trapp			135-21
Trinidad			135-27
Waldin			143-61
Winslowson			1607

Tomado de “Actualización Tecnológica y Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en el Cultivo de Aguacate”, por Corpoica, 2014. Colombia: SUIMAGEN CREATIVA S.A.S.

### Apéndice O: Rendimiento de aguacates por hectárea

Ranking	País	2014	2015	2016	2017	2018
1	República Dominicana	39,760	40,149	44,961	46,817	46,272
2	Samoa	29,849	30,017	30,157	30,309	30,450
3	Guayana Francesa	15,000	15,000	15,000	15,000	24,885
4	Palestina	22,000	21,523	19,630	16,965	19,373
5	Guyana	5,313	2,127	8,100	2,127	19,110
6	Kenya	18,880	16,076	17,084	13,225	16,137
7	Sri Lanka	9,438	12,516	13,439	10,471	15,731
8	Polinesia Francesa	13,750	14,098	14,440	14,451	14,550
9	Israel	11,894	12,271	12,408	13,080	14,001
10	Cuba	12,759	13,007	13,157	13,372	13,568
11	Líbano	13,367	13,417	13,517	13,435	13,354
12	Perú	11,521	10,929	12,025	11,779	12,571
13	Timor-Leste	12,829	12,793	12,664	12,571	12,478
14	Indonesia	13,418	12,764	12,530	12,406	12,281
15	Venezuela	11,054	11,363	10,967	11,486	12,101
16	Marruecos	12,271	12,485	11,101	11,897	11,501
17	Seychelles	11,536	11,512	11,459	11,467	11,474
18	Túnez	10,758	10,888	10,883	10,929	10,974
19	México	9,889	9,849	10,465	10,756	10,585
20	Francia	3,370	3,179	8,447	10,789	10,362
21	Guatemala	10,828	10,042	10,532	10,536	10,359
22	Rwanda	11,692	13,529	14,668	7,276	10,356
23	Guadalupe	10,000	9,873	10,281	10,142	10,051
24	Chipre	9,424	9,421	9,419	9,312	9,395
25	Congo	7,959	7,988	8,007	8,026	8,045
26	Madagascar	7,976	8,055	8,027	8,011	7,994
27	Colombia	8,366	8,498	7,349	7,504	7,868
28	Estados Unidos de América	7,502	8,660	5,364	7,237	7,764
29	República Centroafricana	7,299	7,300	7,300	7,290	7,596
30	España	7,106	7,647	7,998	7,868	7,367
31	Reunión	7,371	7,252	7,149	7,097	7,047
32	República Democrática del Congo	7,289	7,077	7,124	7,079	7,034
33	CÁ'te d'Ivoire	6,555	6,600	6,630	6,724	6,818
34	Santa Lucía	6,346	6,508	6,544	6,520	6,517
35	Jamaica	6,500	6,429	6,534	6,478	6,433
36	Paraguay	5,989	6,023	6,050	6,064	6,078
37	Eswatini	6,073	6,049	6,032	6,041	6,049
38	Zimbabwe	5,748	5,802	5,807	5,798	5,845
39	Haití	5,884	5,886	5,875	5,854	5,841
40	Martinica	6,000	5,621	5,670	5,757	5,816
41	Nueva Zelandia	5,809	5,945	5,722	5,756	5,790
42	Turquía	4,081	3,911	3,996	5,197	5,691
43	Granada	5,891	5,825	5,760	5,707	5,654
44	Grecia	5,109	4,957	5,452	5,720	5,374
45	Trinidad y Tabago	5,274	5,308	5,351	5,350	5,350
46	Sudáfrica	5,359	5,233	5,265	5,337	5,315
47	Costa Rica	628	4,047	4,000	4,000	5,000
48	Panamá	4,464	4,618	4,673	4,707	4,743
49	Islas Cook	4,400	4,480	4,707	4,657	4,602
50	Etiopía	3,892	4,342	3,644	4,386	4,551
51	El Salvador	15,762	14,204	16,362	32,322	4,518
52	Ghana	4,579	4,544	4,514	4,477	4,444
53	Ecuador	6,126	5,507	4,459	4,512	4,231
54	Honduras	4,000	4,000	4,000	4,183	4,142
55	Filipinas	3,817	3,835	3,773	3,753	3,753
56	Puerto Rico	3,000	2,677	2,481	2,811	2,925
57	Dominica	2,585	2,435	2,326	2,241	2,155
58	Brasil	1,658	1,744	1,800	1,638	1,645
59	Bahamas	1,238	1,237	1,236	1,236	1,237
60	Argentina	688	695	701	705	709
61	China	663	642	627	611	597
62	Bolivia	520	527	545	543	541
63	Australia	489	479	472	469	469
64	Barbados	467	463	461	459	458
65	Camerún	438	442	448	451	455
66	Chile	504	490	464	439	427
67	Bosnia y Herzegovina	333	336	346	347	347
68	Malawi					318

