

CRECIMIENTO DEL AGUACATE EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS EXTERNO DE  
FACTORES Y VARIABLES

YULIANA PATRICIA GALLO ARIAS

MATEO SUAREZ TRUJILLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIONEGRO ANTIOQUIA

2020

CRECIMIENTO DEL AGUACATE EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS EXTERNO DE  
FACTORES Y VARIABLES

YULIANA PATRICIA GALLO ARIAS

MATEO SUAREZ TRUJILLO

Trabajo de grado para optar por el título de:

Administradores de Empresas

Asesor:

Diego Andrés Vélez Rivera

Magister en Administración

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIONEGRO ANTIOQUIA

2020

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Rionegro, 15, junio, 2020

## Dedicatoria

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios por darnos la vida y la fortaleza para seguir siempre adelante sin decaer.

También queremos hacer partícipes de este esfuerzo a todos los docentes que hicieron parte del desarrollo del mismo, por su paciencia y compromiso en el proceso de realización.

A todas las personas que de alguna u otra forma contribuyeron con el desarrollo de este proyecto, reciban este trabajo como suyo y sépanse acreedores de nuestro especial agradecimiento: muchas gracias.

## Agradecimientos

En primer lugar, a Dios por la culminación de este trabajo,

A nuestra familia por su comprensión y apoyo.

A los profesores que nos acompañaron con su conocimiento en este camino académico.

A todos quienes hicieron posible que se llevara a cabo este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ANTECEDENTES .....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	12
JUSTIFICACIÓN.....	13
OBJETIVOS.....	14
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos.....	14
MARCO TEÓRICO .....	15
Historia del aguacate .....	15
Tipos de aguacate en Colombia.....	15
Gremios del aguacate .....	17
Principales productores de aguacates en Colombia.....	18
Exportación de aguacate desde Colombia.....	19
DISEÑO METODOLÓGICO .....	23
Tipo de investigación .....	23
Enfoque de la investigación.....	23
Técnicas de recolección de información .....	23

Herramientas de análisis cualitativo .....	24
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	25
Evolución de la producción de aguacate en Colombia.....	25
Propuesta estratégica para la producción de aguacate según los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, del entorno y legales (PESTEL) .....	27
Competencia comercial de Colombia con otros países productores de aguacate según las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).....	31
Estrategia a partir de las debilidades .....	31
Estrategias a partir de las fortalezas .....	32
Estrategias a partir de las oportunidades .....	32
Estrategias a partir de las amenazas .....	33
CONCLUSIONES.....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diagrama PESTEL .....27

Tabla 2. Matriz DOFA .....31



## ANTECEDENTES

El aguacate es la cuarta fruta tropical en importancia a nivel mundial por volumen de producción, con una participación estimada del 6% en 2017. La proyección de producción de dicha fruta para este año 2017, según datos de la FAO, fue de 5,8 millones de toneladas (González González, 2018). Proporcionalmente, la misma producción de aguacate llegó al 2018 a superar los 5,7 millones de toneladas a nivel mundial. (Statista Reachment Department, 2020)

“En Colombia, el aguacate se viene cultivando desde tiempos remotos, dicho cultivo se ha extendido a diversas regiones del país y actualmente es una de las apuestas productivas” (González González, 2018), en los últimos años (2007-2019) ha venido presentando un crecimiento económico significativo en el sector agropecuario “el sector logró una variación de 2% entre enero y marzo de 2018, aportando positivamente al Producto Interno Bruto (PIB) nacional” (Ministerio de Agricultura, 2018), como consecuencia, el sector del aguacate se ha convertido en uno de los productos estrella en los últimos periodos. Al respecto, la revista dinero expone que “este es un producto que debutó en años recientes en los mercados internacionales y que ha mostrado un comportamiento favorable en su facturación hacia algunos destinos en particular” (Dinero, 2019).

Colombia por su parte, debe aprovechar condiciones del entorno que lo ayuden a mejorar y a tener características que permitan aumentar la competitividad en términos internacionales, resaltando, además, que posee un ecosistema apropiado y mano de obra calificada para trabajar en el campo, lo que podría desencadenar en un óptimo aprovechamiento de sus recursos y capacidades.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia se encuentra posicionado como el tercer mayor productor de aguacate del mundo, detrás de México y República Dominicana según datos obtenidos de la Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-FAO (El Campesino, 2017). En áreas sembradas y términos productivos, Colombia en el año 2017 respectivamente estimó una cantidad de 69,837 hectáreas (ha) en cuanto a sus áreas sembradas y una producción total de 490.226 toneladas. En donde los principales departamentos productores fueron Antioquia<sup>1</sup>, Caldas<sup>2</sup> y Tolima<sup>3</sup>, pues su área cultivada está estimada en 35,161 hectáreas (Ministerio de Agricultura, 2018)

En el escenario nacional se presencia una tendencia de crecimiento durante los últimos periodos 2007-2019, pues ha aumentado la oferta (productos de siembras incrementales), y logrado penetrar a nuevos mercados como lo son: EE. UU, Canadá, Japón, Corea del Sur, Holanda, Francia, España, Inglaterra; en estos aspectos coinciden estudios realizados. Por otro lado, se están buscando nuevas oportunidades como lo es el Tratado de Libre Comercio con China, donde el sector más beneficiado es el agro como tal, gracias a las grandes cantidades que demanda ese país asiático, ya que cuenta con 1.370 millones de habitantes (Bernal Ramírez, 2019) .

