

**ANÁLISIS SOBRE LAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL DEL
SECTOR AGUACATERO EN EL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA MUNICIPIO
DE CAJAMARCA**

JOHN SEBASTIAN CRUZ REYES

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTA

2019

**ANÁLISIS SOBRE LAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL DEL
SECTOR AGUACATERO EN EL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA MUNICIPIO
DE CAJAMARCA**

Investigadores

JOHN SEBASTIAN CRUZ REYES

Asesor temático:

ANDREA ESPERANZA LEGUIZAMÓN RODRIGUEZ

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTA

2019

**ANÁLISIS SOBRE LAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL DEL
SECTOR AGUACATERO EN EL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA MUNICIPIO
DE CAJAMARCA**

Trabajo de grado para optar al título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTA

2019

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA
AUTORIDADES ACADÉMICAS

Rector:

DR. JOSE LEONARDO VALENCIA MOLANO

Vicerrector Académico

DRA. MARTHA PATRICIA CASTELLANO

Decano Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Financieras

DR. MAURICIO ANDRÉS HERNÁNDEZ ÁNZOLA

Secretaria Académico

DR. LUZ ESPERANZA ANGEL

Director del Programa

DRA. MARCELA GARZON POSADA

Asesor de Investigación

DR. ANDREA ESPERANZA LEGUIZAMÓN RODRÍGUEZ

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Ciudad _____ **Día** _____ **Mes Año** _____

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	11
ABSTRAC	12
AGRADECIMIENTOS	13
DEDICATORIA.....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1. Formulación del problema	17
1.1.1. Contextualización	17
1.1.2. Definición del problema.....	18
1.2. pregunta de investigación.....	18
1.3. Justificación	19
1.3.1. Conveniencia.....	19
1.3.2. Relevancia social.....	20
1.3.3. Implicaciones educativas	20
1.3.4. Relevancia teórica	20
1.3.5. Relevancia metodológica.....	21
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	21
2.1. Teoría administrativa.....	21
2.2. Variable independiente	23
2.2.1. Análisis conceptual	24
2.2.1.1. Requisitos para exportar a México.....	24
2.2.1.2. Requisitos para exportar a la Unión Europea.	24
2.2.1.3. Requisitos para exportar a Japón.....	25
2.2.1.4. Requisitos para exportar a Estados Unidos.....	26
2.2.1.5. Requisitos para exportar a Panamá.	27

2.2.1.6. Requisitos para exportar a Costa Rica.....	28
2.2.2. Estudios empíricos.....	29
2.3. Variable Dependiente.....	29
2.3.1.1. Decreto 1985 de 2013 Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.....	30
2.3.1.2. Ley 811 del 2003.....	32
2.3.1.3. Conpes 3956 Política de formalización empresarial.....	34
2.3.1.4. Resolución 30021 del 28 de abril del 2017.....	35
2.3.1.5. Características y producción de aguacate local e Internacional.....	36
2.3.1.6. Aportes del Censo Nacional Agropecuario.....	38
2.3.1.7. Producción empresarial del aguacate en el departamento del Tolima Cajamarca. ..	40
2.3.1.8. Comercialización del aguacate Hass en territorio nacional.	42
2.3.2. Estudios empíricos.....	42
2.4. Estudios Empíricos de las dos variables.....	45
2.4.1. Resolución ICA 448 del 2016.....	51
2.4.1.1. Requisitos documentales.....	51
2.4.1.2. Requisitos de infraestructura.....	52
2.4.2. Tratados de libre comercio vigentes.....	52
2.4.2.1. Tratado de libre comercio Colombia - Argentina.....	52
2.4.2.2. Tratado de libre comercio Colombia – Japón.....	53
2.4.2.3. Tratado de libre comercio Colombia – Unión Europea.....	53
2.4.2.4. Tratado de libre comercio Colombia – Estados Unidos.....	54
3. CAPITULO III METODO.....	55
3.1. Objetivo General.....	55
3.1.2. Objetivos Específicos.....	55
3.2. Instrumentos de información.....	56
3.3. Procedimiento.....	57
3.4. Diseño de método.....	68

3.4.1. Diseño:.....	68
3.4.2. Momento de estudio	68
3.4.3 Alcance del estudio	69
3.5. Análisis de datos	69
CAPITULO IV RESULTADOS	77
Conclusiones.....	81
Recomendaciones	84
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

Listado de tablas

Tabla 1.Cadena productiva del aguacate	33
Tabla 2. Estacionalidad de la producción de aguacate Hass en Colombia	37
Tabla 3. Zonas de producción de aguacate Hass en Colombia	37
Tabla 4. Canales de mercado para el aguacate.....	42
Tabla 5. Exportaciones de Aguacate Hass 2005 – 2017.....	49
Tabla 6. Países productores de Aguacate 2012.....	50
Tabla 7. Calendario de producción Anual mundial de aguacate.....	50

Listado de Figuras

Figura 1. Probabilidad de compra basada en la Etnia	27
Figura 2. Participación del área rural dispersa, según uso total nacional	38
Figura 3. Participación (%) del área para uso agropecuario total nacional	39
Figura 4. ¿Actualmente estudia? – asiste al preescolar, escuela, colegio o universidad	40
Figura 5. Producción de aguacate en Colombia 2015	41

Listado de Siglas

ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
CONPES	Concejo Nacional de Política Económica y Social.
TLC	Tratado de Libre Comercio
APHIS	Animal and Plant Health Inspection Service
AGUACATEC	Asociación de Aguacateros de Cajamarca y el Departamento del Tolima
INVIMA	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
PIB	Producto Interno Bruto
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
CNA	Censo Nacional Agropecuario
FINAGRO	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario

RESUMEN

Colombia es caracterizado por ser un territorio privilegiado en materia de áreas cultivables y a su vez por su amplia gama de aspectos medioambientales que propician la cosecha de productos agropecuarios como el aguacate, fruta que ha trascendido fronteras y se ha convertido en un producto capaz de ofrecer utilidades provechosas para todos los que intervienen de manera directa o indirecta en su cadena de suministro.

La presente revisión documental tiene como fin analizar las formas de participación empresarial del sector aguacatero en municipio de Cajamarca, región que se caracteriza por ser referente para el crecimiento y desarrollo de este sector en el país, y que gracias a sus procesos empresariales ha logrado posicionar su mercado en el ámbito local y ha generado importantes alianzas comerciales en materia de infraestructura y transferencia de tecnología al sector rural.

En este contexto y gracias a inversiones procedentes del sector privado que propiciaron la formalidad empresarial en pequeños y medianos productores aguacateros de la región es posible identificar factores que mejoran los procesos de comercialización y negociación del producto dentro y fuera del país y a su vez dar a conocer casos de éxito que sirvan como referente para que productores de la región se unan a asociaciones legalmente constituidas que aportan significativamente en la economía local y desarrollo regional.

Palabras Claves: Aguacate, formalidad empresarial, comercialización.

ABSTRAC

Colombia is detailed for being a privileged territory in terms of arable areas and in turn for its wide range of environmental aspects that favor the harvest of agricultural products such as avocado, fruit that has transcended borders and has become a product capable of offering utilities helpful for all those who intervene directly or indirectly in their supply chain.

The purpose of this document review is to analyze the forms of business participation of the water sector in the municipality of Cajamarca, a region that is characterized as a reference for the growth and development of this sector in the country, and that thanks to its business processes has been achieved position your market at the local level and generate important business alliances in infrastructure and technology transfer to the rural sector.

In this context and thanks to the investments of the private sector that led to business formality in small and medium producers of avocados from the region, it is possible to identify the factors that improve the production and negotiation processes of the product inside and outside the country and in turn To know The success stories that serve as a reference for the producers in the region join the legally constituted associations that contribute to the local economy and regional development.

Keywords: Avocado, business formality, charges.

AGRADECIMIENTOS

A la Fundación Universitaria del Área Andina quien a través de sus docentes y de las herramientas tecnológicas contribuyo de manera satisfactoria con mi formación académica y profesional y me capacito con los conocimientos necesarios para contribuir con el desarrollo económico y empresarial del país.

A mi directora de trabajo de grado Doctora Andrea Esperanza Leguizamón por su valioso apoyo en el desarrollo del presente trabajo; a todas y cada una de las personas que de alguna u otra manera aportaron tiempo y conocimiento para el logro de los objetivos propuestos en el presente documento de investigación.

DEDICATORIA

A Dios, primeramente, quien me dio la oportunidad de iniciar mis estudios profesionales y llegar al punto de culminarlos satisfactoriamente, a mis padres quienes siempre han sido el motor y apoyo en mi formación académica y quienes fueron mi motivación constante para alcanzar mis metas, a ellos y a todas las personas que de manera directa o indirecta aportaron su granito de arena para lograr mi objetivo que siempre fue ser administrador de empresas.