Nota. Adaptado de "Cultivos", por FAOSTAT de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado en: <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>

### Apéndice P. Exportaciones de abono de Colombia

Ranking	Importadores	2015	2016	2017	2018	2019
1	Ecuador	3,774	3,668	6,237	12,631	16,173
2	Venezuela, República Bolivariana de	97,324	99,297	38,083	66,739	14,698
3	Brasil	6,422	8,238	9,373	12,239	9,975
4	Costa Rica	8,566	4,786	6,424	6,646	5,821
5	Guatemala	4,889	1,537	3,007	6,668	5,714
6	Perú	3,436	2,571	5,269	6,262	5,321
7	República Dominicana	2,380	3,101	2,604	3,119	2,800
8	Chile	1,144	2,560	3,233	1,431	1,499
9	Nicaragua	-	294	789	803	1,191
10	Panamá	3,242	2,628	2,543	2,899	1,148
	Otros	11,686	4,364	3,658	5,174	4,249
	Mundo	142,863	133,044	81,220	124,611	68,589

*Nota.* Tomado de “Lista de los mercados proveedores para Abono importado por Colombia”, por Trademap, 2020. Expresado en miles de dólares americanos.

### **Apéndice Q: Entrevista al Ing. Jorge Quijano**

Ingeniero industrial, Especializado en funciones de Planificación, Análisis y desarrollo de Soluciones de Negocio, con una importante experiencia en los sectores de: Telecomunicaciones, Consultoría y Agroindustria. A la fecha de la entrevista (2019), se desempeñaba como Gerente País Colombia, en Camposol.

1. ¿Cuál sería la visión de Camposol Colombia?

Llegar a ser unos de los cinco mejores productores-exportadores del país. La visión global de empresa ser una compañía líder en el mundo en producción de alimentos saludables, Camposol global. Tenemos la obligación aquí en Colombia de situarnos como la empresa líder en exportación de aguacates, dentro de cinco o seis años. Actualmente somos líderes en área sembrada.

2. ¿Al 2027 podremos estar dentro de los cinco primeros?

Sí, claro. Al 2027 deberíamos exportar unos 1,000 contenedores, lo cual son 20 millones de kilos de aguacate fresco, con una facturación promedio de US\$40 millones. Y vamos a seguir comprando operaciones para alcanzarlo, ese es el reto que tenemos. Y 80,000 toneladas al 2030. En Colombia, la visión está centrada en el sector aguacate. La obligación casi es ser líderes en la industria lo más rápido que se pueda.

3. A diferencia de empresas colombianas, Camposol es productor exportador.

El término es que somos una empresa verticalmente integrada. Somos productores, procesadores o empacadores, y distribuidores en el mercado. O sea, tenemos toda la cadena: producción en el campo, somos dueño de la fruta, somos empacadores y somos distribuidores en destino, tenemos oficinas comerciales. Esa es una de las mayores ventajas que tenemos respecto de toda la oferta exportadora colombiana.

