

**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE EXPORTACIÓN DEL AGUACATE HASS
DE COLOMBIA A ESTADOS UNIDOS PRODUCIDO POR VÍCTIMAS DEL
CONFLICTO ARMADO**

NOTA: 4.2 PTS

INTEGRANTES:

Ángela Patricia Gilon Ramírez

Maria del Mar Muñoz Gaitán

Edwin Hernando Vargas Diaz

Asesorado por:

Maria Gabriela Ramos Barrera

**Politécnico Grancolombiano
Programa de Ciencias Administrativas y Contables
Negocios Internacionales
Diciembre 10, 2019**

Estudio de viabilidad de exportación del aguacate Hass de Colombia a Estados Unidos producido por víctimas del conflicto armado

Resumen

El aguacate Hass es la Variedad de aguacate más importante a nivel mundial, ha tomado importancia en los últimos años para el sector económico del país, lo que ha generado que se incremente de manera significativa el cultivo. El mayor exportador del aguacate Hass a Estados Unidos ha sido México pero al disminuir su producción y a partir del convenio del 2017 entre Colombia y el país americano, Colombia se ha logrado consolidar como el tercer exportador más importante. Así mismo, las condiciones climáticas favorecen la producción constante del producto incrementando así su comercialización. Se ha evidenciado que la inclusión trae beneficios económicos para las compañías, por lo que en este trabajo se tiene en cuenta la inclusión de la mano de obra de víctimas del conflicto armado en la producción del aguacate a exportar. Para ello se analizó la viabilidad de exportación de este producto mediante la búsqueda de reportes sobre el proceso y su estudio financiero. Adicionalmente, se revisaron los proyectos y fundaciones que apoyan a esta población y por ende facilitan la comercialización de productos para empresas que los contratan, al tratarse de un proceso de inclusión, se revisaron las ventajas que este proceso trae a las empresas y su posible novedad ante el sector internacional. Se realizó el estudio financiero, económico, la inversión extranjera y se planteó un posible plan de negocios. El diseño metodológico implementado fue de tipo inductivo mediante profundización en el sector.

Palabras Claves: Aguacate Hass, internacionalización, inclusión, víctimas del conflicto, exportación.

ABSTRACT

Hass avocado is the most important variety of avocado in the world, it has taken importance in recent years for the economic sector of the country, which has led to a significant increase in cultures. The largest exporter of Hass avocado in the United

States has been Mexico but by decreasing its production and since the 2017 agreement between Colombia and the American country, Colombia has managed to consolidate as the third most important exporter. Likewise, climatic conditions favor the constant production of the product thus increasing its increase. It has been shown that inclusion brings economic benefits for companies, so this work takes into account the inclusion of the workforce of victims of the armed conflict in the production of avocado to exporters. For this, the viability of exporting this product was analyzed by searching for reports on the process and its financial study. In addition, review the projects and foundations that support this population and therefore facilitate the inclusion of products for companies that hire them, when dealing with an inclusion process, review the advantages that this process brings to companies and their possible novelty before the international sector The financial, economic, foreign investment study was carried out and a possible business plan was raised. The methodological design implemented was inductive in depth in the sector.

Keywords: Hass Avocado, internationalization, inclusion, victims of conflict, export.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS	5
INTRODUCCIÓN.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
OBJETIVOS.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
BASE TEÓRICA.....	7
<i>Comercio exterior y exportación de la agroindustria colombiana.....</i>	<i>7</i>
<i>Definiciones generales</i>	<i>8</i>
<i>Demanda internacional del aguacate.....</i>	<i>9</i>
BASE METODOLOGICA.....	10
<i>Concepción del diseño de estudio.....</i>	<i>10</i>
<i>Definición de la muestra inicial.....</i>	<i>11</i>
ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y EL MERCADO	12
Análisis DOFA.....	12
<i>Estrategias FO</i>	<i>13</i>
<i>Estrategias DO.....</i>	<i>14</i>
<i>Estrategias FA.....</i>	<i>14</i>
<i>Estrategias DA.....</i>	<i>14</i>
Análisis del negocio	14
<i>Datos de interés socio-económico.....</i>	<i>14</i>
<i>Internacionalización</i>	<i>16</i>
<i>Costos de producción.....</i>	<i>16</i>
<i>Empleo</i>	<i>17</i>
<i>Inclusión.....</i>	<i>17</i>
ANÁLISIS ECONOMICO Y FINANCIERO	18
<i>Costos para la exportación del aguacate hass.....</i>	<i>19</i>
<i>Descripción del mercado.....</i>	<i>19</i>
DISCUSIÓN.....	21
<i>Inversión extranjera directa.....</i>	<i>21</i>
<i>Movilidad de factores.....</i>	<i>22</i>
<i>Plan de negocios</i>	<i>22</i>

CONCLUSIONES	24
VIDEO	24
REFERENCIAS	24
ANEXOS	28

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Figura 1. Fuente, evaluaciones Agropecuarias Municipales. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.....	15
Figura 2. Cifras Nacionales (Aguacate Hass). Ministerio de agricultura y desarrollo Rural.	15
Figura 3. Contexto mundial en producción de aguacate. FAOSTAT 2019.	16
Figura 4. Costos de producción. Consejo Nacional de aguacate.....	17
Figura 5. Exportaciones de Aguacate 2019. Datos compartidos por Corpohass. Elaboración propia.	19
Figura 6. Top exportadoras Enero-Agosto 2019. Datos compartidos por Corpohass. Elaboración propia.	20

INTRODUCCIÓN

El aguacate Hass en Colombia, se ha convertido en uno de los principales productos hortofrutícolas de mayor producción y comercialización no solo a nivel nacional sino internacional. Se conoce como mayor productor a nivel mundial a México, pero desde el año 2016 presentaron una baja de producción facilitando la participación de otros países en el proceso. Actualmente Colombia ocupa el tercer lugar en comercialización del producto debido a sus condiciones climáticas que favorecen su producción constante (Lopez Cruz, 2018).

En el año 2017 se realizó la apertura del mercado de Estados Unidos para el aguacate Hass de Colombia, lo que ha hecho posible que ahora Colombia se esté posicionando como uno de los principales exportadores al país americano, pues cumple con las condiciones que exige este mercado en cuando a la producción del aguacate Hass baby el cual presenta un menor tamaño (Sabogal Hernandez, 2018). Como es evidente que el producto tiene un alto potencial de exportación a Estados Unidos, en este trabajo realizaremos un acercamiento a su proceso de comercialización e internacionalización y, adicionalmente, se realizara un estudio de viabilidad en el que se pretende mediante procesos de inclusión, contratar mano de obra de poblaciones víctimas del conflicto armado como un agregado innovador en la comercialización de este producto.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia es el quinto productor de la variedad Hass de aguacate aunque en este momento se consume aguacate colombiano en Holanda, Reino Unido, España y Francia, aún no ha llegado a grandes escalas al mercado americano: Estados Unidos (EE UU).