INTRODUCCIÓN

La globalización, el comercio internacional y los diferentes fenómenos naturales, han hecho que la agricultura en Colombia con el paso del tiempo sea más desafiante y competitiva, las empresas agropecuarias y en especial las empresas aguacateras en el país, han tenido un comportamiento ascendente, siendo el departamento del Tolima el de mayor producción a nivel nacional con una participación del 18% del total de la producción nacional, de igual manera es importante resaltar que las empresas destinadas a la producción de aguacate en todos sus niveles han generado cerca de 54.000 empleos en todo el país, con un crecimiento del 8.7% respecto al año 2014, (Minagricultura, 2018) según estadísticas, el sector agropecuario enfocado a la agricultura, tuvo una variación porcentual positiva de 4.9% en el Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2017, comparado con el año 2016, crecimiento que se dio principalmente por el establecimiento de cultivos agrícolas en 8.1%, (DANE, 2018) adicional a esto en el cuarto trimestre del 2017 el valor agregado de esta rama creció 1.0%, aumentándose la producción de cultivos permanentes y disminuyendo la de cultivos transitorios, (DANE, 2018) siendo esta rama la que mayor crecimiento obtuvo en el año 2017, catalogándose como potencial actividad económica en constante avance y crecimiento. Es por esto por lo que nace la necesidad de analizar las formas de participación empresarial de las compañías aguacateras localizadas en el municipio de Cajamarca, territorio nacional caracterizado por su amplia trayectoria en la industria aguacatera, y con retos a nivel empresarial.

La cadena productiva y empresarial del aguacate en Colombia está conformada por los productores, comercializadores, industrias de procesamiento, productores de material vegetal, proveedores de insumos y entidades del estado que acompañan el proceso como el ICA, SENA y algunas asociaciones aguacateras, (Cuestas, 2018) todo esto encaminado al logro de un proceso empresarial ordenado y capaz de sobrellevar los retos que traiga consigo el producto como tal, ahora bien en la producción de aguacate en Colombia existen algunos limitantes que han hecho dificultoso el proceso de comercialización, arraigada a una cultura en la que los productores no hacen parte de la cadena de valor, siendo los comerciantes quienes obtienen las mejores utilidades y siendo estos quienes determinan el valor del producto, propiciando al agricultor a la aceptación de precios incluso en opciones poco rentables, sumado a esto el comercio informal que se le da al aguacate por parte de vendedores ambulantes o callejeros que distorsiona más el valor del

producto, (Gómez, 2014) haciendo que las empresas legalmente constituidas y que aportan al crecimiento económico y competitivo en el país no logren un posicionamiento estable y duradero; a pesar de que este tipo de cultivo agrícola mantiene un crecimiento constante, es importante generar políticas gubernamentales encaminadas al apoyo de los procesos empresariales y de comercialización de productos como el aguacate, de manera que el mediano y pequeño empresario participe en la generación de la cadena de valor, y propicie a su vez la transferencia de tecnología al sector rural e incremente su participación como empresa en el comercio Internacional.

En este contexto la presente monografía tiene como fin estudiar las formas de participación empresarial de las empresas aguacateras localizadas en el municipio de Cajamarca un territorio nacional caracterizado por su amplia producción, pero al mismo tiempo por sus deficientes procesos y la falta de vinculación empresarial del agricultor en la generación de valor del producto, catalogado este como actor principal del proceso; de igual manera y a raíz de su crecimiento exponencial se hace necesario conocer qué tipo de empresas existen en este territorio su manejo y formas de participación en la economía local, ya que el conocimiento de los aspectos mencionados anteriormente propicia a futuro un mejor manejo empresarial, social y económico, fortaleciendo significativamente a la industria aguacatera en el departamento del Tolima y en todo el territorio nacional.

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Formulación del problema

Los procesos empresariales predispuestos en la industria aguacatera han hecho que la informalidad tome fuerza, disminuyendo considerablemente la calidad del producto y propiciando un descenso en las ventas de empresas legalmente constituidas, sumado a esto la falta de vinculación de todos los actores del proceso en la generación de valor, hace que las utilidades no sean equitativas, en el presente documento se busca analizar la situación actual de las empresas aguacateras en el Municipio de Cajamarca un territorio colombiano que se caracteriza por su amplia producción y trayectoria, con el fin de identificar de los procesos empresariales y comerciales que contribuyan con el crecimiento de la industria aguacatera en todos los departamentos del país.

1.1.1. Contextualización

La explotación comercial intensiva del aguacate nace a mediados el siglo pasado, hoy en día esté es un producto reconocido a nivel internacional y que por sus características nutricionales se ha convertido en un producto atractivo para ser consumido de diferentes formas; México lidera la producción de aguacate a nivel Mundial con el 27%, seguido de Chile con un 8 % y Republica Dominicana con un 7% (AmCham Colombia, 2014), a su vez México lidera la lista de los países que exportan aguacate en el mundo, con un valor importado para el año 2014 de \$1.335.325 millones de dólares, seguido muy por debajo por Perú con \$166.470 millones de dólares. (AmCham Colombia, 2014).

Dentro de este marco Colombia se ha caracterizado por ser un país agropecuario con capacidad de producción expandible al comercio internacional, hoy en día el territorio colombiano es reconocido por su amplia trayectoria en materia de exportación de Café, variedad de frutas y carnes de origen animal, recientemente se logró la exportación del aguacate Hass con sello colombiano hacia los Estados Unidos, y se espera que pronto llegue también al mercado chino tras cumplir con los requisitos exigidos por este país, la variedad de aguacate Hass en Colombia aparece en el año 2000, y diez años después se realiza la primera exportación de la fruta en un contenedor de 20 toneladas con destino a Francia , en ese entonces solo se contaba con 5500 hectáreas de aguacate Hass, desde este

año los productores nacionales se han venido preparando para cumplir con las normas estandarizadas a nivel mundial, que involucran la preparación del terreno, plena vigilancia en el tiempo de cosecha, empaque y transporte, (AmCham Colombia, 2014) en el 2014 Colombia exporto aguacate Hass a Holanda, España y Francia, y en su entonces, estaba buscando incursionar en el mercado de los Estados, al ser el aguacate el tercer producto más importado por este país, a su vez existía un vacío de oferta que no lograban subsanar aquellos países con los cuales mantenía negociaciones, y la oportunidad de mercado radicaba en el tratado de libre comercio que mantiene Colombia con Estados Unidos, al ser eliminado el gravamen arancelario para el aguacate. (Velez, 2011)

En este contexto Cajamarca es un territorio nacional que cumple con diferentes factores tanto ambientales como de terreno para suplir la demanda interna y conquistar mercados internacionales, en cierta medida aun faltan cosas que se deben mejorar como los deficientes procesos comerciales que desvirtúan la calidad y el precio del producto final, pero con el tiempo Cajamarca puede ser no solo reconocido a nivel local como potencial productor de aguacate si no a su vez como un territorio competitivo y capaz de suplir demandas internacionales con altos estándares de calidad y competitividad en precios.

1.1.2. Definición del problema

Los procesos empresariales que vinculan canales o cadenas de valor propician un manejo deficiente de los recursos y a su vez desvirtúan la credibilidad en los precios, tal es el caso del aguacate como producto agropecuario que debido a su alta aceptabilidad en los mercados tanto nacionales como internacionales, ha propiciado el comercio informal lo que su vez delimita la capacidad de negociación y la inestabilidad en los precios, disminuyendo la calidad del producto y llevando a acuerdos comerciales poco rentables tanto para productores como comerciantes, la presente revisión documental tiene como fin analizar cuáles son las formas de participación empresarial del aguacate como producto potencial en el municipio de Cajamarca y como los procesos empresariales se relacionan con el éxito de las empresas situadas en este territorio.

1.2. pregunta de investigación

¿Cómo y cuáles son las formas de participación empresarial del sector aguacatero en el departamento del Tolima especialmente en el Municipio de Cajamarca como referente para el crecimiento del sector agropecuario en el país?

1.3. Justificación

Se pretende analizar las formas de participación empresarial de las compañías aguacateras ubicadas en el departamento del Tolima – Municipio de Cajamarca, como producto agropecuario con potencial productivo en el territorio nacional, de igual manera identificar el impacto que este producto ha tenido en la economía y desarrollo del país, mediante la recopilación de diferentes antecedentes locales que arrojen información verídica del aguacate como producto, que a pesar de sus desaciertos en procesos de comercialización y deficiente participación en la cadena de valor, (Gómez, 2014) se identifiquen aquellos factores que mejorarían los índices empresariales de comercialización por parte de los agricultores, haciéndolos partícipes en la cadena de valor, de manera que el presente documento sirva a su vez como mecanismo de información a quien quiera indagar el estado empresarial de la producción de aguacate en el municipio de Cajamarca el aporte de este producto en la economía local y los factores comerciales y empresariales que generan valor al producto.