4. En el tema de Colombia los TLC ¿crees que sean un punto importante como factores externos para invertir acá?



Digamos que la exportación colombiana desde los productos no tradicionales como el aguacate y el *berry* es lo que se está abriendo, sumando a productos tradicionales como café, derivados de caña y banano. Estos productos tienen salida por los tratados de libre comercio que tiene Colombia a más de 56 países en el mundo, y, en particular, llevando a la realidad el aguacate, hoy Colombia tiene acceso a principales mercados del aguacate: Europa, EE.UU. china. Si tú sumas el mercado mundial del aguacate estamos hablando 90% de la demanda en el mundo, el resto ya son mercados menores. Podemos decir ahora que Colombia tiene acuerdos fitosanitarios de salida para el aguacate colombiano para los tres mercados.

5. El TLC de Colombia está hace años, pero no le sacan provecho...

La oferta agroexportadora actual colombiana ¿qué es?: caña, o sea, derivados de azúcar y demás, banana y café. Son productos *commodities*, tienen precios muy bajos. Entonces, Colombia está mirando hacia afuera, siguiendo el ejemplo de Chile y Perú. Pero, más que por iniciativa propia de los colombianos, realmente ha sido el ímpetu de gente de afuera que está buscando en Colombia un nuevo suelo para desarrollar el aguacate. Es el *boom* que ha venido más de afuera que de adentro el que está generando una oferta agroexportadora. Recién Colombia va a comenzar a capitalizar con productos de mayor valor sus exportaciones.

Hace un mes y medio tuve una reunión con el ministro de agricultura, y nos decía que como política de estado está el desarrollo del aguacate y el arándano, porque Colombia necesita incrementar sus exportaciones y, Colombia no va incrementar sus exportaciones con productos como derivados de caña o café o banana, porque son *commodities*. Por cada kilo que exportamos vas a facturar menos de un US\$1. Para poder incrementar el valor de tus exportaciones tendrías que incrementar volúmenes por montones mientras que con el aguacate por cada kilo exportado vas a facturar US\$2-3 dependiendo de cómo este el mercado. Y si tú te pasas a un producto como el arándano vas a poder incrementar tu valor de exportación por kilo a US\$8 o US\$10. Entonces son estos productos nuevos que van a permitir a Colombia



incrementar el valor de sus exportaciones en dólares. Es por eso que, como política de estado, el desarrollo de la agroindustria, principalmente el aguacate y luego el arándano, es lo que ellos (el estado colombiano) tienen como objetivo, sino no van a poder multiplicar. Entonces realmente ahí, van a poder capitalizar sus tratados de libre comercio.

6. Si no hubiera TLC, Camposol no estaría en Colombia.

Por ejemplo, hay una buena la posibilidad de sembrar en China. Cuando fuimos allá nos dijeron que en Filipinas hay tierras más baratas, pero no tiene TLC con china, solo contrabando. Pero a Filipinas solamente puedes entrar de contrabando por el mercado de Taiwán, entonces porqué comprar tierras en Filipinas si al final voy a tener que meter mi fruta de contrabando por el mercado occidental de Hong Kong: porque no tengo un acuerdo formal. Entonces es un riesgo ¿cómo te metes a sembrar en un país en el cual no tiene salida? mientras que en Colombia, además, tiene las condiciones de suelo, agua y climáticas, ya se comenzó a trabajar en accesos al mercado. El tema de acceso a mercados importantísimo para las empresas agroexportadoras. ¿Quiénes trabajan en los accesos al mercado? Pues la empresa privada, los gremios y el país. Si el país no tiene como política generar mercado para sus productos, la situación es complicada. El éxito de Perú en los últimos años fue el trabajo que hizo SENASA, los gremios agroexportadores y el Ministerio de Agricultura y Colombia está replicando ese modelo.