Actualmente el 85% del aguacate que llega a la mesa de los estadounidenses proviene de México, Perú y Chile, aunque California sea también productor. Antioquia es actualmente el mayor productor de esta variedad en Colombia.

En noviembre de 2017 salió el primer cargamento, de 34 toneladas, de aguacate hass a Estados Unidos y, según cifras del Dane, tuvo un valor de 70.500 dólares, así mismo se ha evidenciado un incremento del 37.6% en las exportaciones a este

país con relación al 2018. Ex combatientes de las FARC desde el 2016 se han capacitado como productores de maíz, papa, alverja y aguacate y en el 2018 más de 100 ex combatientes se certificaron como productores y si bien se les ha incluido en planes de desarrollo empresarial, su trabajo necesita más valor agregado para alcanzar los objetivos del gobierno de generar y garantizar un sistema integral de justicia, verdad y reparación (Torres Baquero, 2018).

Incluir poblaciones diversas como es el caso de las víctimas del conflicto armado y desmovilizados, proporcionaría a las empresas un incremento de ingresos debido a la innovación (Forbes, 2018). Es por esto que en este trabajo se analizará el impacto de la inclusión de esta población con mano de obra en el proceso de internacionalización y como un ejemplo de exportación no solo de un producto si no de procesos de paz evidentes.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la viabilidad de exportación del aguacate Hass de Colombia a Estados Unidos producido por víctimas del conflicto armado.

Objetivos Específicos

- Identificar conceptos, aspectos técnicos y contexto de la exportación, producción y comercialización del aguacate Hass en Colombia.
- Elaborar un estudio financiero para determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto a partir de los datos encontrados para el comercio de la fruta.
- Analizar los beneficios a nivel empresarial que conllevan la implementación de programas de inclusión con víctimas del conflicto armado.

BASE TEÓRICA

Comercio exterior y exportación de la agroindustria colombiana

El comercio exterior, es definido como el intercambio de bienes y servicios de un país respecto al otro presentando oportunidades de inclusión y expansión de los mercados a nivel global (Londoño, 1998). Es así como, los negocios internacionales

ofrecen dentro del comercio mundial modelos cuantitativos y cualitativos cuya finalidad es facilitar a las organizaciones el proceso de internacionalización y la toma de decisiones (Vanegas, Restrepo, & González, 2015).

Los modelos de negocios han permitido ensamblar exitosamente la eficacia de las industrias, con respecto a la perspectiva del marketing, por lo que como eje primario las empresas deben invertir en capacitación, especialización y fomento de innovación como clave para el avance empresarial (Gaviria Zuleta & Lopera Mora, 2017).

En el proceso de negociación internacional, es necesario tener claridad en la implementación y ejecución de herramientas tecnológicas ya que el uso de estas herramientas, ha permitido llevar las compañías hacia los mercados internacionales brindando así garantías, inclusión y reconocimiento (Cano & Baena, 2015).

En Colombia, la apertura económica ha generado gran impacto en los últimos años promoviendo el desarrollo industrial y económico (Baena & Fernández, 2016).

Durante mucho tiempo en el país, se ha desconocido la importancia de la agricultura y su viabilidad en el aumento del crecimiento económico del mismo, lo que resalta la importancia de invertir en la agroindustria colombiana por parte de los sectores públicos y privados en cuanto a infraestructura y capacitación (Gutiérrez, 1999).

Definiciones generales

El aguacate Hass es la Variedad de aguacate más importante a nivel mundial. Es un fruto en forma de pera, de color verde mientras esta en el árbol, que al madurar se torna de su característico color morado a negro. La cascara o corteza es medianamente gruesa y de textura rugosa. Su tamaño puede ser pequeño o mediano con un peso de entre 140 a 400 gr. Posee una semilla mediana y con una pulpa del 66% al 70% comestible de excelente calidad y con un rico sabor nuez (Brokaw España, 2009).

El concepto de modelo de internacionalización hace referencia al camino por el cual las pymes eligen incorporarse activamente en el mercado global, el cual indica de qué forma deberán adquirir las competencias necesarias para recorrerlo (Jimenez, 2007). Así mismo el consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas

con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas (ONUDI, 2008).

Para que todos estos procesos sean posibles, también es necesario definir los agricultores como las personas que están involucradas en el desarrollo de cosechas, avicultura o ganadería (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, 2007).

Demanda internacional del aguacate

El aguacate es conocido también como palta y/o avocado y su consumo en los últimos años ha aumentado a nivel mundial, especialmente en lugares como: Estados Unidos, Francia, Alemania, y España. Por tal motivo en las zonas productoras de ciertos países como: México, Chile, España, Sudáfrica, Australia, Perú, Israel y Estados Unidos se ha incrementado el área de cultivos y es por ello precisamente que el aguacate ha venido tomando un mayor protagonismo dentro del comercio mundial gracias a sus características, como su sabor, sus propiedades nutritivas y sus amplias gamas de usos, tanto culinarias como en la industria farmacéutica y cosmética. Cabe agregar que, aunque el aguacate o persea americana es la quinta fruta tropical más significativa en el planeta por su consumo a nivel internacional, y que además Colombia ha llegado a ser el quinto productor con mayor proyección en la exportación de este producto, el aguacate sigue siendo un producto que no es muy exportado en Colombia respecto a su potencial de producción. Por lo tanto los productores de aguacate en el país en diversas oportunidades se han visto obligados a vender su producto a precios significativamente bajos en temporada de cosecha, y en temporada de escasas procuran incrementar los precios para obtener algo de utilidad adicional que pueda compensar la volatilidad de este producto (Lopez & Maldonado, 2014).

Es importante agregar también que la demanda mundial de aguacate se ha venido consolidando dentro del comercio internacional, y que uno de los mayores importadores de aguacate en el último año ha sido Estados Unidos; y de hecho México su principal proveedor ha venido atravesando problemas de oferta

exportable lo cual tiende a representar una serie de posibilidades para otras economías productoras como Colombia quien precisamente podría ver en esta situación una gran oportunidad de incursionar en el mercado norte americano cumpliendo con las normas fitosanitarias que tiene este país (Lopez Cruz, 2018).