1.3.1. Conveniencia

En la actualidad las empresas agropecuarias han sobresalido ampliamente en los procesos empresariales que impactan positivamente a la economía del país, su aporte al producto interno bruto refleja la importancia de realizar la investigación, ampliando el conocimiento sobre cómo el aguacate como producto agropecuario ha alcanzado un reconocimiento hasta llegar al punto de ser comercializado a nivel internacional, todo este proceso diseñado siempre con sello Colombiano y manejando estándares de calidad óptimos y eficientes, como consecuencia de la presente revisión documental se espera conocer que procesos empresariales existen en Cajamarca, que la han convertido en la región Colombiana capaz de suplir la demanda interna y expandir su comercialización a nivel internacional, de manera que este estudio sirva a su vez para que los pequeños y medianos empresarios aguacateros distribuidos en todo el territorio nacional se acojan a este tipo de estrategias empresariales y potencialicen significativamente su producción y comercialización a nivel internacional, y pronto puedan sumarse al amplio campo internacional y contribuyan con el desarrollo económico del país.

1.3.2. Relevancia social.

Los principales beneficiados con los resultados de la investigación son campesinos, y aquellas PYMES, que buscan consolidarse como empresas capaces de ofrecer productos con altos estándares de calidad, haciendo uso de las formas de participación empresarial que Cajamarca ha establecido dentro de su territorio y que le han generado éxito en todos sus niveles, dicha relevancia social impactará positivamente en el ámbito económico de aquellas personas que buscan consolidar sus explotaciones aguacateras y generar empresas capaces de deslumbrar positivamente en todas las regiones del país.

1.3.3. Implicaciones educativas

Como implicación educativa se espera estructurar y reconocer el modelo empresarial que Cajamarca ha implementado a fin de que otros territorios del país puedan sumarse a éste y acrecentar su productividad, educando a los campesinos pequeños y medianos empresarios sobre las formas de participación empresarial de las cuales pueden hacer uso dentro del territorio nacional. A su vez la presente revisión documental sirve para que los futuros administradores de empresas focalicen sus competencias al logro de objetivos en productos con deficientes procesos de comercialización y de negociación que acrecienten significativamente el reconocimiento y potencial productivo de los mismos.

1.3.4. Relevancia teórica

Como consecuencia de la presente revisión documental se espera que dichas formas de participación empresarial identificadas en Cajamarca tengan importancia trascendental y no solo sirvan para ser implementadas con el aguacate si no que a su vez puedan ser ejecutadas con otros productos agropecuarios y se apliquen a fenómenos empresariales en el ámbito comercial y de negociación, creando valor y conocimiento significativo en aquellos casos en los que por temas de ilegalidad e informalidad laboral se distorsione el valor real y tangible de los productos a los cuales pueda ser aplicados. Como consecuencia se espera generar un conocimiento eficiente que permita a los micro, pequeños y medianos empresarios aguacateros de la región de Cajamarca optimizar y reconocer sus procesos empresariales de manera que sean reconocidos a nivel local y la implementación de dichos procesos pueda generalizarse, enfocarse e implementarse en todo el territorio nacional permitiendo un adecuado manejo de los recursos y procesos empresariales predispuestos en esta región.

1.3.5. Relevancia metodológica

La presente revisión documental es de enfoque cualitativo se selecciona este método ya que permite estudiar de manera integral y completa el tema objeto de estudio, dando respuesta a preguntas centradas en contextos reales y evidenciando fenómenos que desde este enfoque investigativo se pueden profundizar de manera eficiente, dando lugar a una investigación, capaz de generar conocimientos que aportan no solo en el contexto empresarial si no a su vez en un contexto económico y social.

Es importante aclarar que la presente revisión documental es un estudio explicativo que permitirá orientar y establecer las causas que originan el fenómeno a partir de la teoría expuesta, de manera que se pueda identificar en primera instancia como y cuáles son las formas de participación empresarial en el Municipio de Cajamarca, mediante la búsqueda de información bibliográfica; dicha metodología tiende a ser la más acertada pues reduce tiempos y costos con relación a otro tipo de estudios, como consecuencia se espera contrastar la teoría expuesta con las formas de participación empresarial en Cajamarca e identificar si dichos procesos hacen parte de su éxito empresarial o si por el contrario existe la ausencia o necesidad de implementar procesos empresariales para generar mayor productividad y reconocimiento.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. Teoría administrativa

Como primera medida es importante resaltar la teoría clásica de la administración, fundada por Henry Fayol, personaje ilustre de la administración, y quien fue el punto de partida para dar inicios a procesos empresariales exitosos; su enfoque básicamente consistió en la estructura que debe poseer toda organización para ser eficiente, Fayol dividió la empresa en 6 grandes grupos de funciones que se deben tener en cuenta; entre estas están las funciones técnicas, en donde se enmarca todo lo relacionado a la producción de bienes o servicios bajo procesos previamente establecidos, por otro lado están las funciones comerciales y de las cuales se tiene especial atención en la presente investigación pues se relacionan con la compra, venta e intercambio de productos y servicios, las funciones financieras en donde básicamente se busca gerenciar el capital obteniendo el mejor margen de utilidad, funciones de seguridad en donde se debe prestar atención a salvaguardar los bienes con los que cuenta la empresa, funciones contables en

donde se genera toda la información sobre la situación económica de las empresas y finalmente las funciones administrativas que se componen de organizar, prever, dirigir y controlar todos los aspectos anteriormente mencionados. Ahora bien cada una de estas funciones nacen de la necesidad de estructurar una empresa capaz de dar respuesta a los entornos cambiantes, en la actualidad dichas funciones han tenido cambios que posibilitan un mejor intercambio de la información, dado es el caso de las funciones técnicas, que hoy se denominan áreas de producción, o también las funciones comerciales, que hoy se denominan, áreas de ventas o de marketing, además con el paso del tiempo ha surgido el área de talento humano o de administración de talento humano. (Universidad Manuela Beltrán, 2010)

Ciertamente han existido a lo largo de los años cuestionamientos sobre la adaptabilidad de la teoría de Fayol en el mundo contemporáneo, y si ésta aún tiene vigencia o no para enfrentar los retos de la globalización y de los modelos económicos cambiantes, sin embargo su teoría no pierde vigencia pues el proceso administrativo que planteo Fayol ha sido un modelo a seguir a lo largo de los años y en la actualidad es pilar en la educación y formación empresarial, indudablemente todos los personajes sucesores a Fayol han adoptado su teoría a los nuevos modelos económicos. (Sotomayor, 2009)

Es por esto por lo que dicha teoría se centra en la presente revisión documental para determinar si las áreas de la organización empresarial que Fayol integro y que en la actualidad siguen vigentes, son utilizadas por las empresas aguacateras ubicadas en el municipio de Cajamarca propiciando la formalidad y la constitución de empresas capaces de enfrentar los retos de la globalización y al mismo tiempo ser determinantes en las formas de participación empresarial de esta región del país. En este orden de ideas es importante que las empresas que emergen constantemente en el sector aguacatero implementen las funciones administrativas que establece Fayol, en donde se integran las 5 funciones descritas anteriormente de manera que puedan, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar todos los procesos administrativos y legales para ejercer en el territorio nacional y poder así competir en mercados internacionales de manera eficiente.

Como consecuencia y a raíz de las diferentes teorías y enfoques empresariales, los distintos países han idealizado mecanismos legales que propician un adecuado manejo de los recursos y de la legalidad de los procesos empresariales, Colombia a través del tiempo y de los diferentes gobiernos, ha permitido que las empresas que surgen diariamente y que buscan la formalidad se les garantice un acompañamiento desde los diferentes ministerios

tales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio del Trabajo de manera que mediante estos se generen políticas en conjunto que beneficien al sector agropecuario en general; y entidades competentes como el ICA o INVIMA que controlan y regulan los procesos productivos para dar respuesta a las ideas que propicien el desarrollo económico y empresarial del país.

2.2. Variable independiente

La globalización ha generado cambios en todos los modelos económicos, en la actualidad para participar en el mercado local e internacional todo micro, mediano o pequeño empresario se debe acoger a la normatividad legal, de acuerdo a los alcances en los que desee participar, el aguacate en Colombia tiene una acogida bastante importante, a su vez a lo largo de los años ha sido sometido a procesos de industrialización lo que ha permitido generar nuevos productos que acrecientan su demanda, existiendo en Colombia cerca de 13.000 productores quienes para el año 2014 ocupaban 49.056 hectáreas, y para el año 2018 la ocupación fue de 73.986 hectáreas, con una producción de 403.184 toneladas de aguacate y un rendimiento de 10 toneladas por hectárea (Ministerio de agricultura, 2018).

El área sembrada de aguacate en Colombia para el año 2018 aumento un 49% con relación al año 2014, lo que se asoció al crecimiento exponencial del aguacate Hass debido a la creciente demanda de esta variedad de aguacate en los mercados internacionales, siendo el continente europeo el principal destino de la exportación de aguacate colombiano. En la actualidad Colombia ya cuenta con la admisibilidad sanitaria para consolidar su negociación con el mercado norteamericano, trabajo que se hace en conjunto con los productores, y entidades como el ICA e INVIMA. (Ministerio de agricultura, 2018) Las condiciones ambientales en Colombia y en especial en Cajamarca propician un desarrollo óptimo y eficiente con alrededor de 3 cosechas al año, permitiendo suplir la demanda interna constantemente comparada con otras regiones del país como Cauca, departamento que solo cuentan con una cosecha al año.