7. Y ahí tienen que estar alineados todos porque si uno quiere y lo demás no, entonces está difícil.

Un solo componente de la cadena no va a poder con todo el mercado. Sin el Ministerio de Agricultura hubiera sido más complicado, debe haber una política de estado que favorezca incrementar el valor de las exportaciones.

8. ¿Qué opinas el precio del aguacate? ¿crees que en el futuro sea como una amenaza? ¿Crees que en el futuro el precio pueda caer por la gran oferta que puede haber en el país o a nivel mundial?

A diferencia de cualquier *commodity*, como te decía de la banana y el café, yo creo que los precios son bien estables. El precio del aguacate responde única y exclusivamente a la oferta y la demanda. Si tú analizas los precios históricos de los últimos cinco años desde 2014 hacia delante, el precio del aguacate no está por debajo de los US\$2 por kilo eso significa que ya alcanzó un nuevo nivel de precios.

9. Inclusive ha estado superior...

Inclusive ha habido años como en 2017 o este año 2019 que el precio del aguacate llegó hasta US\$2 dólares o US\$2.8 porque obedece única y exclusivamente oferta y demanda. Cuando el exportador más grande del mundo tiene problemas de volumen como México, se genera un vacío en el mercado americano y automáticamente el precio se dispara. Hay ofertas de países como Chile o como Perú que no son capaces de suplir la oferta que lleva México al mercado americano. México lleva aproximadamente unas 900,000 toneladas al año a Estados Unidos, y otras 100 mil toneladas que van a Europa y China.

Cuando México tiene una variación de 10 o 15% de su producción, estamos hablando de 100,000 toneladas que no llegan a los mercados ¿cuál es la oferta de Perú hacia Estados Unidos? estamos hablando de 60,000 toneladas. Si México se cae solamente un 10% por la volatilidad de los volúmenes del aguacate, Perú con todo su volumen no es capaz de cubrir todo el hueco que deja México, por lo cual se genera unas oportunidades y el precio se dispara.

Ocurre el fenómeno contrario cuando México y Perú tienen bastante volumen, el precio cae, pero nunca por debajo de los US\$2. Para que te hagas una idea, el mercado americano está acostumbrado a recibir más de 1,000 cargas por semana: 1,000 camiones de 15 a 20 toneladas vía terrestre desde México y 800 contenedores desde Perú semanales. Cuando pasamos la

barrera, el precio empieza a disminuir; ocurre lo mismo en Europa el que manda es el aguacate peruano: envía aproximadamente 400 - 500 contenedores por semana. Cuando Perú se une con Chile o con Sudáfrica y empieza a enviar más de 500 contenedores por semana, es cuando el precio empieza a disminuir. Si tú mantienes la oferta por debajo de esos volúmenes, el precio siempre va a estar por arriba de US\$2, entonces es simplemente un fenómeno de oferta y demanda: cuando hay aguacate el precio se mantiene, cuando no hay aguacate el precio se dispara. Pero lo que ha pasado en los últimos cinco años es que el precio no ha bajado de US\$2. Ahora, si tú tienes un precio de US\$2 y un costo en campo de 50 centavos o 60 los centavos y un precio logístico de 50 o 60 centavos entonces, estamos hablando de que tú vas a tener un costo F.O.B. de US\$1 o US\$1.20 y si tienes un retorno de US\$2, entonces significa que estás ganando 80 centavos por cada kilogramo. Por 20,000 kilos que hay en un contenedor, tiene una rentabilidad por contenedor que bordea los US\$16,000 entonces es un negocio bien atractivo ¿Qué va a pasar en el mundo en los próximos 5 años? La gente va a seguir consumiendo aguacate, seguramente.