La disponibilidad de aguacate hass en el país es prácticamente todo el año, lo que convierte al país suramericano en uno de los proveedores más atractivos de este fruto para el mundo. Es por esto que en 2017 se consolidó como un exportador importante y en crecimiento, con US\$18 millones y 10 mil toneladas más que en 2016, principalmente por mayores compras de la Unión Europea y de Estados Unidos, que abrió el mercado ese año para los productores colombianos (Gaviria Zuleta & Lopera Mora, 2017).

De hecho es importante reconocer que Colombia como potencial proveedor de este producto posee una serie de ventajas competitivas respecto a otros productores a nivel mundial como Chile y Perú, todo ello gracias a sus condiciones geográficas las cuales permiten una producción constante de esta fruta lo que hace de este país, respecto a mucho otros, un productor más eficiente y con mayor posibilidad de oferta exportable (Procolombia, 2017).

BASE METODOLOGICA

El diseño metodológico de esta investigación es de tipo inductivo, es decir, no se busca generalizar si no por el contrario lo que estamos realizando es una profundización en el sector aguacatero del país incluyendo datos de empresas que actualmente exportan esta variedad. Adicionalmente, al tratarse de un proceso de inclusión, nos enfocaremos en analizar las ventajas que este proceso trae a las empresas y su posible novedad ante el sector internacional.

Concepción del diseño de estudio

La inclusión laboral reduce la deserción y el absentismo, generando ahorros para las organizaciones, pues los colaboradores se sienten parte de un entorno en el cual son aceptados y valorados, por lo que su motivación, trabajo en equipo y nivel

de compromiso aumentan, y con ello, el logro de objetivos es mucho más fácil (ANDI, 2019).

La inclusión en Colombia requiere que creemos las condiciones necesarias para que todas las personas, independientemente de su pasado, tengan la oportunidad de alcanzar su pleno potencial y de aportar a la productividad y desarrollo de la nación. Las empresas juegan un papel fundamental en este sentido, y si bien queda mucho camino por recorrer, algunas organizaciones han venido incorporando a esta población en su cadena de valor al constatar los beneficios que esto trae para su competitividad y productividad (ANDI, 2019).

Un estudio realizado por Boston Consulting Group (BCG), donde se analizaron 1700 empresas en 8 países diferentes, encontró que aquellas que cuentan con equipos de gestión más diversos tienen un 19% más de ingresos debido a la innovación (Forbes, 2018). De igual forma, la firma Gartner halló que las organizaciones altamente inclusivas generan hasta 2,3 veces más flujo de caja por empleado, y son un 120% más capaces de cumplir con sus respectivos objetivos financieros que aquellas no inclusivas (Iglesias, 2018)

El aporte del sector empresarial a la inclusión de poblaciones que han estado inmersas en el conflicto armado es una oportunidad de negocio, pues es claro que las empresas prosperan en entornos estables y pacíficos, y uno de los principales retos del posconflicto es lograr la inclusión productiva tanto de víctimas como de personas en proceso de reintegración y que desconocen sus oportunidades. Así, aquellas empresas que sepan capitalizar las oportunidades de negocio que brinda la paz, no solo aportarán al desarrollo socioeconómico justo e inclusivo, sino que además harán una apuesta a largo plazo que traerá importantes retornos (FIP, 2016).

Definición de la muestra inicial

Es en este panorama que este trabajo de investigación se planteará la viabilidad del proceso de exportación del aguacate Hass mediante un proceso de inclusión. En este caso, la inclusión haría referencia a población víctima del conflicto armado en Colombia como parte del proceso productivo.

ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y EL MERCADO

Análisis DOFA

<p>D</p> <p>E</p> <p>B</p> <p>I</p> <p>L</p> <p>I</p> <p>D</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>E</p> <p>S</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mayoría de productores utilizan intermediarios para realizar el proceso de distribución del producto como comercializadoras internacionales. ➤ Prefieren vender el fruto en los municipios cercanos. ➤ La mayoría de los cultivos de aguacate Hass son atacados por los perforadores del fruto que dañan la apariencia y calidad del fruto. ➤ Poco se conoce de la inclusión de víctimas del conflicto armado en empresas de producción agrícola con posibilidad de exportación. ➤ Las víctimas del conflicto desconocen sus opciones laborales después de pertenecer a programas de capacitación en producción agrícola.
<p>O</p> <p>P</p> <p>O</p> <p>R</p> <p>T</p> <p>U</p> <p>N</p> <p>I</p> <p>D</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>E</p> <p>S</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El 14 de agosto del 2017 se hizo pública la regla final que da admisibilidad a la exportación de aguacate Hass de Colombia a Estados Unidos. ➤ Existe demanda de aguacate Hass por parte del mercado estadounidense. ➤ El Estado de Michoacán produce aguacate el 78% del total producido en México y ha disminuido los rendimientos por hectárea alrededor de un 20 %. ➤ 0% arancel para el ingreso del aguacate Hass colombiano a Estados Unidos. ➤ En Colombia cada vez son más las empresas que encuentran beneficios y ganancias en su negocio al incorporar en su cadena de valor poblaciones víctimas del conflicto armado.
<p>F</p> <p>O</p> <p>R</p> <p>T</p> <p>A</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se evidencia la intención de los productores de Exportar el aguacate Hass que cultivan. ➤ En Colombia, el tamaño del aguacate Hass que se produce es el preferido por el consumidor americano.

L E Z A S	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existen diferentes grupos de víctimas que en su proceso de restitución se han capacitado en siembra y producción de aguacate. ➤ Existe Corpohass, el gremio de productores y exportadores que pretende fortalecer la cadena logística para un proceso más organizado. ➤ El gobierno implementa programas que incentivan acciones para que la población víctima del conflicto contribuya a la productividad de la Nación.
A M E N A Z A S	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mexico como principal productor de aguacate puede incrementar su producción. ➤ Los cambios climáticos en Colombia pueden afectar la producción del aguacate Hass. ➤ Altos costos de transporte interno del fruto. ➤ La principal competencia ubicada en el Estado de California llamada Old Mage Ranch produce aguacate Hass orgánico. ➤ La población víctima del conflicto que se integra en el proceso no siempre está capacitada.