2.2.1. Análisis conceptual

La comercialización del aguacate tanto en contextos locales como internacionales es un reto logístico que siempre se busca conservar el 100% de las características organolépticas del producto lo cual se logra manejando una correcta cadena de frío, por lo general la temperatura para transportar el aguacate bien sea en un tramo local o internacional e independientemente el medio o modo de transporte que se utilice debe ser de 5 -13 °C para aguacates verdes y 2 - 4 °C para aguacates maduros, de esta manera se puede garantizar que la calidad del producto no se pierda en trayectos largos y el producto pueda llegar a regiones lejanas como Japón o China desde el continente suramericano, a continuación se resaltan aspectos básicos que exigen algunos países para importar aguacate procedente de Colombia.

2.2.1.1. Requisitos para exportar a México.

México es el principal productor de aguacate en el mundo, y dada su experticia y experiencia en los procesos productivos a nivel interno ha logrado concebir normas que han posibilitado la penetración de mercados de manera óptima y eficiente, contando así con certificados internacionales expedidos por la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación en la República Mexicana, normas como la NOM-066-FITO-2002 Que especifica el manejo fitosanitario y movilización del aguacate.

2.2.1.2. Requisitos para exportar a la Unión Europea.

Ahora bien la Unión Europea potencial comprador de aguacate tiene requisitos previamente establecidos para importar productos de origen no animal, al aguacate se le validan los niveles máximos de contaminantes, de residuos de pesticidas, aromas y los aditivos utilizados y finalmente el embalaje en contacto con los alimentos pues debe ser un material que no altere la calidad del producto y que no sea considerado peligroso para la salud del ser humano. (Procolombia, 2019). Según la partida arancelaria del aguacate 0804400000, los requisitos en específico que debe cumplir el aguacate para ingresar al mercado de la Unión Europea son:

Control de contaminantes en alimentos: Mediante el reglamento número 1881 del 19 de diciembre del 2006, se realiza control a los siguientes contaminantes, micotoxinas, metales, monocloropropano, dioxinas y policlorobifenilos, hidrocarburos aromáticos policíclicos, melanina, ácido erucico y nitratos; todo esto se hace con el fin de garantizar la salud de los consumidores en especial los niños, ancianos y mujeres embarazadas.

Control de residuos de plaguicidas en alimentos de origen vegetal y animal: De igual manera este aspecto propende mantener la salud de los consumidores, es por esto por lo que se realizan controles a los contaminantes que se generaron durante la producción, en este caso al ser positivo en un país europeo se debe notificar inmediatamente a los demás países de la Unión Europea para tomar medidas al respecto

Control de alimentos genéticamente modificados y nuevos alimentos: reglamento número 1829 del 2003, en donde se controlan un material genético que ha sido alterado para incluir genes que normalmente no contenía si este contiene menos de 0.9 % de organismo genéticamente modificado no debe ser etiquetado.

Controles fitosanitarios, trazabilidad cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos: todos los lotes del producto deben estar etiquetados por el productor o fabricante, la identificación de los lotes debe ir precedida por la letra L, a su vez la información de la etiqueta debe ser legible, visible y clara para el consumidor; si se indica la fecha de caducidad dentro de la etiqueta no es necesario indicar el lote. . (Helpdesk, 2019)

Por otro lado, el a partir del 1 de marzo de 2005, en la Unión Europea se comenzó a aplicar la norma internacional para medidas fitosanitarias (NIMF 15). Con el fin de reducir el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional. Todos los exportadores que usen este tipo de embalajes deben conseguir la autorización NIMF 15. En Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca. (Procolombia, 2019)

2.2.1.3. Requisitos para exportar a Japón.

Todos aquellos productores que deseen vender productos para el consumo humano en Japón deben cumplir con ocho obligaciones previamente establecidas que dicta el gobierno japonés con el fin de promover el cuidado de la salud de los habitantes de este territorio y a su vez evitar el ingreso de plagas, de esta manera si no se comprueba que el importador acata y cumple de manera satisfactoria con las reglas no se le permitirá el ingreso del producto al país, dichas reglas son las siguientes: (Montalvo, 2010)

1. Controles de higiene y sanidad en los establecimientos. 2. Control de calidad de la materia prima. 3. Condiciones de higiene en la fabricación y procesamiento. 4. Higiene

en el almacenamiento, transporte y distribución 5. Certificación (Japanese Agricultural Standards) JAS. 6. Niveles máximos permitidos de productos químicos y contaminantes. 7. No contar con aditivos prohibidos. 8. Procesos de trazabilidad. (Montalvo, 2010)

2.2.1.4. Requisitos para exportar a Estados Unidos.

Por otro lado, Estados Unidos exige registro oficial expedido por el ICA en donde se garantice que son producciones aguacateras libres de plagas como *Heilipus lauri*, *H. trifasciatus* y *Stenomoma catenifer*, (Procolombia, 2017) otro aspecto clave a considerar y el cual presta especial atención este país a la hora de recibir el producto es el empaque el cual debe contar con los siguientes aspectos.

1. Durante el tiempo en que las empacadoras adelantan una operación para exportar aguacates hacia Estados Unidos, estas solo pueden aceptar frutos procedentes de lugares de producción registrados y habilitados oficialmente para exportar al país norteamericano. 2. Los aguacates deben ser empacados dentro de las 24 horas siguientes a la cosecha en una empacadora que cuente con un sistema de exclusión de plagas. Todas las aberturas al exterior de la infraestructura de la empacadora deben ser tamizadas o cubiertas por una barrera que impida la entrada de plagas, como se especifica en el POT. La empacadora debe tener doble puerta en la entrada y en las entradas interiores a la zona donde se empaque el aguacate. 3. Para el transporte a Estados Unidos, la fruta debe mantenerse en condiciones de resguardo. Esto significa que la fruta no puede estar expuesta al ataque de insectos en su trayectoria. Para esto la fruta puede almacenarse en un empaque a prueba de insectos, o ser cubiertas con una malla, una lona plástica o utilizar un sistema logístico y de transporte que prevenga cualquier contaminación del producto. El POT detalla estas salvaguardias, las cuales deben mantenerse hasta la llegada de la fruta a Estados Unidos. 4. Los documentos de embarque que acompañen a los envíos de aguacates deben especificar el lugar de producción en el que se cultivaron los aguacates, así como los datos de las plantas de empaque donde se procesaron y empacaron los frutos. Esta identificación debe mantenerse hasta que se libere la fruta para entrar en los Estados Unidos. , (Procolombia, 2017)

Según estudios la probabilidad de compra basada en la etnia arroja un 60% para los Hispánicos, lo que es una potencial oportunidad de compra comparado con los afroamericanos que tienen un 26% de probabilidad (figura 1) datos que dan a entender que

la aceptación el aguacate procedente de Latinoamérica es sobresaliente (Procolombia, 2017)

Figura 1. Probabilidad de compra basada en la Etnia



Adaptado de: (Procolombia, 2017)

2.2.1.5. Requisitos para exportar a Panamá.

Toda persona natural o jurídica que desee exportar al territorio panameño o a su vez importar desde este país debe cumplir los siguientes requisitos para poder establecer la negociación de manera óptima y satisfactoria: (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019)

1. En el caso de alimentos para consumo humano y/o animal, el importador panameño deberá estar registrado en Sistema de Notificación de Introducción de Alimentos. (SISNIA)
2. En el caso de los alimentos importados que se expendan envasados, embotellados o empacados, con nombre determinado y marca de fábrica, deberán estar registrados en la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA), antes de su importación.
3. El importador panameño deberá poseer un registro sanitario y/o fitosanitario para ingresar alimentos a Panamá.
4. Notificar a la AUPSA la intención de exportar alimentos a Panamá con un mínimo de 48 horas antes de su llegada, expresado en el Formulario de Notificación de Introducción de Alimentos.
5. Cumplir con la documentación básica requerida para las importaciones como parte del procedimiento de despacho aduanero, la cual incluye: la declaración registrada en

el sistema SICE, factura comercial (original más cuatro copias a ser presentadas en inglés o en español), Bill of Lading o Airway (tres copias), número de licencia comercial, certificado fitosanitario y autorización previa del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (cuando se requiera) y el certificado de libre venta (cuando se requiera).

6. Contratar los servicios de un agente o apoderado aduanero para que en su nombre realice los trámites correspondientes.