Con dicha tendencia de crecimiento en la oferta y la demanda, Colombia aún no se acerca mucho a los máximos productores, pues comparándolo con México, que tuvo una producción en el 2017 de un total de: 1.997.629 toneladas donde se generó una diferencia considerable de: 1.507.403, siendo Michoacán el estado con más concentración de volumen de producción 84.9%, ya que produce más de un millón de toneladas, seguido de estados como Jalisco, Estado de México, Nayarit, Morelos y Guerrero. (Gobierno de México, 2019), lo que conlleva a que México tenga en

---

<sup>1</sup> Áreas cultivadas en Antioquia 11,992 (Ministerio de Agricultura, 2018)

<sup>2</sup> Áreas cultivadas en Caldas 9,821 (Ministerio de Agricultura, 2018)

<sup>3</sup> Áreas cultivadas en Tolima 13,348 (Ministerio de Agricultura, 2018)

su poder el 45.95% del valor de las exportaciones mundiales, del 2013 al 2016 tuvo una Tasa Media de Crecimiento Anual de 15.2% (Martínez, 2018).

Según lo anterior, se hace necesario realizar un análisis PESTEL en Colombia, el cual consiste en analizar algunos factores del macro entorno, para conocer factores relevantes en la realización de una planeación estratégica (Jaramillo, 2009). De la misma forma se analizará el Oriente Antioqueño, para identificar elementos determinantes que afecten la comercialización y producción del aguacate; concluyendo, posteriormente, con una matriz DOFA, que sirve para apoyar las decisiones estratégicas, cruzando los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas), para permitir al sector, el conocimiento de más información relacionada con esta producción, ayudando a la toma de decisiones. (Claramunt, 2012)

## PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los principales factores que intervienen de manera positiva y negativamente en la producción y comercialización de aguacate en Colombia?

## JUSTIFICACIÓN

El consumo de aguacate a nivel mundial crece alrededor del 3% cada año; pero la producción no avanza al mismo ritmo, lo que implica una ventana y oportunidad para Colombia y sus departamentos con mayor producción (González González, 2018). Precisamente, este sector ha tenido un gran crecimiento en los últimos periodos, del 2007-2019, aumentando las ventas en US\$53,6 millones en 2018, que, comparándolo con 2017, la variación positiva fue de 32,6%. (Dinero, 2019), lo que puede aprovechar el Oriente de Antioquia, si se tiene en cuenta, que es uno de los lugares con mayor producción de aguacate.

Por esto, es importante el análisis de los factores externos, internos, entre ellos, aspectos como: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, del entorno y legales, que pueden afectar la producción y comercialización del aguacate, así como las estrategias que se derivan de este. Este conjunto de componentes, también influyen en el ambiente competitivo donde se desarrollan los negocios, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros. Cuando los administradores de la compañía examinan el ambiente externo, deben estar alertas para detectar lo importante en el anillo exterior, evaluar su impacto e influencia, y adaptar la dirección y la estrategia de la compañía según se requiera. (Gutiérrez Rojas, 2017)

El presente trabajo de investigación, se realiza con el propósito de ampliar las ventajas de exportación del aguacate, teniendo en cuenta que, el mercado de este producto, se encuentra en constante crecimiento, y según los expertos, con una tendencia al alza para el año 2022, impulsado por la demanda de países como Estados Unidos y los europeos, como principales importadores; mientras por el lado de Asia, específicamente China, son naciones donde se está impulsando su consumo, favoreciendo a los productores y exportadores (Arias, 2018).

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Realizar un Análisis PESTEL en el cual se identifiquen los factores determinantes que afectan la producción y comercialización de aguacate en Colombia, que condense la información en una matriz DOFA, generando estrategias y que concluya en información que favorezca la toma de decisiones a la industria local.

### Objetivos específicos

- Analizar la evolución de la producción de aguacate en Colombia
- Elaborar una propuesta estratégica que facilite la producción de aguacate según los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, del entorno y legales (PESTEL)
- Analizar la competencia comercial que tiene Colombia con otros países productores de aguacate según las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

## MARCO TEÓRICO

### Historia del aguacate

El origen del aguacate se remonta a la región centro y este de México, y algunas otras regiones guatemaltecas. Según algunas investigaciones, el pueblo de Ahuacatlán (“el lugar donde abunda el aguacate”), acostumbraba a ofrecer aguacates a los Aztecas, como pago de un tributo. Posteriormente, a finales del siglo XIX y principios del XX, la producción y el consumo de aguacate se incrementó, surgiendo otras variedades, debido a la técnica del injerto (Sangerman Jarquín, 2014).

El aguacate es la única fruta que se comercializa económicamente de la especie de árboles conocida como lauráceas, y que está comprendido de unas 2.200 especies. Esta familia está comprendida por plantas leñosas que producen esencias, incluyendo el laurel, el alcanfor y la canela, encontrándose en regiones cálidas. (Pérez Alvarez, 2015).

El aguacate se conoce desde hace miles de años por la humanidad, como está demostrado con evidencias antiguas, donde se determina un importante consumo, registrado en una cueva en Coaxcatlán, Puebla, México, que tiene una antigüedad entre los 7000 a 8000 años. También, junto a su uso comestible, es un alimento que se puede procesar para diferentes aplicaciones, como extraer materia prima para la industria cosmética. (Pérez Alvarez, 2015)

### Tipos de aguacate en Colombia

El aguacate, está posicionado en Colombia como el quinto cultivo con más relevancia en el país, con un área sembrada de aproximadamente 33.341,26 hectáreas, contando con una producción de 320.629,21 toneladas por año. De igual forma, en el país el aguacate puede tener un crecimiento

hasta los 2.500 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.), en las zonas cercanas a las cordilleras. (Robayo Medina, 2016)

Por otro lado, son 16 departamentos, divididos en cuatro regiones, las que tienen plantaciones comerciales, distribuidos de la siguiente forma:

- Zona Costa Atlántica: Bolívar, Sucre, Cesar y Magdalena.
- Zona Centro Occidente: Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío y Valle del Cauca.
- Zona Centro Sur: Tolima, Huila y Cauca.
- Zona Centro Oriente: Santander, Norte de Santander, Boyacá y Cundinamarca. (Robayo Medina, 2016)

En cuanto a los tipos de aguacate que tiene Colombia, estos son variados, clasificándose según su diversidad genética, como sucede con el caso de la raza guatemalteca, cuya variedad más representativa por el alto número de cultivo y la alta comercialización es el Hass; también se encuentra la raza antillana, conocida como criollo o nativo; y los aguacates llamados papelillos, que son una mezcla de las dos razas anteriores. (Robayo Medina, 2016)

Por el lado del aguacate Hass, este tiene más resistencia a los cambios climáticos, pudiéndose cultivar en climas cálidos, templados y fríos del país, como en los departamentos de Antioquia, Tolima, Caldas, Risaralda, Quindío, Cauca, Valle del Cauca, Santander y Nariño, teniendo estabilidad en su abastecimiento y un gran potencial exportador, con un crecimiento del 10 % en los últimos años, superando el 38 % del área total sembrada de aguacate en Colombia, con tendencia al alza. (Robayo Medina, 2016)



## Gremios del aguacate

Son varias las asociaciones que se han conformado para representar al sector agricultor en Colombia, incluyendo a los cultivadores de aguacate. Entre ellas, la más grande e importante a nivel nacional, y por supuesto con más peso, incluso en los entes gubernamentales, es la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), donde se integran variadas asociaciones, instituciones y empresas dedicadas a la producción agrícola y pecuaria, representando a la mayoría de productores campesinos, así como a medianos y grandes empresarios agroindustriales. (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2020)

Otro de los gremios importantes para el sector agrícola, donde también se beneficia el aguacate, es la Asociación Hortifrutícola de Colombia (Asohofrucol), la cual organiza, representa, defiende y fortalece este subsector agrario, con el propósito de cubrir las necesidades de los productores, representándolos ante las entidades nacionales e internacionales, y de esta forma, potencializar el crecimiento sectorial. (Asociación Hortifrutícola de Colombia, 2020)

En cuanto al aguacate, debido al crecimiento vertiginoso de esta fruta en los últimos años y ante la preocupación por la falta de políticas claras en el desarrollo de otros subsectores, se crea la Federación de Productores de Aguacate de Colombia (Fedeaguacate País), que, comparada con otros tipos de organizaciones nacionales, esta no es excluyente, es decir, se agrupan productores de las variedades de Aguacate que existen, ya que, son conscientes que cualquier situación en el mercado, afecta cualquier productor de Colombia. (Gallego Giraldo, 2017)

Fedeaguacate País, está conformado por las siguientes 35 organizaciones de productores del producto:

- Risaralda: Asopag, Aguacates de la Villa, Asoaguacate y Asohass.

- Caldas: Agroaguadas, Aspavic, Asofforma, Asopac, Asoatrópico y Asohassrio.
- Quindío: Asoproa.
- Antioquia: Asaprol, Agrupub y Aja.
- Valle: Corroversalles, Asproplatca y Fundea.
- Cauca: Aspranorte, Fhorticauca y Emprocat.
- Tolima: Asolandes, Frupal, Aprofrutorgánica, Carc y Asofrutos.
- Huila: Asprolibertad, Ashofruti, Apcfruvhuila, Aguasurocci, Asociación de Productores de Aguacate de Isnos, Asoprocmagro, Grupo Asociativo de Trabajo Agrícola, Asopasac, Agrocampesinos y Asoaguacate. (Gallego Giraldo, 2017)

#### Principales productores de aguacates en Colombia

Aunque Colombia produce variados tipos de aguacate, de los que mayor acogida está teniendo a nivel mundial, y por lo tanto, un incremento en la exportación, es el aguacate Hass, el cual creció, en el primer semestre del 2019, un 37,6%, y alrededor de US\$90 millones, al igual, que se ha evidenciado más inversión extranjera para este subsector, siendo el país sede del Congreso Mundial de Aguacate. (Dinero, 2019)

En Colombia existen alrededor de 1.710 productores de esta variedad de aguacate, con unas 11.237 hectáreas, registradas con predio exportador, y con un potencial de 20.000 hectáreas más para producir y exportar. Se destaca la llegada, en los últimos años, de inversionistas como Greenfruit Avocado de Estados Unidos, con planes de 300 hectáreas para sembrar en Trujillo y Bolívar (Valle); Camposol de Perú, con una meta de 40.000 toneladas de producción para el 2025; Westfalia Fruit Colombia, chilena-surafricana, que ya cuenta con dos plantas y 300 hectáreas de

empaques en Antioquia; y por último, como mayores protagonistas del conocido oro verde, las empresas Cartama Hass Colombia, Fruty Green y Jardín Exotics. (Dinero, 2019)

En cuanto a los principales departamentos exportadores, en el primer lugar se encuentran Antioquia, con ventas en los mercados extranjeros de US\$27 millones (crecimiento 20,7%); Risaralda, US\$17,5 millones (crecimiento 88,6%); Valle del Cauca, US\$3,8 millones (crecimiento 0,2%); Bogotá, US\$2,6 millones (crecimiento 82,6%); y Caldas, US\$470.505 (crecimiento 605%). (Procolombia, 2019)

### Exportación de aguacate desde Colombia

Ante la apertura de mercados internacionales, a causa de la globalización, las empresas han tenido más exigencias, por la competencia extranjera, por un parte, y por otra, por el cumplimiento de normas que las califiquen ante sus clientes por su responsabilidad en la producción, y más, en las empresas que tienen que ver con el sector agropecuario.