Estrategias FO

- ✓ Gracias al rendimiento del cultivo se puede incrementar las áreas sembradas y satisfacer la demanda internacional.
- ✓ Al fortalecer la agroindustria se puede obtener mayor beneficio de la posición geoestratégica del país, reduciendo los tiempos de envío.
- ✓ El aguacate hass producido en Colombia satisface los gustos y preferencias de consumidor estadounidense, lo que nos presenta la opción de especializarnos en la producción y comercialización Aguacate hass tipo baby aguacate (aguacate pequeño), que se da en el territorio nacional en las condiciones requeridas para la norma que rige la exportación de Aguacate hass hacia estados unidos.

- ✓ Las víctimas del conflicto y los desmovilizados pueden contribuir a mejorar la competitividad de la empresa al proporcionar una importante base de capital humano y de proveedores de materias primas en sectores como el agropecuario.

Estrategias DO

- ✓ El fortalecimiento agroindustrial será clave para la innovación tecnológica y posicionarse en el mercado internacional frente a sus competidores.
- ✓ La participación del estado se ve reflejada en programas de asesoramiento y acompañamiento a los pequeños productores.
- ✓ Además de las capacitaciones y los distintos programas del estado, las empresas privadas también proveen el financiamiento necesario para este tipo de proyectos.

Estrategias FA

- ✓ Ya que Colombia cuenta con una posición geoestratégica y variedad de pisos térmicos en relación al os demás países productores será menos vulnerable al cambio climático.
- ✓ El trabajo en conjunto del gobierno- entidades gremiales y empresa privada, permitirá satisfacer las exigencias de las grandes cadenas.

Estrategias DA

- ✓ Se debe velar por la calidad del producto de forma que este sea un valor diferenciador frente a los otros competidores.
- ✓ El gobierno debe intervenir de manera tal que se abarque un mayor número de capacitaciones para población víctima del conflicto armado en temas de producción agrícola.

Análisis del negocio

Datos de interés socio-económico

En Colombia, se estima que existen alrededor de 13.000 productores de aguacates den 18.000 unidades productivas distribuidas principalmente en los departamentos de Tolima, Antioquia, Caldas, Santander, Bolívar, Cesar, Valle del Cauca y Quindío, Los cuales representan el 86% en total del área sembrada de aguacate en el país.

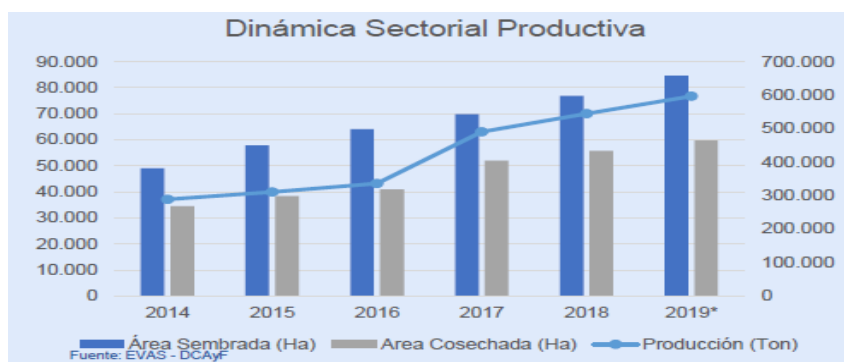


Figura 1. Fuente, evaluaciones Agropecuarias Municipales. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Se estima que cerca del 73% del área sembrada en el país se encuentra en edad productiva (Figura 1) y el restante en etapa de desarrollo, por lo que se espera que la producción anual del fruto se incremente paulatinamente (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019).

Variable	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
Área (Ha)	11.000	13.530	16.642	17.474	19.221	20.182
Área Cosechada (Ha)	4.385	7.429	9.435	11.322	12.907	14.843
Producción (Ton)	28.503	52.003	70.761	90.574	116.162	148.429
Rendimiento(Ton/Ha)	7	7	8	8	9	10

Figura 2. Cifras Nacionales (Aguacate Hass). Ministerio de agricultura y desarrollo Rural.

El 25% del área sembrada corresponde a la variedad Hass (Figura 2) de las principales zonas productoras del país.

En el contexto mundial, Colombia logró posicionarse en el tercer lugar para el año 2018 (Figura 3).

	País	Área Cosechada (Ha.)
1	México	261.777
2	Perú	56.807
3	Colombia	54.427
4	Chile	43.403
5	Indonesia	28.748
6	Estados Unidos.	27.889
7	China	24.078
9	Ethiopia	21.402
10	Otros	216.643

Figura 3. Contexto mundial en producción de aguacate. FAOSTAT 2019.

Internacionalización

Sólo el 6% de la producción de aguacate se destina para la exportación, el comportamiento de estas exportaciones desde el año 2015 ha mantenido una tendencia creciente evidenciadas en las exportaciones consolidadas para el año 2018.

El principal destino de exportación del aguacate colombiano es el continente europeo, pero a partir de la admisibilidad sanitaria que cuenta el país con estados unidos ha permitido el ingreso en el año 2019 de 210 toneladas. De estas exportaciones, el departamento de Antioquia tuvo una participación del 30% y el departamento de Risaralda el 52% (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019).

La organización Internacional para las Migraciones misión Colombia, contempla dentro de sus programas, el fortalecimiento institucional para proyectos que envuelvan víctimas del conflicto armado. Mediante esta organización, varias empresas han logrado realizar exportaciones en el sector textil con mano de obra de víctimas (OIM, 2019).

Costos de producción

Los rubros de mayor impacto en los costos de producción son de insumos, equipos y herramientas (69%), en especial porque en este se encuentran incluidos los sistemas de riego, fertilización y manejo integrado de plagas (Figura 4).

AGUACATE AÑO 2018		
Actividad	(\$/ha)	%
Mano de Obra	3.750.000	20
Insumos, Equipos y Herramientas	13.286.300	69
Indirectos	2.150.000	11
Costo Total (\$)	19.186.300	100
Costo/Ton (\$/Ton)	1.918.630	-

Figura 4. Costos de producción. Consejo Nacional de aguacate.

Empleo

La generación de empleo asociada a la cadena productiva de aguacate, presenta una tendencia al alza año tras año, relacionada con el incremento de los indicadores de producción y exportación. La relación estimada es de 3 empleos indirectos por cada empleo directo.