7. Pagar los impuestos de comercio exterior.

2.2.1.6. Requisitos para exportar a Costa Rica.

Todos los productos y subproductos agrícolas requieren certificados fitosanitarios para ingresar al territorio costarricense, de igual manera no existen requerimiento de etiquetados excepto algunos productos de alimentos, bebidas y fertilizantes, la entidad que regula todos estos aspectos es el Ministerio de Economía Industria y Comercio a través del área de apoyo al consumir y es de vital importancia contar con los siguientes requisitos para cumplir a cabalidad con la negociación. (APEN, 2016)

- Certificado libre de venta y consumo del país exportador
- Inspección física zoosanitaria
- Autorización del Ministerio de Economía Industria y Comercio
- Certificado fitosanitario del país exportador
- Permiso fitosanitario de importación
- Autorización Fito/zoo/sanitaria para el tránsito de animales o vegetales, sus productos y subproductos
- Autorización de des almacenaje de alimentos

2.2.2. Estudios empíricos

En la última década el consumo del aguacate se ha incrementado sustancialmente, alrededor de 3 puntos porcentuales cada año en países de América del Norte y Europa, es decir que la producción del aguacate a nivel mundial crece menormente que la demanda del producto. La Unión Europea y Estados Unidos son países potenciales para establecer negociaciones; quienes para el año 2016 registraron más de 4 millones de dólares en importaciones de aguacate, sin embargo es importante resaltar que Estados Unidos aun no admite la entrada del aguacate Hass Colombiano a su territorio debido a plagas que están presentes en el territorio nacional como *Heilipus lauri Boheman*, *Heilipus trifasciatus*, *Maconellicoccus hirsutus (Green)* y *Stenoma catenifer*, que pueden ser una amenaza para sus cultivos. (Ramirez & Serrano, 2017)

Colombia es el país latinoamericano con mayores acuerdos comerciales, en aspectos de gravamen, en la Unión Europea inicio con el 15% y en la actualidad se encuentra en 0%, a su vez el tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos elimino el arancel para el aguacate, por ellos los productores nacionales, ven una potencial oportunidad de mercado y se han empeñado en la búsqueda de la admisibilidad del producto ante el Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS) quien es la entidad encargada de autorizar la entrada del producto a ese territorio nacional (Amcham, 2015)

2.3. Variable Dependiente

El censo nacional agropecuario es un ejercicio estadístico implementado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE, que proporciona información georreferenciada y actualizada del sector agropecuario del país, en la historia de Colombia se han realizado tres censos agropecuarios, el ultimo data del año 2014 caracterizado por ser el más incluyente, obtuvo una cobertura del 98.9%, cubriendo los 1.101 municipios del país, incluyendo a su vez al archipiélago de San Andrés, providencia y Santa Catalina, 32 departamentos, 20 áreas no municipalizadas, 773 resguardos indígenas, 181 tierras de comunidades negras y 56 parques nacionales naturales. (DANE, 2014)

Cajamarca es un Municipio del Departamento del Tolima ubicado a 35 kilometros de Ibague sobre la via panamericana, limita al sur con el municipio de Rovira y Roncesvalle, al norte con el municipio de Ibague, por el occidente con el departamento del

quindio y al oriente nuevamente con Ibagué, ubicado así en la parte alta de la cordillera central, con una extensión total de 520 km², una extensión urbana de 166 km² y una extensión rural de 354 km² lo que propicia la producción agropecuaria y en especial la producción de aguacate, su temperatura es de 19 °C y su altitud de la cabecera municipal es de 1814 metros sobre el nivel del mar, este municipio es catalogado como la principal despensa agrícola de Colombia, y por ende la base de su economía está estrechamente relacionada con el sector agropecuario, a su vez cuenta con vías de transporte terrestres y fluviales lo que posibilita aún más la comercialización de sus productos reduciendo costos. (Alcaldía Municipal de Cajamarca , 2019)

En la actualidad Cajamarca se ha catalogado como uno de los principales Municipios de Colombia como productor de aguacate, dada su creciente demanda, y de acuerdo a diálogos por parte de los agricultores presentes en esta región crearon una asociación que busca consolidar los productos y generar valor a los mismos mediante la creación de Aguacatec, los agricultores pertenecientes a esta organización son considerados socios, y participan activamente en la generación de oportunidades de negocio que hoy en día han logrado cumplir con normas locales para expandir su comercialización a nivel Internacional.

2.3.1. Análisis conceptual

2.3.1.1. Decreto 1985 de 2013 Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

El decreto 1985 del 2013 por el cual el presidente de la república de Colombia ajusta la estructura interna del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural con el fin de adecuarlo a las nuevas necesidades del sector y contribuir con el desarrollo económico y social del país, en el capítulo 2 artículo número 2 prioriza que al Ministerio de Agricultura y desarrollo rural le compete desarrollar los siguientes objetivos:

Promover el desarrollo rural con el fin de fortalecer la productividad y competitividad de los productos agropecuarios, mejorando así las condiciones de vida de las personas que habitan en las zonas rurales del país, aprovechando los recursos de manera sostenible, generando empleo y logrando un desarrollo equilibrado de las regiones.

A su vez uno de los objetivos que se plantea en la presente resolución es lograr una articulación, concienzuda y sistemática entre instituciones agropecuarias logrando equidad

y sostenibilidad; a su vez en su artículo 3 se dan a conocer las funciones que el Ministerio de Agricultura debe cumplir y hacer cumplir:

1. Formular, dirigir, coordinar y evaluar la política relacionada con el desarrollo rural, agropecuario, pesquero y forestal en los temas de su competencia.
2. Formular políticas, planes, programas y proyectos agropecuarios, pesqueros y de desarrollo rural, fortaleciendo los procesos de participación ciudadana y planificación del territorio, bajo los lineamientos de la política macroeconómica.
3. Formular acciones para propiciar la articulación interinstitucional de las entidades del orden nacional y territorial que conlleven a la implementación de planes, programas y proyectos de desarrollo rural, y agropecuario con enfoque territorial.
4. Formular, coordinar, adoptar y hacer seguimiento a la política de desarrollo rural con enfoque territorial, en lo relacionado con el ordenamiento social de la propiedad rural y uso productivo del suelo, capacidades productivas y generación de ingresos, y gestión de bienes públicos rurales.
5. Formular, coordinar, adoptar y hacer seguimiento a la política de restitución de tierras despojadas.
6. Formular y hacer seguimiento a la política agropecuaria, pesquera y de desarrollo rural para la atención de la población en situación de vulnerabilidad con el objetivo de contribuir a la materialización de sus derechos con enfoque integral y diferencial, en coordinación con las demás entidades competentes del Estado.
7. Formular, coordinar, adoptar y hacer seguimiento a la política de desarrollo agropecuario, en lo relacionado con las cadenas agropecuarias, innovación tecnológica, protección del riesgo sanitario y el financiamiento sectorial.
8. Fijar las políticas y directrices sobre investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el sector agropecuario.
9. Formular, coordinar e implementar la política para prevenir, corregir y mitigar el riesgo agropecuario.
10. Formular, dirigir, coordinar y evaluar la política en materia de prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales y la investigación aplicada, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio.
11. Participar en la definición de la política macroeconómica y social y en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, con el objeto de lograr el mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores rurales y el crecimiento económico del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.
12. Velar por la efectividad y cumplimiento de los fines que para el Sector consagran los artículos 64 a 66 de la Constitución Política, con sujeción a las normas contenidas en las leyes que los desarrollan.
13. Fijar la política de cultivos forestales productores y protectores con fines comerciales, de especies

introducidas o autóctonas, en coordinación con las autoridades ambientales y de recursos naturales renovables. 14. Participar, con las autoridades competentes, en la formulación y adopción de la política de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y los recursos hídricos. 15. Diseñar, implementar y promocionar instrumentos, incentivos y estímulos para la producción y comercialización agropecuaria, a través del 'financiamiento, la inversión, la capitalización y el fomento a la producción. 16. Hacer seguimiento a la política de libertad vigilada y control de precios de los insumos agrícolas, pecuarios, pesqueros, acuícolas y forestales. 17. Formular y adoptar, en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la política de comercio exterior de la producción agropecuaria forestal, pesquera y acuícola nacional. 18. Formular y adoptar la política para las negociaciones comerciales internacionales y demás negociaciones del país en los temas relacionados con el sector agropecuario. 19. Coordinar con el DANE y otras entidades la producción de la información sectorial y realizar el análisis para la toma de decisiones. 20. Contribuir al desarrollo de las asociaciones campesinas y las organizaciones gremiales agropecuarias, así como la cooperación entre éstas y las entidades del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural. 21. Administrar el Fondo de Fomento Agropecuario. 22. Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de sus objetivos. (Decreto 1986, 2005, p. 4)

Todos y cada uno de los ítems mencionados anteriormente constituyen las funciones propias del Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural, que propician un adecuado manejo de los recursos y a su vez contribuyen de manera sistemática con el desarrollo rural del país, las exportaciones y el crecimiento del sector aguacatero en todo el territorio nacional.

2.3.1.2. Ley 811 del 2003

Por otro lado, la ley 811 de 2003 por medio de la cual se modificó la ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario en su artículo 101 manifiesta lo siguiente:

Creación de las organizaciones de cadena. Las organizaciones de cadena constituidas a nivel nacional, a nivel de una zona o región productora, por producto o grupos de productos, por voluntad de un acuerdo establecido y formalizado entre los empresarios, gremios y organizaciones más representativas tanto de la producción agrícola, pecuaria, forestal, acuícola, pesquera, como de la transformación, la comercialización, la

distribución, y de los proveedores de servicios e insumos y con la participación del Gobierno Nacional y/o los gobiernos locales y regionales, serán inscritas como organizaciones de cadena por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, siempre y cuando hayan establecido entre los integrantes de la organización, acuerdos, como mínimo, en los siguientes aspectos:

“1. Mejora de la productividad y competitividad. 2. Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena. 3. Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena. 4. Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo. 5. Mejora de la información entre los agentes de la cadena. 6. Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena. 7. Manejo de recursos naturales y medio ambiente. 8. Formación de recursos humanos. 9. Investigación y desarrollo tecnológico.”