Para que te hagas una idea, en Estados Unidos el consumo per cápita es de 3.3 kilos por año. Si tú divides 3,300 gramos entre 220 gramos, significa que el americano consume aproximadamente 15 aguacates al año, un poco más de un aguacate por mes ¿Te das cuenta el consumo de aguacate es poquísimo? Y eso se debe a que sólo el 20% de la población americana consume aguacate y el otro 80% recién está empezando a consumir aguacate. Ese 20% son seguramente la población latina, o la segunda o tercera generación de mexicanos que ya están acostumbrados tener dentro de su dieta el aguacate. Imagínate, es el 20% de los que consumen aguacate, cuando sea el 30, 40, 50 por ciento, el consumo per cápita va a incrementar, entonces va a faltar aguacate en Estados Unidos. Si tú te llevas esa cifra a Europa, allá sólo se consume 1.8 kg de aguacate por año, eso es 8 aguacates por año, menos de un aguacate al mes. Ahora si tú te vas a China, el consumo per cápita no alcanza ni siquiera los 100 gramos, pero los chinos

recién están empezando a comer aguacate. El día de que empiecen a comer siquiera medio kilo por persona, va a hacer falta en el mundo mucho aguacate. Entonces la visión es de que va a faltar aguacate en el mundo para lo que se está sembrando, por eso hay interés de empresas productoras de poder afianzarse en países como Colombia, por acceso a dos océanos: el Pacífico y el Atlántico, tiene tiempos logísticos más cortos. El panorama mundial te hace pensar que la cifra del aguacate va para arriba. Actualmente tiene un crecimiento de 3 a 4% por año: Estados Unidos el 20% de la población conoce el aguacate, seguramente el 80% restante también la va a conocer, en Europa está la tendencia de la alimentación sana seguramente va a aumentar. Entonces te hace pensar de que mercados como Estados Unidos, Europa y China deberían aumentar su consumo per cápita de aguacate en los próximos. Yo me atrevería a decir que el negocio es favorable.

10. Hay una tendencia de consumir aguacate por las propiedades que tiene, entonces su consumo va a aumentar.

Yo creería que el consumo en Estados Unidos es por costumbre por la segunda o tercera generación de mexicanos. En Europa la tendencia que disparó el consumo del aguacate fueron los estilos de vida saludables. China lo que hace que aumente el consumo de aguacate es que cada vez tienen más hábitos de consumo occidentales. El chino ya se viste bien, las principales marcas de ropa son europeas, las principales marcas de autos los importan, vinos españoles, chocolate suizo. Cuando empiece a aumentar su consumo del aguacate, la demanda va a ser muy grande.

11. ¿Cómo ves la estabilidad política? ¿Es un factor importante para que Camposol haya ido a Colombia? ¿O no es importante?

Es muy importante, de hecho, una de las cosas que más mira un inversionista es la estabilidad política, la estabilidad jurídica y una economía estable. Y después, ya indicadores como la facilidad para hacer empresa en el país o demás. No solamente venimos a Colombia

porque acá el aguacate va espectacular y hay las condiciones del clima suelo y agua, sino también porque acá en Colombia también hay las condiciones adecuadas para poder hacer empresa. Hay estabilidad política porque es un país que está en vías de pacificación, estabilidad jurídica porque hay un marco legal que te permite a ti tener seguridad sobre tu inversión, nadie te la va a quitar. Colombia es en la región uno de los países donde es más sencillo hacer empresa. Ahora, las políticas del estado como ventanilla única para hacer trámites están favoreciendo eso. Además, organismos como ProColombia, que te facilita la inversión privada en el país. ProColombia va mucho a países a buscar inversionistas. ProColombia fue muchas veces a buscar a Camposol para que empiece a sembrar aguacate acá

12. Ellos vienen con un plan para invertir acá...

El tema del aguacate es una política nacional. Tanto el gobierno como ProColombia tienen claro que tienen que desarrollar el aguacate. Por eso brindan apoyo para este tema, incluso ahondando en ciertas políticas como la ley del financiamiento, con la reforma tributaria para favorecer a las empresas que siembran aguacate: durante 10 años a los empresarios que querían entrar en el tema del aguacate, se les exoneró del impuesto a la renta. Entonces, el gobierno ha generado políticas para impulsar la producción de aguacate. Por eso, el tema de la política es muy importante. Si tú no tienes esas tres cosas: seguridad política, jurídica y económica; además el mercado, sino ningún negocio va a funcionar.