Inclusión

La generación de empleo inclusivo aumenta los niveles de rendimiento y productividad de las empresas (OIT, 2013; IFC - World Bank, 2013), y reduce la deserción y el absentismo, generando ahorros para las organizaciones (ILO, 2016a). Esto se debió a que los colaboradores se sienten parte de un entorno en el cual son aceptados y valorados, por lo que su motivación, trabajo en equipo y nivel de compromiso aumentan, y con ello, el logro de objetivos es mucho más fácil. La diversidad poblacional incrementa la probabilidad de llegar a soluciones comunes mejorando el desempeño y la competitividad de la empresa (Conadis, 2013).

Las ganancias potenciales de la inclusión productiva de las víctimas y los desmovilizados serían enormes, si alrededor de 9.000.000 de personas que equivale aproximadamente al 19% de la población colombiana, se insertan de manera activa en las dinámicas productivas de la nación, se podría disminuir la brecha que existe entre el campo y la ciudad (ANDI, 2019), lo que a su vez repercutiría en el incremento de las exportaciones, y se aumentaría el poder adquisitivo de las personas afectadas por el conflicto. Es en el campo colombiano donde está el mayor potencial de desarrollo y movilidad social para esta población que es predominantemente rural (Torres Baquero, 2018).

Ex combatientes de las FARC desde el 2016 se han capacitado como productores de maíz, papa, alverja y aguacate y en el 2018 más de 100 ex combatientes se certificaron como productores los cuales han sido incluidos en planes de desarrollo empresarial, respaldados por la ley de víctimas y restitución de tierras (ANDI, 2019).

ANÁLISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

En el ranking de exportaciones de aguacate, Colombia se encuentra en el tercer lugar, pese a que las zonas de cultivo son relativamente jóvenes (Sabogal, 2018). Este potencial de crecimiento que ha tenido el cultivo de aguacate hass en el país, se debe a las condiciones geográficas y climáticas idóneas de la región (Corpohass, 2019).

De acuerdo con el reporte generado por el DANE y el análisis de Procolombia, las exportaciones de aguacate hass crecieron un 37.6%, indicador que llegó a US\$ 52.9 millones. Esto representó una tendencia marcada al alza respecto al mismo periodo para el 2018 (Ministerio de Comercio, industria y turismo, 2019).

El proceso de internacionalización del producto implica no solo la realización de exportaciones esporádicas, sino también la organización de la producción doméstica fortaleciendo los pequeños productores (Sabogal, 2018). Adicionalmente, se deben cumplir con unos requerimientos legales como parte del proceso de exportación a Estados Unidos no sólo para que el producto salga del país sino también para que pueda ingresar al país destino.

Dentro de los requisitos que debe cumplir el aguacate has en Colombia para su exportación se encuentran: presentar certificaciones del ICA quienes certifican la calidad sanitaria y fitosanitaria de las exportaciones y del INVIMA quienes generan el certificado de inspección sanitaria para exportación de alimentos, dichos certificados deben ser tramitados antes de la declaración de exportación ante la DIAN para así cumplir con la calidad y reglamentación requerida. Del mismo modo, las empresas exportadoras deben estar aseguradas por medio de CORPOHASS y tener el cumplimiento de las certificaciones de GLOBAL G.A.P., ISO 9001, RAINFOREST ALLIANCE, PRIMUS GFS, HACCP, BASC y SEDEX (Gómez & Pinzon, 2019).

Costos para la exportación del aguacate hass

Los costos de exportación de aguacate hass de Colombia para el periodo comprendido entre enero y Agosto del 2019 fueron aproximadamente de 33.495.519,64 COP por KG, siendo Antioquia el departamento que más exportó a nivel general y Valle del Cauca quienes más exportaron a Estados Unidos (Figura 5). Estos valores, comparados con los del 2018 (20.855.839,48 COP) (Anexo 1), evidencian el incremento de las exportaciones gracias a modificaciones facilitadoras en el proceso de exportación.

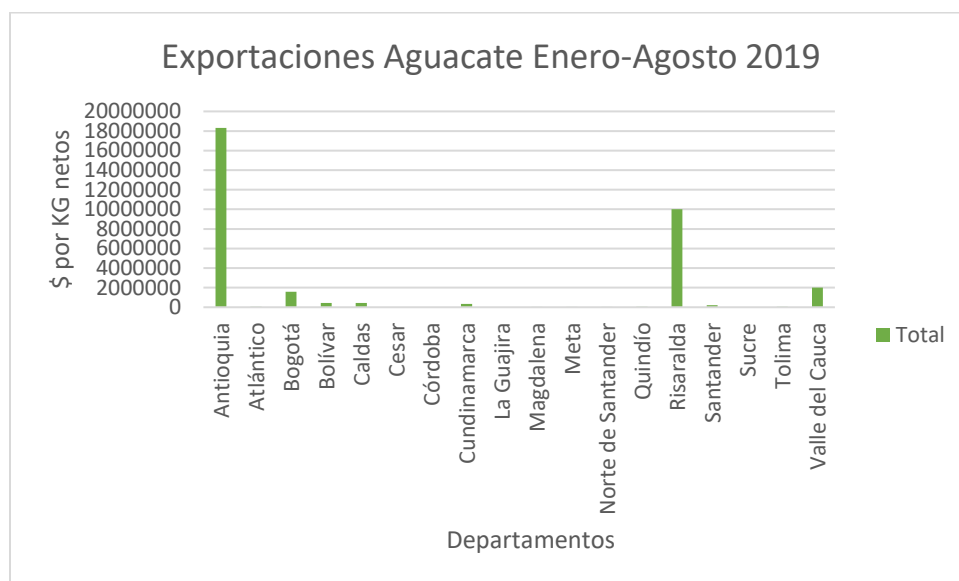


Figura 5. Exportaciones de Aguacate 2019. Datos compartidos por Corpohass. Elaboración propia.

Descripción del mercado

El aguacate ha tomado importancia en los últimos años para el sector económico del país, lo que ha generado que se incremente de manera significativa el cultivo a fin de responder al interés que presenta tanto el mercado local como internacional en donde hay una gran demanda y aceptación por el producto. Por su parte, para los agricultores este es un cultivo que no requiere abundante mano de obra y la vida útil de los árboles se encuentra entre 30 a 40 años, lo que representa para el productor la posibilidad de sostener el cultivo con el trabajo del núcleo familiar reduciendo los costos de producción y teniendo ingresos de su cultivo a largo plazo

gracias a su vida útil (Sabogal Hernandez, 2018). Estas características contrastan con las del café, el cual es un producto representativo de Colombia, pero requiere de más cuidado e inversión por tal motivo algunos productores han decidido empezar a reemplazar el café por el aguacate o alternar los dos cultivos, una opción que también es viable y ninguno de los dos se ve afectado (Medina Cartagena, 2017).