Las Buenas Prácticas Agrícolas, se definen como un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas, que buscan reducir los riesgos físicos, químicos y biológicos en la producción, cosecha, procesamiento y acondicionamiento en la producción hortofrutícola. Estas prácticas van desde la siembra hasta la cosecha del fruto, almacenamiento y posterior despacho. (Parra Ramírez, 2017)

Precisamente, uno de los mayores requisitos para la exportación de un producto agrícola, donde se incluye el aguacate, está la realización de Buenas Prácticas Agrícolas, que ayudan a los productores a llevar a cabo una actividad con más consciencia, integralidad, responsabilidad, competitividad y compromiso con la naturaleza, el ambiente y la sociedad, y así asegurar productos inocuos, previniendo riesgos en su producción. (Parra Ramírez, 2017)

Dentro de estas Buenas Prácticas Agrícolas, se deben cumplir con los siguientes puntos:

- Planificación de la producción y establecimiento del cultivo: Elección adecuada del lugar para cultivar, como la fertilidad del suelo, el agua disponible, y estar alejado de contaminación con basuras o químicos. (Parra Ramírez, 2017)
- Prevención y gestión de peligros: Se deben identificar los peligros, tomando medidas para su prevención y erradicación. Estos peligros están clasificados en físicos, químicos y biológicos, tanto para la producción agrícola en general como para el aguacate. (Parra Ramírez, 2017)
- Áreas e instalaciones: Se debe evitar la contaminación del fruto, por medio del mantenimiento de toda instalación y herramienta agrícola, que deben estar con las condiciones adecuadas. (Parra Ramírez, 2017)
- Manejo integrado del cultivo: La realización de las labores, se deben hacer según las condiciones agroecológicas de la región donde se encuentra el cultivo, con compañía de un ingeniero agrónomo que ayuda a garantizar la productividad e inocuidad de lo sembrado. Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) de las etapas del cultivo son las siguientes: Manejo de suelos, material de propagación, nutrición de plantas y protección del cultivo. (Parra Ramírez, 2017)
- Manejo integrado de plagas y enfermedades: Se debe priorizar en el uso de métodos de control alternativos para manejar agroquímicos, teniendo en cuenta el comportamiento poblacional de la plaga, el daño económico y seguir la secuencia lógica (Prevención, monitoreo y evaluación, intervención. (Parra Ramírez, 2017)
- Bienestar y equipos de protección laboral: También se debe procurar el bienestar de los trabajadores, promoviendo la calidad de vida y laboral de los colaboradores, como importante recurso dentro de la producción agrícola. (Parra Ramírez, 2017)
- Protección ambiental: Los agricultores y productores, deben ser consciente con respecto a la responsabilidad que tienen con el medio ambiente, por medio de buenas prácticas que eviten la

degradación de la naturaleza, promoviendo la conservación de los ecosistemas. (Parra Ramírez, 2017)

- Registros, documentación y trazabilidad: La trazabilidad permite los insumos utilizados durante el procedimiento para obtener el aguacate, hasta que llega al consumidor final. (Parra Ramírez, 2017)

En cuanto a los requisitos para exportar, el aguacate, también conocido en otros países como palta, requiere de los siguientes pasos logísticos:

- Registro como exportador: El decreto 2645 de 2011, reglamenta el Registro Único Tributario (RUT), donde se identifica, se ubican y se clasifican a las personas obligadas a tributar ante la DIAN. (Parra Ramírez, 2017)
- Ubicación de la subpartida arancelaria: El aguacate o palta, está clasificado en la partida arancelaria 0804.40, lo que permite tener conocimiento de documentos de exportación, gravámenes e impuestos en el país destino. (Parra Ramírez, 2017)
- Procedimiento de vistos buenos: Los certificados para exportar, según la DIAN son: Certificado de exportación del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), certificado fitosanitario del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), y certificado Inspección Sanitaria de Exportaciones de Alimentos y Materias Primas del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima). (Parra Ramírez, 2017)
- Procedimientos aduaneros para despachos ante la DIAN: Los procedimientos aduaneros, después de tener lista la mercancía, son: Utilizar un agente de carga para el flete internacional, solicitar la autorización de embarque ante la DIAN y contratar una agencia de aduana, en caso que la exportación sea superior a USD10.000. (Parra Ramírez, 2017)
- Medios de pago: Las formas de pago se eligen según la confianza entre las partes, las necesidades de financiamiento y las regulaciones del comercio internacional. Los métodos de

pago más utilizados son: carta de crédito, giro directo, giro anticipado y cobranza. (Parra Ramírez, 2017)

## DISEÑO METODOLÓGICO

### Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo exploratorio y descriptivo, donde se establecen preferencias teóricas en búsqueda de antecedentes para aclarar ideas y abordar el tema desde una perspectiva con mayor rigurosidad (Méndez Alvarez, 2015), y así, definir claramente factores que ayuden a descubrir cuáles pueden ser las características que potencian la competitividad en la producción del sector del Aguacate.

### Enfoque de la investigación

Se emplea el enfoque cualitativo para “descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, 2014). La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista sobre el mercado del aguacate. También resultan de interés la revisión de documentos y demás fuentes solicitadas para la investigación (Hernández Sampieri, 2014).