En consecuencia, la creación de cadenas productivas del aguacate debe promover todos los ítems anteriormente mencionados pues de esta manera serán tenidos en cuenta por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en la generación de políticas que beneficien a los gremios y al sector en general, y a su vez pueda ser considerado un órgano consultivo del gobierno nacional, En Colombia existe una cadena productiva de aguacate (Tabla 1) la cual encabeza el Consejo Nacional del Aguacate y la cual está distribuida de la siguiente manera:

Tabla 1. Cadena productiva del aguacate

Sector privado	Productores	Asohofrucol, Asocate, Asofrutol, Corporación Antioqueña de Aguacates.
	Insumos	Profrutales, ANDI
	Comercio	Corabastos, Aproare Sat, Proexport
	Industria	Biocate
Sector Publico		Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural.
Entidades de Apoyo		Universidad Nacional, ICA, COPOICA, SENA, CIB, CCI.

Adaptado de: Bareño, 2014.

2.3.1.3. Conpes 3956 Política de formalización empresarial

El Conpes 3956 da a conocer la política de formalización empresarial en Colombia en esta interactúan y están involucrados los ministerios de hacienda y crédito público, ministerio de salud y protección social, ministerio de trabajo, ministerio de comercio industria y turismo y el departamento administrativo nacional de estadística, en este documento se fundamentan aquellos principios elementales dentro de la formalidad empresarial en Colombia encabezado por el decreto 410 de 1971 y del cual se desprenden gran variedad de normas que complementan significativamente la formalización empresarial en el territorio nacional, algunas de las normas más destacadas e importantes son la ley 590 del 2000 que tiene como fin promover el desarrollo integral de todas las micro pequeñas y medianas empresas incrementando el empleo y la integración de sectores económicos, seguidamente esta la ley 905 del 2004 en la cual se dispone a dar a conocer el tamaño de las empresas y aquellos factores y variables que las componen, como el número de trabajadores y los activos totales por valor tanto para las micro como pequeñas y medianas empresas; por otro lado se encuentra a ley 1111 del 2006 en donde se decreta los impuestos sobre la renta y complementarios; la ley 1450 del 2011 en donde se expide el plan nacional de desarrollo y el plan de inversiones y finalmente la ley más reciente en donde se expide el código nacional de policía y convivencia en donde se dictan los deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas. (Conpes, 2019)

La revisión, ejecución y control del Conpes 3956 tiene como fin reducir la carga regulatoria para las empresas formales y apoyar a aquellas empresas no legalmente constituidas para promover su desarrollo y formalización, y el fortalecimiento de las actividades IVC (Inspección vigilancia y control) (Conpes, 2019)

En este orden de ideas, Colombia enfrenta en la actualidad un versus entre la formalidad y la informalidad, el gobierno no cuenta actualmente con información real y verídica sobre el fenómeno de la informalidad en el territorio nacional, lo que hace sin duda desconocer si el país ha avanzado o no en la reducción sobre este tema, y si las políticas, leyes y decretos expedidos a lo largo de los años, impactan o no en este fenómeno que sin duda alguna genera pérdidas económicas y repercuten en la calidad de vida de las personas; por otro lado se puede catalogar una segunda falla del gobierno en aquellos precios que enfrentan las empresas para ser formales, pues para nadie es un secreto que hoy en día es más rentable ser informal que ser formal a nivel empresarial, pues los marcos legales y los costos administrativos y pecuniarios que acarrear formalizar

empresa y mantenerse en pie a lo largo de los años son excesivos, adicional a esto y no menos importante el ser una empresa legalmente constituida acarrea ceñirse, respetar y ejecutar las actividades IVC, lo que a su vez genera mayores costos para las empresas, pues para lograr un registro sanitario favorable se requieren recursos y mano de obra que se debe renovar anualmente. (Conpes, 2019)

El Conpes 3956 resalta un aspecto clave en materia empresarial en Colombia y es que la formalidad es catalogada como un proceso multidimensional, y no como un estado binario, en donde una empresa legalmente constituida debió pasar por diferentes etapas inicialmente la formalidad de entrada, donde debe ser registrada para poder existir, seguidamente por la formalidad de insumos que básicamente es la mano de obra, aseguramiento de los trabajadores, uso del suelo entre otros factores, por otro lado la formalidad que se encuentra asociada a los procesos productivos bien sean estos de fabricación, almacenaje o comercialización de productos o servicios, pues se deben contar con registros sanitarios, reglamentos técnicos y cumplir con factores en materia de uso razonable de los recursos naturales, finalmente cumplir a cabalidad con la formalidad tributaria, en donde se deben declarar y pagar impuestos. (Conpes, 2019)

Es importante resaltar que la formalidad empresarial tiene efectos positivos en todos sus niveles tanto para el comerciante como para la economía del país como por ejemplo acceso a créditos, aumento de la productividad, mayor calidad de vida para las personas durante su juventud y durante su vejez, a su vez la formalidad tiene un aspecto realmente importante y es que hace que un alto número de empresas cumplan con las normas sanitarias lo que incrementa la calidad de los productos protegiendo la salud de los consumidores y generando mayor credibilidad ante países con potencial de exportación, manejando a su vez los recursos naturales de manera sostenible y sustentable.

2.3.1.4. Resolución 30021 del 28 de abril del 2017

Por medio de esta resolución se establecen los requisitos para la certificación de buenas prácticas agrícolas en la producción primaria de vegetales y otras especies para el consumo humano. En el artículo 4 establece los requisitos para la certificación de las buenas prácticas agrícolas los cuales son:

1. Original o copia del certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio si es persona jurídica, con fecha de expedición no mayor a noventa (90) días calendario previo a la presentación de la solicitud ante el ICA. Matrícula mercantil, RUT o cédula

de ciudadanía, si se trata de una persona natural. 2 acreditar la propiedad, posesión o tenencia del predio productor. 3 documento que acredite la asistencia técnica al predio, por parte de un ingeniero agrónomo o agrónomo y copia de la tarjeta profesional vigente. 4 croquis de llegada y plano del predio, indicando las áreas destinadas al cultivo y especie(s). 5 certificado del uso del suelo expedido por la autoridad competente. 6 análisis microbiológico de aguas provenientes de las fuentes utilizadas en las labores del predio, con una vigencia no mayor a un (1) año. 7 permiso de usos de aguas o radicado de la solicitud del permiso de uso de aguas, cuando se requiera según lo establecido en el Decreto 3930 de 2010 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, o aquella que la modifique, adicione o sustituya. 8 para efectos de la visita de verificación establecida en el artículo 5, deberá cumplir con lo establecido en el Anexo I Manual de Buenas Prácticas Agrícolas. (Resolución 30021, 2017, p. 4)

2.3.1.5. Características y producción de aguacate local e Internacional

El aguacate Hass es caracterizado por provenir del cruzamiento de la raza mexicana (*Persea americana var. Drymifolia*) con una participación del 10 al 15% y la raza guatemalteca (*Persea nubigena var. Guatemalensis*), (DANE, 2016) es decir su aporte genético deriva más de la raza guatemalteca que de la raza mexicana, es un árbol con una sobresaliente producción sus frutos son de buena calidad contenido de grasa en su pulpa de 17 a 21%, con un peso que varía entre los 150 a 400 gramos y de 8 a 10 centímetros de largo, de forma ovoide a periforme y cascara rugosa de color verde que normalmente se oscurece al madurar.

Para la producción de aguacate Hass existen ciclos o estacionalidades que influyen en su obtención, en Colombia deriva de la posición geográfica de los departamentos, por ejemplo: en el oriente antioqueño la estacionalidad de la producción va de enero a mayo, mientras que en Tolima existen dos estacionalidades una de octubre a enero y otra de mayo a junio, (tabla 2 y 3) y así varía la estacionalidad de producción por departamentos, manteniéndose la oferta durante el año, excluyendo a los meses de Julio y agosto época en la que no se presenta producción de aguacate Hass, muy seguramente por las condiciones medioambientales y los fenómenos naturales que se presentan, y siendo los meses de septiembre a enero en lo que la oferta incrementa. (DANE, 2016)

Tabla 2. Estacionalidad de la producción de aguacate Hass en Colombia

Origen	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI
Oriente Antioqueño	HASS											
Norte del Tolima	HA SS				HASS					HAS		
Eje Cafetero	HASS									HAS		
Suroeste Antioqueño	HA SS									HAS		
Cauca									HAS			
Valle del Cauca	HA SS								HAS			

Adaptado de: DANE, 2016.

Tabla 3. Zonas de producción de aguacate Hass en Colombia

ZONA	NUMERO DE HECTAREAS	PRODUCCION TONELADAS	RENDIMIENTO (KG/HA)
Antioquia	4819	47941	9948
Eje Cafetero	6184	63671	10339
Tolima	7822	63224	8082
Valle del Cauca	1598	22959	14365
Cundinamarca	451	3567	7917
Santander	3218	27422	8521
Total	24092	228784	59172

Adaptado de: Amcham Colombia. 2015.