En Colombia, las exportadoras que presentaron mayor porcentaje de exportaciones para el primer semestre del 2019 fueron AVOFRUIT (Figura 6, ítem 1) con un 26%, WESTFALIA FRUIT COLOMBIA S. A. S. (Figura 6. Ítem 2) con un 19% y ASOCIACION DE PRODUCTORES DE AGUACATE HASS COLOMBIA SAT (Figura 6, ítem 3) con un 10%. Esto representa 8.065.958 COP, 12.507.704 COP y 6.475.260 COP respectivamente.

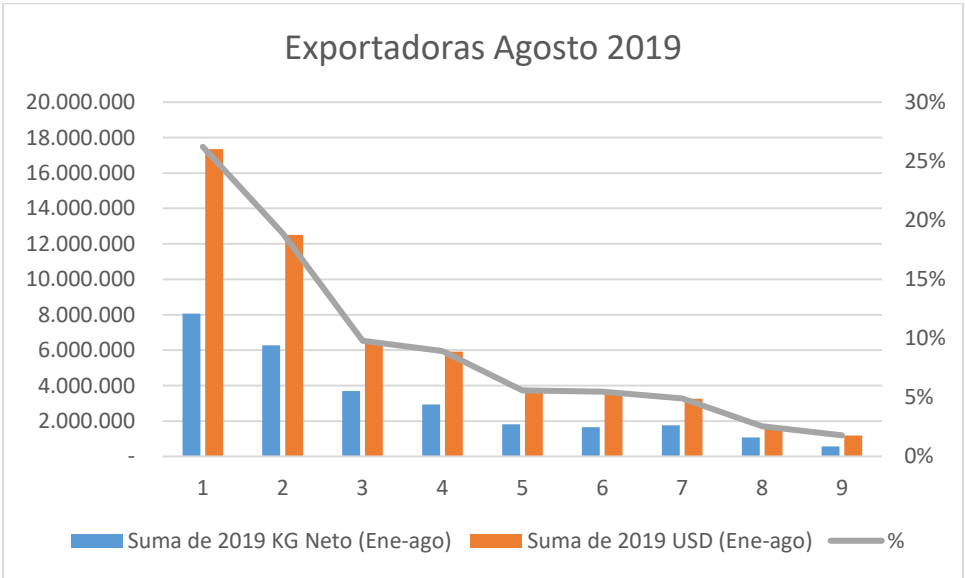


Figura 6. Top exportadoras Enero-Agosto 2019. Datos compartidos por Corpohass. Elaboración propia.

A pesar de las alzas en la exportación de aguacate hass Colombiano, solo el 1% representa las exportaciones a Estados Unidos mediante el tratado de libre comercio TLC (Corpohass, 2019). Adicionalmente, el consumo del producto en el país es alto y los productores prefieren vender localmente debido a los altos costos en el proceso de exportación, así mismo, la mano de obra contratada no siempre

cuenta con la debida capacitación teniendo en cuenta que muchas de las personas contratadas son campesinos provenientes de diferentes regiones y situaciones. La exportación de aguacate a Estados Unidos es libre de aranceles, sin embargo se necesita mayor inversión en el sector para lograr producir mayor cantidad de frutos por hectáreas.

DISCUSIÓN

Inversión extranjera directa

El aguacate en Colombia, era considerado en el 2013 como la fruta de más baja exportación en el país debido a los altos requisitos en los protocolos fitosanitarios. Países como estados unidos, que forman parte de los más grandes importadores de aguacate a nivel mundial es también productor de esta fruta, hecho que genera una alta rigurosidad al momento del control fitosanitario de los aguacates importados con el fin de no afectar su producción nativa (Chávez Mondragon, 2018). Esto representó una de las más altas preocupaciones del sector aguacatero colombiano cuya finalidad era lograr cambios en el protocolo fitosanitario para exportar a Estados Unidos; como respuesta a esto, con ayuda del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), se logró que el servicio de inspección de plantas y animales de EE.UU (APHIS por sus siglas en inglés) aceptara modificar dichos requisitos (ICA, 2019). Estos cambios operativos iniciaron en el mes de febrero del año en curso. Como resultado de esto, Colombia ha logrado aumentar sus exportaciones a dicho país.

Procolombia reportó en junio del presente año el interés de la empresa estadounidense Green fruit avocado's en invertir aproximadamente 300 hectáreas para sembrar árboles de aguacate en las poblaciones de Trujillo y Bolívar en el departamento del Valle del Cauca con el fin de establecer una operación directa en Colombia. En el país, ya se ha reportado anteriormente inversión extranjera como el caso de la empresa Agrícola Cerro prieto SAC del Perú cuya inversión se encuentra en el Eje cafetero, la empresa Agrícola los Paltos S.A.S de Chile que tiene operación en el Peñol con 12 hectáreas de producción, Westfalia fruit de

Sudafrica quienes ayudaron a evaluar las condiciones técnicas de Colombia para producir aguacate Hass, entre otras (Corpohass, 2019).

Dicha inversión no afecta nuestra propuesta de trabajo, ya que esto permite el aumento de las hectáreas de producción y facilita el cumplimiento de los requerimientos. En el Cauca, sector en el que Colombia ha generado el mayor número de exportaciones a Estados Unidos, la empresa Green fruit avocado's iniciará su inversión y permitiría alianzas con los pequeños productores para mantener constante el mercado. Esta región, es importante para nuestro trabajo, puesto que es una de las más afectadas por el conflicto que está cercana a los productores y procesos de formación, por lo que se pretende incluirla como objetivo en el plan de negocios.

Es de destacar que el TLC entre Colombia y Estados Unidos vigente desde el 15 de mayo del 2012 estableció que la exportación del aguacate en sus variedades estaría libre de pago de aranceles por el ingreso al país americano (LOPEZ CRUZ, 2018).

Movilidad de factores

En la segunda semana de agosto (2019), se realizaron las primeras reuniones dirigidas por Corpohass con USA para constituir el Colombia Avocado Board (CAB), una comisión de importadores estadounidenses de aguacate Hass Colombiano para generar un mejor aprovechamiento de los recursos producto de la exportación y utilizarla en promoción del aguacate colombiano en ese país (Corpohass, 2019). Esta comisión ya existe entre Estados Unidos y México al igual que Chile, sus más grandes exportadores, por lo que se espera tenga un impacto positivo en Colombia. Este tipo de estrategia permite la movilidad de trabajo, sin embargo no implica inversión de Estados Unidos para su producción y exportación, es por esto que, dichas estrategias no afectan directamente nuestra propuesta de trabajo si no que por el contrario permite mejorar los niveles de producción al contribuir con el marketing del sector aguacatero colombiano.