### Técnicas de recolección de información

Se ha utilizado la recolección de información tipo documental, para determinar el reconocimiento del mercado que tienen los productores colombianos, investigando cuáles son los parámetros que se deben cumplir para la exportación, cuál es el papel que desempeña el gobierno, cómo han interactuado con las nuevas tecnologías y si las han incorporado. De esta manera, se agrega en la búsqueda de información artículos, trabajos de investigación y estudios realizados por personas e instituciones especializadas en el sector hortofrutícola. De igual forma, se han hecho uso de estadísticas, bases de datos y demás información que proporciona la página del Ministerio

de Agricultura, y así, resaltar la importancia de las fuentes primarias para seguir técnicas y lineamientos para la investigación propuesta. (Méndez Alvarez, 2015)

### Herramientas de análisis cualitativo

Las herramientas utilizadas para este estudio cualitativo, son, en primer lugar, la matriz DOFA, donde se especifican debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para determinar cuáles son las más representativas para el desarrollo de las estrategias, que podrían impactar positivamente la producción de aguacate en Colombia. Precisamente, la matriz DOFA, es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de las empresas. (Mariño Ibáñez, 2008)

Posteriormente, se realiza un análisis PESTEL, que está compuesto por seis categorías: Político, económico, social, tecnológico, del entorno y legal, en donde se consideraron diversos factores, de esta forma, se mide el potencial y la actual situación actual del mercado del aguacate, para la revisión de una estrategia, posición o direccionamiento del negocio. (Vásquez Raigosa, 2011)



## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Evolución de la producción de aguacate en Colombia

Desde 1965, Colombia viene realizando exportaciones de flores, teniendo, cuatro años después, 50 empresas exportadoras, convirtiéndose, el día de hoy, en el segundo país floricultor a nivel mundial. A partir de esos años, el país no había tenido otro producto agrícola, que, junto al café, el banano y la palma, impulsen ventas agropecuarias en el exterior. (Dinero, 2017)

En los últimos años, Colombia se ha convertido en una importante despensa alimentaria a nivel mundial, según lo ha dado a conocer la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que destaca el protagonismo que ha alcanzado el país para atenuar una crisis en la alimentación que se puede presentar, como indican algunos vaticinios, debido al incremento de alimentos a nivel global. Tal pronóstico, surge porque el 70% del PIB agrícola en Colombia, se compone de 6 productos, a saber: flores, plátano, café, azúcar, arroz y papa. (Dinero, 2018)

En cuanto al aguacate, en los últimos años ha presentado una tendencia consecutiva al alza, entre el período comprendido por los años 2007 y 2018, brindando una nueva oportunidad para diversificar el sector agrario, por lo que Colombia ha aprovechado esta situación, para ingresar el producto en la lista de bienes agrícolas con mayor exportación, ya que con los niveles de producción y estructura que tienen los productores de aguacate, el país está en capacidad de competir en los mercados internacionales, con una producción, que se encuentra alrededor de 220.000 toneladas de varios tipos (MSC Invernaderos, 2018).

Durante el año 2018, el aguacate estuvo entre los productos más importantes para Colombia, presentándose un incremento con una variación positiva del 32,6%, debido al buen comportamiento del mercado estadounidense como país importador, donde el aguacate logró ser

admitido, desde el punto de vista sanitario, en el segundo semestre del año 2017 (Dinero, 2019). Esto ha permitido que Colombia se posicione como el tercer mayor productor de aguacate del mundo, detrás de México y República Dominicana. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017)

Propuesta estratégica para la producción de aguacate según los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, del entorno y legales (PESTEL)

Tabla 1. Diagrama PESTEL

FACTOR	DETALLE	IMPACTO					TIPO
		MN <sup>4</sup>	NG <sup>5</sup>	IN <sup>6</sup>	PS <sup>7</sup>	MP <sup>8</sup>	Oportunidad/ Amenaza
POLÍTICO	Hay leyes que facilitan la exportación					x	Oportunidad
	Existe la iniciativa privada que favorecen nuevos cultivos					x	Oportunidad
	Se están generando más apoyo a los productores					x	Oportunidad
	El apoyo a Ciencia y Tecnología es inferior a otros países	x					Amenaza
	Incertidumbre por las nuevas políticas de empleo		x				Amenaza
ECONÓMICO	Los salarios son bajos para el costo de vida alto		x				Amenaza
	Cada vez hay más países exportando aguacate		x				Amenaza
	Los impuestos para emprendedores todavía son altos		x				Amenaza
	La Tasa Representativa del Mercado va en aumento	x					Amenaza
SOCIAL	Hay más personas con la necesidad de adquirir productos relacionados con el aguacate				x		Oportunidad
	Mejoramiento en la calidad de vida de los productores y trabajadores				x		Oportunidad
	Mejor nivel de vida en el entorno de los productores y trabajadores				x		Oportunidad
	Mejor acceso a salud, vivienda y educación				x		Oportunidad
TECNOLÓGICO	Las nuevas tecnologías no son aprovechadas		x				Amenaza
	El buen uso de la tecnología puede mejorar el desempeño de la producción					x	Oportunidad
	La agilidad y la eficiencia tienden a mejorar					x	Oportunidad

<sup>4</sup> Muy Negativo

<sup>5</sup> Negativo

<sup>6</sup> Indiferente

<sup>7</sup> Positivo

<sup>8</sup> Muy positivo

	Las nuevas tecnologías permiten seguridad y calidad del aguacate					x	Oportunidad
<b>ENTORNO</b>	El alto consumo en la papelería debe disminuir				x		Oportunidad
	El impacto ambiental es alto por la utilización de recursos naturales		x				Amenaza
	Los desechos son reciclados, según las campañas y la normatividad vigente				x		Oportunidad
	La actividad productiva puede afectar el ecosistema		x				Amenaza

Fuente: Elaboración propia.

La situación política del actual gobierno, indica hasta qué punto el Estado interviene en la economía (Organización Internacional del Trabajo, 2006), debido a que se han presentado temas sobre la contratación laboral que todavía no son claros, y que, para las empresas, incluso las nuevas, no permite claridad sobre la forma como se darán las relaciones contractuales. Sin embargo, a pesar de otro factor negativo como la utilización de Ciencia y Tecnología en el sector agropecuario, se han mejorado en leyes exportadoras y se continua con la política de libertad económica y favorecimiento a la iniciativa privada.