13. Acá en Colombia, ¿a quién consideras como empresas referentes, o que estén dentro de los primeros que pueden competir con Camposol?

La competencia local las empresas que están ya constituidas en el tema del aguacate son Cártama, Westfalia, FrutiGreen, Pacific Fruit. Son las cuatro empresas más grandes. Entre todas ellas, suman una exportación aproximada de 1800 a 2000 contenedores. La exportación colombiana supera apenas los dos 2,200-2,400 contenedores, entre esas empresas hacen el 80% de las exportaciones de aguacate.

14. ¿Qué factores tienen ellos para ser las empresas líderes en Colombia?

Tienen acceso a tierra, estuvieron antes y eso les ha permitido comprar tierras a mejores precios. Nosotros hemos llegado a Colombia en el 2014, pero recién compramos las tierras en el 2017. El 2014 - 2016 fue más exploratorio. ¿Qué pasó en el 2017? El valor de las tierras aumentó en un 80%. Entonces ellos han tenido una ventaja por haber estado aquí antes con cultivos más antiguos.

15. Temas de procesos, la calidad que envían al extranjero...

Lo que pasa que la industria del aguacate colombiana recién se está desarrollando. Acá no hay conocimiento técnico todavía porque apenas están exportando. Yo diría que el manejo técnico peruano es superior, por eso es que muchos profesionales peruanos han llegado a Colombia, y si tú ves un paso más abajo la variedad de la oferta vegetal acá no es muy amplia. Acá siembran sobre criollos o sobre Hass. Pero hay una gran variedad en Chile, y ni que hablar de México. Entonces ellos pueden tener la ventaja de las tierras y de los años que tienen acá en Colombia, pero ventaja técnica no tienen. Yo diría que somos las empresas que estamos llegando las que estamos elevando el nivel técnico. La primera importación de material genético masivo la hizo Camposol Perú para traer 2,000 semillas de zutano, de unas 60,000 que tenemos que traer en los próximos tres años. Los colombianos no se han preocupado por hacer eso, por ejemplo. Yo diría que somos nosotros los que estamos elevando el nivel técnico de sector

16. Y como referente mundial, ¿algún referente a que Camposol Colombia quisiera parecerse? ¿sería Camposol Perú o hay algún otro referente que tú consideres más importante?

Nosotros tenemos que igualar las capacidades operativas, administrativas y logísticas de Camposol Perú. A nivel mundial, existen empresas como Mission y Calavo. Nosotros apuntamos en los próximos años ser en una empresa de esa magnitud, teniendo en cuenta que



tenemos operaciones acá en Colombia luego vamos a expandirnos a Chile. Camposol se va a convertir en un operador de clase mundial

17. Como aspecto interno de Camposol Colombia, en el aspecto interno, las personas, las finanzas ¿cómo la observas?

Bueno, como empresa tenemos la obligación de crecer rápido. Camposol tiene una experiencia desde los comienzos del 2000 en el cultivo del aguacate y ha adquirido conocimiento al largo de los años.

18. ¿Qué puntos ves para mejorar internamente?

Cuando empezamos nuestras operaciones en Colombia tenía claro que había tres aspectos importantes que debíamos tener (1) buen suelo, acceso agua; (2) material genético y (3) gente capacitada. Los dos primeros aspectos ya los tenemos, pero estamos trabajando en implementar la parte administrativa, porque necesitamos realizar todas las operaciones de pagar, controlar, etcétera. Hemos incorporado las áreas de recursos humanos, de finanzas, de calidad. A diferencia de Perú, en el que nos tomó mucho tiempo implementar el cultivo del aguacate, acá en Colombia debemos hacerlo en un menor tiempo porque ya tenemos esa experiencia. Por lo tanto, la curva de aprendizaje que tenemos acá en Colombia es mucho más corta que de Perú. Lo que se hizo en Perú en 10 años acá tenemos que hacerlo en dos o tres sin dejar de crecer aquí porque ya tenemos cultivos, sin dejar de implementar nuestro brazo administrativo porque ya tenemos gente con experiencia.