Plan de negocios

En el mes de Septiembre del presente año, se realizó una junta directiva ampliada en el Cauca en la que se encontraron ejecutivos del gremio y productores (alrededor

de 120). Esta convocatoria fue impulsada por la Corporación Colombia Internacional (CCI) y Corpohass. Pese a que en su mayoría la zona cuenta en su mayoría con pequeños productores, Corpoica reportó para el Cauca aproximadamente 1000 hectáreas con aguacate hass cultivado gracias al trabajo de diversas organizaciones.

En esta junta, los pequeños productores (Entre 1 y 3 hectáreas) de la zona tuvieron acceso a la experiencia y conocimiento en producción y exportación por parte del gremio y dentro de los productores se encontraban ex combatientes de las FARC quienes por medio de un capital semilla tuvieron la oportunidad de invertir en la producción aguacate hass.

Con base en esta información, dentro del plan de negocios se tuvo en cuenta la presencia de población víctima de conflicto armado dentro de los productores de la zona, esto con el apoyo de la CCI como alternativa público-privada de acompañamiento en la producción y capacitación empresarial de los mismos.

Una vez garantizada la capacitación del personal se accederá a créditos y recursos financieros, esto también con ayuda de otra organización como Corpohass para facilitar la inclusión en el gremio al poder unir la producción de esta población con otros pequeños productores y poder generar así el mínimo de producción de fruto por hectárea requerido para exportar. Adicionalmente, la adherencia a la inversión de mano de obra por parte de la empresa Green fruit avocado's permitirá que la exportación tenga un valor agregado, mediante programas de inclusión.

Como se mencionó anteriormente, la inclusión laboral conlleva a un incremento de ingresos y beneficios a las compañías, ejemplo de esto es el grupo NUTRESA – COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES, quienes dentro de sus 24.000 hectáreas de producción de cacao cuentan con familias que han sido impactadas por el conflicto armado, pero han encontrado en el trabajo con la empresa la oportunidad de mejorar las condiciones de vida al mismo tiempo que la compañía recibe un alto rendimiento en la producción del grano de cacao por parte de estas familias, lo que ha representado un modelo exitoso para ampliar su alcance y sostenibilidad . Otro ejemplo es la empresa Creps and waffles, la cual estableció una alianza con tres asociaciones de los montes de Maria compuesta por víctimas del

conflicto, para poder tener acceso a la producción de frijol de la región e incluirlo en su menú generando un éxito más para la compañía (ANDI, 2019).

Los casos de empresas que le apuestan a la inclusión de víctimas y desmovilizados en su cadena de valor trae ventajas competitivas para los negocios como la garantía de abastecimiento permanente y oportuno de materias primas y disminución de dependencia a productores no locales.

CONCLUSIONES

- ✓ Mediante la revisión de la información encontrada, se evidencia que no solo se considera innovador un producto por presentar una variación en el mismo si no por incluir en la mano de obra a poblaciones diversas.
- ✓ Colombia tiene un gran potencial como país productor debido a su posición geográfica
- ✓ Los datos obtenidos en el análisis financiero evidencian la viabilidad del proyecto, debido a las alternativas en búsqueda de soluciones que se pueden encontrar referenciadas en el gremio.
- ✓ A pesar de que existen fundaciones que apoyan proyectos ejecutados por víctimas, es poca la información que se encuentra al respecto.
- ✓ Proyectos como este, permite visualizar las acciones que se enfocan en la movilidad social de víctimas y desmovilizados hacia el camino de la inclusión, demostrando así que solo se necesita diversidad a nivel laboral para lograr mayores ingresos económicos.

VIDEO

<https://youtu.be/DDptmKMUUXE>

REFERENCIAS

ANDI. (2019). La Inclusión De Víctimas Y Desmovilizados: 2019 Asociación Nacional De Empresarios De Colombia-Andi, 32. Retrieved from

- [http://www.andi.com.co/Uploads/Paper Victimas y Desmovilizados Lectura.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Paper%20Victimas%20y%20Desmovilizados%20Lectura.pdf)
- Baena, J., & Fernández, X. (2016). Aproximaciones a la Inserción de Colombia en el Sistema Multilateral de Comercio en 1995-2015. *Análisis Político*, 29(87), 114–131.
- Brokaw España. (2009). Viveros Brokaw. Obtenido de Viveros Brokaw: http://www.viverosbrokaw.com/index_es.html
- Cano, J., & Baena, J. (2015). Tendencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 335-346.
- Chávez Mondragon, D. C. (2018). *PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA AGUAHASS, PARA EXPORTAR AGUACATE HASS DE COLOMBIA A BARCELONA*. *Fundacion Universidad de America*.
- Corpohass, 2019. <https://www.freshfruitportal.com/news/2018/07/12/colombian-avocado-importer-commission-to-be-created-in-u-s-as-exports-grow/>
- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. (2007). Biblioteca Nacional de Agricultura. Obtenido de Biblioteca Nacional de Agricultura: <https://agclass.nal.usda.gov/mtwdk.exe?k=2007es&l=115&w=39499&n=1&s=5&t=2>
- FIP. (2016). *Cómo construir paz desde las empresas?* Fundación Ideas para la Paz. Bogotá.
- Forbes. (2018). A Study Finds That Diverse Companies Produce 19% More Revenue. <https://www.forbes.com/sites/annapowers/2018/06/27/a-study-finds-that-diverse-companies-produce-19-more-revenue/>.
- Gaviria Zuleta, J. A., & Lopera Mora, E. D. (2017). *INVESTIGACION DE MERCADOS PARA LA EXPORTACION DE PRODUCTOS CON MULTIPLES VARIABLES DE ANALISIS*
- Gutiérrez, S. (1999). Externalities in the agricultural export sector and economic growth: a developing country perspective. *Agricultural Economics*, 257–267.
- Iglesias, A. (2018). 10 datos que demuestran el enorme problema de diversidad en el tejido productivo. TIBBEAT. <http://www.ticbeat.com/empresa-b2b/10-datos-que->