Los factores económicos, influyen en el crecimiento financiero y desarrollo, (Organización Internacional del Trabajo, 2006), por lo que se debe tener en cuenta, que el país está atravesando por dificultades económicas por la actual crisis mundial, que se verá más reflejado en el futuro. Sin embargo, en la parte económica, Colombia todavía no ha presentado unas mejoras sustanciales, debido a su alta carga tributaria, que pone en riesgo a las empresas, y más las Pymes, así como los salarios bajos, que no estimulan a los trabajadores a ser más competitivos en sus actividades, y algo más riesgoso, es la variabilidad de la Tasa Representativa del Mercado, que no permite conocer, con certeza, cómo serán los precios internacionales de insumos y productos en un futuro próximo.

Por el lado de los factores sociales, teniendo en cuenta de la importancia del elemento cultural, para plantear estrategias en las organizaciones, (Organización Internacional del Trabajo, 2006), se determina que, a pesar de las dificultades para la creación de empresas por los impuestos,

el hecho que el aguacate no solo sea un producto comestible, sino también como materia prima para otros productos de belleza y salud, permite que exista una demanda creciente que favorezca la producción, y por ende, la creación de empleo, lo que lleva al mejoramiento en la calidad de vida de los empresarios y sus trabajadores, así como sus propios entornos, lo que implica mejor acceso a la salud, la vivienda y la educación, por lo que es necesario generar empleo de calidad, para que la sostenibilidad de las empresas no se vea comprometida.

La Investigación y Desarrollo (I+D), impulsan a las empresas a abrir nuevas oportunidades (Organización Internacional del Trabajo, 2006), por lo que el país se debe adecuar a los cambios que ofrecen las nuevas tecnologías, con el propósito de ofrecer en los nuevos productos, mejores productos, que se caractericen por su calidad y frescura, si se tiene en cuenta que es de consumo casi inmediato por ser perecedero, y así, alcanzar competitividad frente a otros países. Para esto se necesita que tales tecnologías sean más aprovechadas para mejorar el desempeño de la producción y poder cumplir, de manera eficiente y eficaz, con los clientes finales.

Hoy en día, en el aspecto ambiental, se conoce los valores que tiene el mercado (Organización Internacional del Trabajo, 2006). Por lo tanto, en cuanto al impacto del entorno, la actividad que las empresas realizan de producir aguacate, representa una utilización alta de recursos naturales, sobre todo agua, lo que representa una amenaza, ya que esto puede afectar el ecosistema, generando crisis en el entorno natural, que también afectaría la comercialización del producto, si se tiene en cuenta de la normatividad existente para el uso adecuado de estos recursos, lo que lleva a tener mayores oportunidades en el mercado internacional.

Es importante conocer la legislación actual de los mercados, para conocer el impacto en las organizaciones (Organización Internacional del Trabajo, 2006). Es así, como los productores de aguacate deben aprovechar el avance en temas legales en cuanto a la inclusión laboral por parte de grupos, que antes se les dificultaba, como es el caso de los jóvenes, los cuales son la nueva fuerza

laboral, aunque la pérdida de beneficios laborales desestimula al trabajador. Por otro lado, la alta carga impositiva, tampoco son un estímulo a la creación de nuevas empresas, y más en el ámbito agrario, si se tiene en cuenta que Colombia puede convertirse en una gran reserva alimentaria del mundo, pero para eso, se necesita voluntad política del Estado, que permita tener las condiciones para generar más empresas agroindustriales, empezando por una reforma tributaria que las favorezca.

Competencia comercial de Colombia con otros países productores de aguacate según las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

Tabla 2. Matriz DOFA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte deficiente en el país, por mal estado de la red vial, poniendo en peligro la calidad del aguacate que es un producto perecedero.</li> <li>• Alto costo del transporte, por fletes, combustible y peajes.</li> <li>• Escasez de tecnología para mejorar la producción.</li> <li>• Poca ayuda estatal a los productores agrícolas.</li> <li>• Demora en los vistos buenos por parte de las entidades gubernamentales.</li> <li>• Faltan que más productores inscriban y certifiquen sus predios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta demanda del aguacate por su valor nutricional y diversos usos (alimentación, cosmética, farmacéutica).</li> <li>• Campañas agroexportadoras para impulsar el sector.</li> <li>• Aumento de diversas zonas productoras en el país.</li> <li>• Rendimiento elevado de cultivo.</li> <li>• Crecimiento de la producción anualmente.</li> <li>• Se puede producir siendo amigable con el medio ambiente.</li> <li>• Conformación de la Federación de Productores de Aguacate de Colombia (Fedeaguacate País)</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creciente a nivel mundial.</li> <li>• Preferencia por productos agropecuarios con alto valor nutricional.</li> <li>• La producción de aguacate se puede dar durante todo el año.</li> <li>• Es necesario mayor producción para cubrir la demanda internacional.</li> <li>• Posibilidad de desarrollo de nuevos mercados ante dificultades de producción de otros países.</li> <li>• Penetración a los mercados de países desarrollados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigencias fitosanitarias en los mercados internacionales.</li> <li>• Tasa de cambio variable que puede afectar los ingresos de los productores.</li> <li>• Países con mayor tecnología y apoyo estatal, como subsidios para la producción.</li> <li>• Aumento del precio de fertilizantes.</li> <li>• Competencia con países tradicionalmente productores de aguacate.</li> <li>• Ingreso de nuevos países exportadores</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### Estrategia a partir de las debilidades

Las debilidades presentadas por Colombia, pueden ser convertidas en fortalezas, siempre y cuando se genere una estrategia desde los sectores público y privado, que permita generar competitividad en el subsector del aguacate, donde el número de productores va en aumento, a la par con otras empresas agroindustriales, debido a la concientización que el país puede convertirse en una de las mejores reservas alimentarias del mundo. Para esto, se requieren acciones como mejorar la infraestructura vial y portuaria del país, para que los productores de aguacate pueden

cumplir con la demanda internacional a tiempo; que el Estado asuma un compromiso para la promoción del aguacate a nivel internacional, por el crecimiento potencial que tiene, y los beneficios económicos, sociales y de marca país que puede generar; y que las entidades gubernamentales como el ICA, debe prestar más acompañamiento y asesoría a los productores, tanto en el proceso de producción como a la hora de certificar los predios.