2.3.1.6. Aportes del Censo Nacional Agropecuario.

Siendo el último CNA, (Censo Nacional Agropecuario) distinguido de los demás por su amplia cobertura e inclusión y caracterizado por haber hecho presencia en el 100% de los municipios del país, es el uso del suelo uno de los principales indicadores que propicia la participación del área rural en el territorio nacional, siendo el 40.6% para uso agropecuario (Figura 2); a su vez ocupando el mayor porcentaje los bosques naturales con un 50.6%, zonas de conservación que se han visto amenazadas por la expansión de la frontera agrícola, debido a la violencia, el uso del suelo para cultivos ilícitos, y el desplazamiento forzado ha hecho que los campesinos busquen albergarse en zonas más apartadas maximizando el problema. (Gómez I. C., 2011)

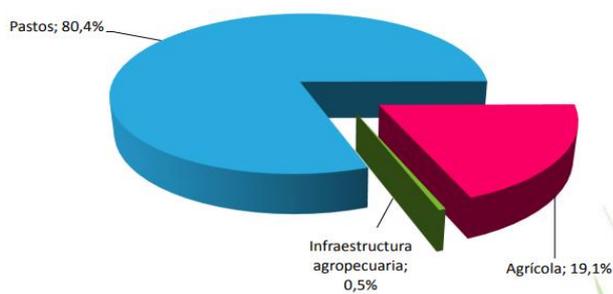
Figura 2. Participación del área rural dispersa, según uso total nacional



Adaptado de: DANE, 2014.

Del porcentaje de área nacional para uso agropecuario el 80.4% se destinó a pastos, mientras que tan solo el 19.1% fue destinado en su entonces para el uso agrícola, (Figura 3), sin duda es un porcentaje algo polémico, relacionando este amplio porcentaje con la ganadería, actividad económica que se ha potencializado en los últimos años, mientras que este 19.1% evidencia la poca participación de la tierra muy seguramente por la violencia, el conflicto armado y el desplazamiento forzoso de los agricultores, (DANE, 2014) en términos generales para el año en que se realizó el CNA, aun no estaba firmado el acuerdo de paz con las FARC, es decir aún no se habían desarmado ni desmovilizado este grupo armado lo que sin duda influyó en este porcentaje.

Figura 3. Participación (%) del área para uso agropecuario total nacional



Adaptado de: DANE, 2014.

Ahora bien del total del área para uso agrícola la mayoría se destina para el establecimiento de cultivos, específicamente el 82.0%, correspondiente al 6.3% del total del área rural dispersa, un porcentaje muy bajo comparado con otras actividades del sector agropecuario como la siembra de pastos; del total de área destinada para la producción de cultivos el 74% correspondió a cultivos permanentes y el 16.0% a cultivos transitorios, (DANE, 2014) entendiendo así que la tierra destinada para el uso agrícola tiene un funcionamiento constante y a su vez este tipo de cultivos tiene una etapa productiva de varias cosechas antes de ser eliminados.

En términos generales y teniendo como base los tres CNA ejecutados a lo largo de la historia en Colombia, la participación del área destinada para cultivos permanentes ha incrementado con el paso de los años, en 1960 se registró una participación del 43.7% a su vez en 1970 paso a 52.6%, mientras que en el año 2014 la participación fue de 74.8%, (DANE, 2014) catalogándose entonces los cultivos permanentes como potenciales en términos de utilidad en los agricultores del país.

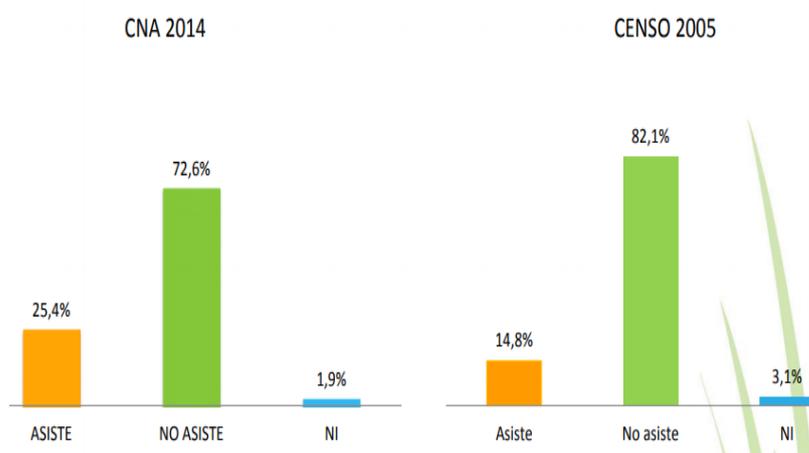
Los deficientes procesos de transferencia de tecnología al sector rural, han hecho que los medianos y pequeños productores, generen utilidades para el autoconsumo, o pequeños mercados locales, sumado a esto la poca participación en procesos de comercio internacional, ya que el manejo sanitario de los productos agropecuarios está estrechamente relacionado con la intervención de tecnología y la industrialización de los procesos, caracterizado así el campo colombiano por un bajo nivel de capitalización.

En términos de participación porcentual de productores que cuentan con maquinaria o no a nivel nacional, el CNA afirma que el 83.3% no cuentan con maquinaria para sus

procesos productivos, a su vez los productores declararon en un 83.1% que no cuentan con infraestructura, (DANE, 2014) estos resultados confirman los deficientes procesos de transferencia de tecnología al sector rural y la poca intervención del gobierno en esta actividad económica tan importante para el país.

Un dato clave a considerar en el CNA, es el nivel educativo de las personas y su vinculación o no a instituciones educativas, ante la pregunta ¿estudia actualmente? (Preescolar, escuela, colegio o universidad) arroja resultados bastante desafiantes y poco positivos; en el censo realizado en el año 2005 el 82% de la población entre 17 y 24 años no estudiaba, (Figura 4) a su vez en el año 2014 el 76% de la población de la misma edad anteriormente mencionada no asiste a ninguna institución educativa, (DANE, 2014) es un tema bastante preocupante pues el nivel educativo influye en la calidad de vida, e incide en su aporte social y económico al país.

Figura 4. ¿Actualmente estudia? – asiste al preescolar, escuela, colegio o universidad



Adaptado de: DANE, 2014.

2.3.1.7. Producción empresarial del aguacate en el departamento del Tolima Cajamarca.

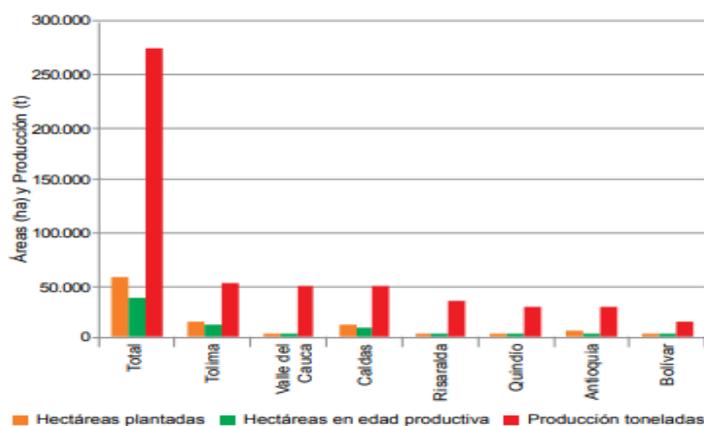
El departamento del Tolima es uno de los 32 departamentos con los que cuenta el país con una extensión de 23.562 km², limitando al norte con Caldas, al sur con el Huila, al este con Cundinamarca y al oeste con Cauca, Valle. Quindío y Risaralda. La participación departamental en el producto interno bruto (PIB) del país para el año 2016 fue de 2.2%. Dentro de su producción agrícola está el aguacate catalogado como un cultivo permanente con un área de producción en hectáreas de 10.885, y una producción en toneladas de 62.298. (Méndez, 2016)

En el año 2012, en el Municipio de Cajamarca del departamento del Tolima, nace una propuesta empresarial entre agricultores de la región la cual fue apoyada por la compañía minera Anglo Gold Ashanti, compañía que trabaja en pro de la sostenibilidad con la comunidad y con el medio ambiente, dicho ingreso a Cajamarca fue en el año 1999, una época en la que el país a través de grandes retos en medio de la realidad política económica y social; y fue así en el año 2002 cuando Anglo Gold Ashanti, recibió los primeros títulos mineros y dio inicio en Cajamarca la explotación minera acompañado del ejército nacional durante años hubo enfrentamientos entre los grupos al margen de la ley y el estado por estas zonas sin embargo la empresa minera se mantuvo. (Paxreport, 2016)