- demuestran-el-enorme-problema-de-diversidad-en-el-tejido-productivo/
- Jimenez, E. P. (2007). *Proceso de Internacionalización de las Pymes Colombianas e incidencia del TLC con Estados Unidos*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169515099000341>
- Londoño, C. (1998). La apertura económica en Colombia. *Pensamiento Humanista*, 1(4), 41-51.
- Lopez Cruz, L. M. (2018). *DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCION, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACION DE AGUACATE HASS A ESTADOS UNIDOS*.
- Lopez, C., & Maldonado, A. (2014). Análisis de viabilidad de exportación de aguacate fresco hacia Aruba y Curazao. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/12824/Carolina%20L%C3%B3pez%20%C3%81lvarez%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Medina Cartagena, M. A. (9 de Septiembre de 2017). Viaje al corazón de la producción de aguacate hass. Bogotá , Cundinamarca, Colombia
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). CADENA DE AGUACATE, Indicadores e instrumentos. *Lecturas de Economía*, 52(52), 165–194.
- OIM. (2019). Fortalecimiento Institucional para las Víctimas - Proyectos | Organización Internacional para las Migraciones. ORGANIZACION INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES. Retrieved October 14, 2019, from <http://www.oim.org.co/fortalecimiento-institucional-para-las-victimas-proyectos>.
- ONU DI. (2008). Los Consorcios de Exportación, Un Instrumento para Fomentar la Exportación de las Pymes. Austria: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
- ProColombia. (2017). El Mercado del Aguacate en Estados Unidos .
- Sabogal Hernandez, Y. alexandra. (2018). MODELO DE INTERNACIONALIZACION DEL AGUACATE DE LA VARIEDAD HASS PRODUCIDO EN EL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA CON MIRAS A

LLEGAR AL MERCADO ESTADOUNIDENSE. 10(2), 1–15.

Torres Baquero, L. J. (2018). *IDENTIFICACION DE PROYECTOS PRODUCTIVOS DE VICTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN EL DEPARTAMENTO DEL META*. *Journal of Chemical Information and Modeling*.

Vanegas, J., Restrepo, J., & González, M. (2015). Negocios y comercio internacional: evidencias de investigación académica para Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 84-91.

ANEXOS

1. Datos de exportaciones de aguacate enero-agosto del 2018 y 2019

Etiquetas de fila	Suma de 2019 USD (Ene-ago)	Suma de 2019 KG Ne	Suma de 2018 USD (Ene-ago)	Suma de 2018 KG Neto (Ene-ago)
Antioquia	\$ 34.612.741,00	\$ 18.303.251,96	\$ 26.620.116,67	\$ 11.696.446,95
Atlántico	\$ 51.098,22	\$ 49.237,12	\$ 12.043,24	\$ 5.607,00
Bogotá	\$ 3.366.302,03	\$ 1.596.340,40	\$ 1.669.480,40	\$ 745.628,10
Bolívar	\$ 786.314,16	\$ 435.878,20	\$ -	\$ -
Caldas	\$ 508.159,40	\$ 423.649,00	\$ 106.995,46	\$ 105.988,00
Cesar	\$ -	\$ -	\$ 4.744,47	\$ 2.948,00
Córdoba	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cundinamarca	\$ 690.383,94	\$ 349.006,56	\$ 328.358,36	\$ 159.548,63
La Guajira	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Magdalena	\$ 55.882,11	\$ 28.000,00	\$ 84.092,80	\$ 41.184,00
Meta	\$ 170,62	\$ 87,50	\$ -	\$ -
Norte de Santander	\$ 120,00	\$ 50,00	\$ -	\$ -
Quindío	\$ 81.648,20	\$ 44.717,90	\$ 302.620,33	\$ 169.207,00
Risaralda	\$ 21.368.914,44	\$ 9.999.441,00	\$ 11.922.876,94	\$ 5.134.966,00
Santander	\$ 376.862,26	\$ 221.507,00	\$ 734.323,48	\$ 360.353,00
Sucre	\$ -	\$ -	\$ 16.416,00	\$ 8.064,00
Tolima	\$ 62.681,16	\$ 47.756,00	\$ 50.400,00	\$ 22.400,00
Valle del Cauca	\$ 4.208.236,24	\$ 1.996.597,00	\$ 4.210.068,03	\$ 2.403.498,80
Total general	\$ 66.169.513,78	\$ 33.495.519,64	\$ 46.062.536,18	\$ 20.855.839,48

2. Top 25 exportadores Agosto 2019

	Exportadora	Suma de 2019 KG Neto (Ene-ago)	Suma de 2019 USD (Ene-ago)	%
1	AVOFRUIT S.A.S.	8.065.958	17.354.073	26%
2	WESTFALIA FRUIT COLOMBIA S. A. S.	6.269.904	12.507.704	19%
3	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE AGUACATE HASS COLOMBIA SAT	3.691.418	6.475.260	10%
4	JARDIN EXOTICS S.A.S.	2.929.280	5.904.586	9%
5	C. I F L P COLOMBIA S.A.S.	1.820.332	3.703.181	6%
6	PACIFIC FRUITS INTERNATIONAL S.A.S.	1.648.761	3.621.981	5%
7	C.I Fruty Green S.A	1.753.136	3.248.803	5%
8	GREEN WEST S.A.S	1.079.858	1.697.805	3%
9	HASSPACOL S.A.S.	563.712	1.182.100	2%
10	C.I. F&P TRADING S.A.S	386.492	868.844	1%
11	ZABOKA S.A.S.	430.228	829.539	1%
12	GC INTERNATIONAL S.A.S.	413.764	811.920	1%
13	AGUACATES FLOREZ S.A.S.	420.672	700.109	1%
14	HASS DIAMOND COMPANY SAS	306.822	692.738	1%
15	Avocate SAS	182.016	620.188	1%
16	FRESH TERUMA SAS	464.260	600.602	1%
17	TROPY FRUITS S.A.S.	346.812	568.953	1%
18	VERD FRUITS S.A.S	254.928	541.974	1%
19	KING FRUITS COMPANY S.A.S.	315.122	541.202	1%
20	MONTANA FRUITS S.A.S.	240.160	434.502	1%
21	TROPIC ORGANIC COLOMBIA SAS	301.240	370.726	1%
22	FRUGOL ZOMAC S.A.S	156.500	277.852	0%
23	ESMERALDA QUALITY FRUIT S.A.S	150.144	252.544	0%
24	FRUTALES LAS LAJAS SA	152.082	239.767	0%
25	MP IMPEX COLOMBIA SAS	105.260	237.321	0%