#### Estrategias a partir de las fortalezas

En cuanto a las fortalezas, Colombia, para posicionar el aguacate en el mercado, puede fortalecer el producto otorgando calidad a los clientes en el mercado internacional, para aprovechar el conocimiento de los productores del país, por medio del asocio de estos, al conforma la Federación de Productores de Aguacate de Colombia, lo que permite una labor colaborativa entre todos. De igual forma, Colombia está en la capacidad de conseguir nuevos mercados a nivel mundial, por el crecimiento de la producción, que permite aumentar la oferta exportadora, y un punto importante, es la preocupación por realizar unos cultivos amigables con el medio ambiente. También, se tiene que aprovechar el aumento de las zonas productivas del país, que se encuentran dispersas en un buen número de departamentos.

#### Estrategias a partir de las oportunidades

En cuanto a las oportunidades a nivel internacional para la comercialización del aguacate, gracias a la creciente demanda, por medio de campañas que fortalezcan la producción de aguacate, donde se promuevan el potencial de pequeños y medianos productores. También, la visión que Colombia debe tener a mediano plazo, es proyectarse entre los mayores exportadores mundiales de aguacate, ofreciendo un producto de calidad, siendo efectivos en cada paso de la cadena logística,



para lo que se requiere la capacitación y formación de las personas involucradas en el proceso de producción y comercialización del aguacate, y más en temas fitosanitarios, es necesario para el ingreso seguro a nuevos mercados internacionales.

#### Estrategias a partir de las amenazas

Por el lado de las amenazas, aunque estas son incontrolables por ser de origen externo al país, se requieren que el Estado tome medidas de prevención enfocadas a afrontar las variaciones de la Tasa Representativa del Mercado, y poder enfrentar, de forma necesaria la búsqueda de más mercados a nivel mundial, para diversificar el destino de las exportaciones, y de esta forma, tener la necesidad de aumentar la producción de aguacate, teniendo en cuenta que existen países tradicionalmente productores y el aumento otros que están ingresando al mercado internacional.

## CONCLUSIONES

- Colombia ha sido un país con vocación agraria, debido a la cantidad de hectáreas cultivables y la riqueza climática, lo que ha llevado a fortalecer diversos productos en los mercados internacionales, como ha pasado con el café, a pesar de la fuerte competencia a nivel mundial, permitiendo mejorar la calidad de vida de una parte de la población rural.
- En esa búsqueda por encontrar nuevos productos agrarios para diversificar el mercado internacional, en los últimos años, el país ha descubierto que tiene capacidad para producir aguacate y competir a nivel global, aunque otros países como México, tengan una tradición de siglos en el producto.
- La evolución del aguacate en Colombia, no solo se ha dado por el afán del país de exportar nuevos productos que ayuden a aumentar las ganancias, también por la visión de producir una fruta que cada día está teniendo más adeptos a nivel mundial, ya sea para su consumo o como materia prima para productos de salud y belleza.
- El país todavía registra debilidades a nivel de infraestructura e impuestos, que convierten a que los productos agrarios, incluyendo el aguacate, tengan altos costos de producción, dificultando su competitividad frente a otros países que cuentan con mejores carreteras y puertos, y con ayudas del Estado, ya sea reducción o exención de impuestos, o por medio de subsidios. Sin embargo, estas oportunidades se pueden aprovechar con las fortalezas que se tienen, en cuanto al incremento de las zonas cultivables, lo que genera optimismo entre los productores, aunque tienen que estar preparados para las amenazas incontrolables que les toca enfrentar, como los constantes cambios en el precio del dólar.
- En cuanto a los factores políticos, económicos, sociales, del entorno y legales, el país todavía tiene muchas amenazas, como el rezago en Ciencia y Tecnología, la alta carga impositiva, el desaprovechamiento tecnológico y las condiciones laborales, que lo ponen en desventaja frente

a otros países, obligando al Estado Colombiano a crear políticas que permitan contrarrestar el aspecto negativos de estos componentes. Sin embargo, también existen otras oportunidades que el país tiene y debe seguir aprovechando para fortalecerse en los mercados internacionales, como favorecer la iniciativa privada, la utilización del aguacate para otros tipos de productos con mucha demanda, la inversión en tecnología que el sector privado está dispuesto a realizar y la inclusión laboral para aumentar la mano de obra productiva.