19. ¿Y los factores claves de éxito?

El equipo humano, la apertura de mercados. Ya tenemos operaciones en China, Japón, pronto en Corea. Entonces tenemos capital humano, acceso a mercados y necesitamos que la compañía crezca ordenadamente. El personal tiene que ser preparado porque el nivel de exigencia es muy alto. Colombia se sorprende por la cantidad de hectáreas que sembramos

diariamente pero el objetivo es ir año a año escalando en los puestos de principales exportadores.

20. ¿Amenazas externas en el sector? ¿A nivel mundial? ¿puedes nombrar algunas?

Siempre hay amenazas cómo las sanitarias que pueden atacar las plantaciones. Acá en Colombia hubo un problema con el banano que el gobierno, a través del Ministerio de agricultura, pudo resolver identificando a las fincas que están contaminadas, porque es una política del Estado. También se puede dar una crisis cambiaria como la que sucedió en 2009. Además, Sudamérica es una región muy convulsionada: tenemos el problema que hubo en Chile con las protestas, en Argentina hay un gobierno de izquierda, en Perú cambiamos de presidente, en Bolivia con Evo Morales, y en Ecuador también los problemas. En Sudamérica los únicos países que eran estables: Perú, Chile y Colombia, y de esos tres, solamente Colombia tiene sus indicadores en azul. Siempre se pueden presentar factores, pero se tiene que estar preparado como, por ejemplo, el cierre de mercados Camposol. En ese sentido, se tiene acceso a diferentes mercados o sí se cierra uno, se puede volcar la atención a los otros, para diversificar el riesgo. Entonces, acá los problemas se deben prevenir, para el tema cambiario Camposol tiene el área de finanzas que asegura moneda, el área de calidad para evitar la contaminación de las plantaciones.

21. Y desde que llegó Camposol ¿cuáles han sido sus objetivos a largo plazo?

A nivel global de Camposol, el objetivo es convertirnos en una empresa de clase mundial. Lo que estamos haciendo y vamos trabajar en los próximos años es mitigar el riesgo de Camposol Perú porque toda la oferta exportadora es básicamente de Perú. La apertura de la operación en Uruguay y Colombia obedecen a mitigar el riesgo de Perú, y no sólo ampliar la cobertura. En el Perú cada vez es más frecuente el Fenómeno del Niño. ya sea fuerte o bajo, pero afecta a los cultivos, las conexiones de transporte, de infraestructura. Entonces, tener operaciones en otros países que permiten mitigar el riesgo, logístico tener otras ventanas

comerciales. Por eso se está aperturando las operaciones en Chile, Uruguay, ahora Colombia. México está a punto de aperturarse, China también, entonces son cinco operaciones para poder mitigar el riesgo desde origen.

Y por eso también es importante la capacidad de tener respaldo financiero para realizar estas operaciones. Eso sucede porque tenemos buenos resultados que venimos acumulando desde el 2014. Ahora, para las operaciones de Colombia de redujo el apalancamiento financiero en las operaciones con préstamo de Camposol Perú, ahora, para las demás operaciones se buscará financiamiento, pues ya se cuenta con el respaldo de las tierras en Colombia como garantía.



## Apéndice R: Marketing de Camposol



Figura 54. Promoción en punto de venta - China  
Tomado de “Camposol and Dole: Ferocious Marketing for Avocados in China”, por Produce Report, 2018. Recuperado de: [t.ly/4EoH](https://t.ly/4EoH)



Figura 55. Marketing y Etiquetado  
Tomado de “Informe de Sostenibilidad 2018”, por Camposol, 2020. Recuperado de: [t.ly/wOC0](https://t.ly/wOC0)