- Los resultados de esta investigación, corresponde al tratamiento dado a las noticias e investigaciones, donde se analizan los factores más importantes relacionados con la producción del aguacate en el país, como la evolución y tipos de aguacate que existen en Colombia, los gremios que aglutinan a los investigadores, las zonas más productoras y la exportación del producto al exterior.
- Queda faltando en el proyecto, una evaluación cualitativa que apoye el análisis y las estrategias que se realizan con las herramientas utilizadas, PESTEL y DOFA, que permita completar el análisis sobre el crecimiento del aguacate en Colombia.
- Al finalizar esta investigación, es importante su socialización ante los actores que intervienen en el negocio, desde la parte de producción hasta su comercialización, tanto en el mercado nacional como internacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. M. (2018). Dinámica del mercado mundial de aguacate. *Dinámica mundial*, 22-35.
- Asociación Hortifrutícola de Colombia. (2020). *Asohofrucol*. Obtenido de <http://www.asohofrucol.com.co/>
- Bernal Ramírez, C. (2019). *Oportunidades y retos de un TLC entre Colombia y China*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/documentos/oportunidades-y-retos-tlc-entre-colombia-y-china-carolin-bernal-actualizacion>
- Claramunt, L. (2012). El análisis DOFA: Apreciación de la situación. *Universidad de las Ciencias y el Arte*, 1-24.
- Dinero. (3 de Marzo de 2017). *Aguacate: el oro verde de la economía colombiana*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/informe-especial/articulo/aguacate-exportacion-y-mercado-en-colombia/243434>
- Dinero. (30 de Agosto de 2018). *¿Cuáles cultivos tienen mayor potencial en Colombia?* Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/pais/articulo/que-cultivos-son-rentables-en-colombia-en-2018/261447>
- Dinero. (13 de Octubre de 2019). *Estos son los mayores exportadores de aguacate del país*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/quienes-son-los-mayores-exportadores-de-aguacate-del-pais/277453>
- Dinero. (1 de Marzo de 2019). *Top 5 de los productos de exportación con mayor crecimiento en 2018*. Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/productos-que-mas-exporta-colombia-al-exterior/265843#:~:text=Top%20de%20los%20productos%20de%20exportaci%C3>

%B3n%20con%20mayor%20crecimiento,el%20polipropileno%20y%20los%20autom%C3%B3viles.

El Campesino. (15 de Septiembre de 2017). *Colombia se afianza como tercer mayor exportador mundial de aguacates*. Obtenido de <https://www.elcampesino.co/colombia-se-afianza-tercer-mayor-exportador-mundial-aguacates/#:~:text=Con%20la%20venta%20al%20exterior,de%20M%C3%A9xico%20y%20Rep%C3%ABlica%20Dominicana>.

Gallego Giraldo, O. (2017). Nace la Federación de Productores de Aguacate de Colombia "FEDEAGUACATE PAÍS". *Frutas y Hortalizas*, 22-23.

Gobierno de México. (24 de Septiembre de 2019). *México: Primer productor mundial de aguacate*. Obtenido de <https://www.gob.mx/senasica/articulos/mexico-primer-productor-mundial-de-aguacate?idiom=es>

González González, G. F. (2018). Producción de aguacate Hass una alternativa para el departamento del huila. *Crece Empresarial: Journal of Management and Development*, 7-15.

Gutiérrez Rojas, J. y. (2017). Diseño de la estrategia de negocio para la sociedad comercializadora Andinos S.A. *Universidad EAFIT*.

Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Jaramillo, E. (2009). Análisis PEST(EL). *Escuela de Alta Dirección y Administración*, 1-7.

Mariño Ibáñez, A. C. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Ingeniería e Investigación*, 159-164.

Martínez, M. P. (31 de Enero de 2018). *México principal productor de aguacate*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-principal-productor-de-aguacate-20180131-0111.html>

Méndez Alvarez, C. (2015). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Grupo Noriega Editores.

Ministerio de Agricultura. (16 de Mayo de 2018). *El sector agropecuario mantiene un crecimiento positivo con una variación de 2% en el primer trimestre de 2018*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-sector-agropecuario-mantiene-un-crecimiento-positivo-con-una-variacion-de-2-en-el-primer-trimestre-de-2018.aspx#:~:text=El%20sector%20agropecuario%20mantiene%20un%20crecimiento%20positivo%20con%20>

Ministerio de Agricultura. (2019 de 09 de 2018). *Evaluaciones agropecuarias municipales*. Bogotá. Obtenido de [https://www.agronet.gov.co/Documents/10-AGUACATE\\_2017.pdf](https://www.agronet.gov.co/Documents/10-AGUACATE_2017.pdf)

MSC Invernaderos. (24 de Enero de 2018). *Principales cultivos en Colombia*. Obtenido de <https://grupomsc.com/blog/agricultura/principales-cultivos-en-colombia>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (17 de Agosto de 2017). *Colombia se afianza como tercer mayor exportador mundial de aguacates*. Obtenido de <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/1029614/>

Organización Internacional del Trabajo. (2006). *Una organización de empleadores eficaz. Una serie de guías prácticas para la creación y gestión de organizaciones de empleadores eficaces*. Ginebra: Centro Internacional de Formación.

Parra Ramírez, D. y. (2017). Guía de exportación de aguacate hass para pequeños y medianos productores en Colombia. *Universidad ICESI*.

Pérez Alvarez, S. Á. (2015). El aguacatero (Persea Americana Mill). *Cultivos Tropicales*, 111-123.

Procolombia. (16 de Septiembre de 2019). *Exportaciones de aguacate crecen 37,6% con relación a 2018*. Obtenido de <https://procolombia.co/noticias/exportaciones-de-aguacate-crecen-376-con-relacion-2018>

- Robayo Medina, A. (2016). Caracterización físicoquímica de diferentes variedades de aguacate, *Persea Americana Mill.* (Lauracea) e implementación de un método de extracción del aceite de aguacate como alternativa de industrialización. *Universidad Nacional de Colombia.*
- Sangerman Jarquín, D. L. (2014). Tipología del productor de aguacate en el Estado de México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1081-1095.
- Sociedad de Agricultores de Colombia. (2020). SAC. Obtenido de <https://sac.org.co/>
- Statista Reachment Department. (24 de Mayo de 2020). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/528382/produccion-de-aguacate-en-el-mundo/#:~:text=Esta%20estad%C3%ADstica%20muestra%20los%20datos,5%2C7%20millones%20de%20toneladas.>
- Vásquez Raigosa, A. y. (2011). Variables externas que afectan el riesgo de las inversiones de mercadeo en Medellín. *Escuela de Ingeniería de Antioquia.*