Para producir aguacate en este territorio colombiano, una propuesta que estuvo acompañada de estudios de mercado, suelos, y finalmente la constitución de la asociación, cerca de 200 agricultores recibieron plantas de aguacate Hass las cuales debían ser distribuidas y sembradas en alrededor de 200 hectáreas, es importante resaltar que el proceso productivo de este cultivo y en especial este fruto dura alrededor de 5 años, a raíz de este lento y costoso proceso para generar utilidad a largo plazo, 120 agricultores desistieron de la propuesta y abandonaron el proyecto empresarial, quedando así 80 agricultores que creyeron en la idea empresarial. (Morales, 2016)

Según la ENA (Encuesta Nacional Agropecuaria) durante el año 2015 en Colombia se obtuvo una producción de 274.330 toneladas de aguacate proveniente de diversas variedades con rendimientos promedios de 7.2 toneladas por hectárea, considerándose el departamento del Tolima el principal productor de aguacate con 52.838 toneladas, seguido por valle del cauca, Caldas, y Risaralda. (Figura 5)

Figura 5. Producción de aguacate en Colombia 2015



Adaptado de: DANE, 2016

2.3.1.8. Comercialización del aguacate Hass en territorio nacional.

Así como para comercializar la carne de bovino colombiano existen canales de distribución, también existen canales de distribución para comercializar el aguacate Hass en el territorio nacional, (Gomez, 2017) considerados unos más acertados que otros en materia de utilidad y generación de valor (tabla 4)

Tabla 4. Canales de mercado para el aguacate

Agricultor	Asociación de productores	Broken	Mercado Internacional	Consumidor Final
Agricultor	Intermediario	Mayorista	Supermercado	Consumidor Final
Agricultor	Mayorista		Vendedor callejero	Consumidor Final
Agricultor	Mayorista		Supermercado	Consumidor Final
Agricultor	Supermercado			Consumidor Final

Adaptado de: Gómez, 2017.

En su artículo Gómez, 2016 da algunas formas para maximizar el precio que reciben los agricultores del aguacate Hass resaltándolos en los siguientes Ítems.

- Mejorar la calidad y presentación de sus productos.
- Identificar el comprador que paga el mejor precio.
- Mejorar poder de negociación. P.ej. Formando asociaciones de productores y/o cooperativas.
- Programar producción cuando sus competidores tienen limitada su producción.

2.3.2. Estudios empíricos

Las tendencias de consumo de frutas y hortalizas a lo largo de los años ha sido bastante marcada, para el año 1950 la población en un 75% era inminentemente agrícola es decir que habitaban y trabajaban en el campo mientras que el 25% habitaba en la

ciudad, para el año 2016 la población urbana fue del 77% mientras que la población rural fue del 23%, y se espera que para el año 2025 la población urbana sea del 85% y la población rural este en el 17% con alrededor de 65 millones de habitantes, (Camero, 2017) es decir que tan solo una pequeña porción de la población, trabajara en el campo y se encarga de administrar las tierras para la producción de cultivos entre estos el de la producción de aguacate, como consecuencia de la creciente demanda y producción de aguacate en las zonas rurales del país, en especial en Cajamarca, se espera miguen nuevamente las personas a sus lugares de origen y contribuyan con el desarrollo económico y social de sus regiones.

Ahora bien, Camero en la búsqueda de información y dentro de su análisis, plantea que el intermediario es un parasito para la producción de aguacate, plantea que lo auténtico es el productor quien es el que realmente trabaja para lograr los objetivos productivos y quien finalmente le genera valor al producto a través de los tratos a los cuales son sometidos los cultivos de aguacate antes durante y después de la cosecha.

No obstante ante los aciertos y desaciertos del aguacate en Colombia y ante la pregunta es o no considerado un negocio la producción y venta del aguacate en el mercado nacional; pues el costo de producción por kilo de aguacate es de \$1500 pesos, este es vendido por parte del agricultor al comercializador 1 a \$2000 pesos el kilo, es decir que su ganancia es tan solo de \$500 pesos por kilo, seguidamente este comercializador vende al comercializador 2 el kilo a \$2400 pesos quien lo comercializa al tendadero a 3000 pesos el kilo quien a través de tiendas y supermercados vende el kilo al consumidor final a \$4615 pesos, este análisis da a entender, la cadena de valor a la cual es sometido el producto, y como el precio inicial pasa de ser de \$1500 pesos desde el agricultor a \$4615 pesos al consumidor final, en este orden de ideas el incremento es de \$3114 pesos sin duda alguna el productor, es quien menores ganancias obtiene. (Camero, 2017)

La manera más eficiente de mejorar los ingresos de los productores de aguacate en el país es incrementando la calidad y la presentación de los productos lo que se lograría muy seguramente ciñéndose a la reglamentación estipulada por el ICA, como lo es la Resolución ICA 448 del 2016 y de la cual se habla en el presente documento, en donde se reglamentan los procesos que se deben acatar para cumplir con la normatividad empresarial y generar competitividad en el sector aguacatero. El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) es la entidad encargada de velar por el cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas, otro aspecto clave e importante es que el productor limite la

negociación a la búsqueda del comprador que paga el mejor precio, y finalmente un aspecto clave e importante es agremiarse a asociaciones de productores de aguacate o cooperativas quienes a través de negociaciones con volúmenes altos logran concretar negociaciones más eficientes, duraderas y con mejores ingresos, de esta manera es posible que el agricultor incremente su productividad a través del acceso a financiamiento con créditos a los asociados y a mejores tasas que adquiriendo un crédito convencional en bancos populares, por otro lado se invierte en conjunto en equipos e infraestructura lo que reduce costos, y formaliza el ámbito empresarial creando valor al producto a través de investigaciones de mercado, generación de marca, logística, distribución y desarrollo del producto. (Camero, 2017)

Sea cual sea el tipo de asociación o agremiación que se constituya debe contar con una gestión estratégica basada en el enfoque multisectorial en donde se generen estrategias comerciales competitivas a un determinado sector como lo es el aguacate y a su vez este tipo de estrategias luego de ser implementadas, estudiadas y controladas sirvan a su vez para ser implementadas en otros sectores como por ejemplo el sector papero, en donde se conozca el comportamiento global y desarrollo de sus integrantes, y se cuente con las condiciones necesarias que les permitan competir a nivel nacional, e insertarse de manera adecuada en el mercado internacional. (García, 2018)

Como se ha manifestado anteriormente el aguacate Colombiano ha logrado expandir su comercialización a otros continentes como a países de la Unión Europea, en la actualidad Países Bajos lidera esta lista con el 50.80% de las exportaciones, seguidamente esta Reino Unido con el 21.28% y lo sigue España con 13.87%, en porcentajes menores se exporta aguacate colombiano a países como Bélgica, Francia, Alemania, Panamá, Suecia y Costa Rica lo que sin duda genera el reconocimiento experiencia y la credibilidad que se necesita para estrechar lazos comerciales con otros países. (Motta, 2018)

2.4. Estudios Empíricos de las dos variables

La asociación de aguacateros de Cajamarca y el departamento del Tolima o también denominada AGUACATEC es una empresa registrada ante la cámara de comercio de Ibagué en el año 2010 con NIT numero: 900.382.611-3 que a la fecha se encuentra activa como sociedad sin ánimo de lucro con categoría de persona jurídica principal, sus principales actividades económicas son 9499 Actividades de otras asociaciones, y la 4631 comercio al por menor de productos alimenticios; desde sus inicios buscaba una producción con fines de exportación, 40 de los 80 agricultores con los que hoy se cuentan están certificados por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), en buenas prácticas agrícolas (BPA) quien es la única entidad en el país, capaz de expedir este tipo de certificados, siendo este un paso básico y fundamental para aquellas empresas que deseen implementar procesos de comercialización de productos agrícolas. (Morales, 2016)

Mediante una nueva política publica El ministerio de Agricultura y desarrollo rural sufrió una reestructuración mediante el decreto 1985 del 2013 todo esto nace de la necesidad de enfrentar los retos que trae consigo la globalización en el sector agropecuario y de la generación de estrategias que permitan que Colombia ingrese a los escenarios agroempresariales mundiales, bajo premisas de competitividad, sostenibilidad, impacto socioeconómico y la responsabilidad empresarial, procesos que benefician en gran medida la producción de aguacate en el país, ya que mediante el artículo 9 se decretan funciones a la oficina de asuntos internacionales, en donde se le responsabiliza el diseño, administración e implementación de instrumentos del comercio exterior del sector agropecuario y a su vez las estrategias de las negociaciones comerciales internacionales, posibilitando así la entrada del aguacate colombiano a otros territorios aun no explorados en materia de comercialización. (Bareño, 2014)

Bajo esta premisa la reestructuración consistió en la institucionalización del nuevo Viceministerio de Desarrollo Rural y se reorganizó el Viceministerio de Asuntos Agropecuarios, este primer Viceministerio está compuesto por la dirección de ordenamiento Social de la propiedad rural y uso productivo del suelo, la dirección de gestión de bienes públicos y rurales y la dirección de capacidades productivas y generación de ingresos. Por otro lado, el Viceministerio de asuntos agropecuarios está constituido por

la dirección de cadenas agrícolas y forestales, dirección de cadenas pecuarias, pesqueras y acuícolas, la dirección de financiamiento y riesgos agropecuarios quien es la entidad encargada de definir instrumentos y estrategias con el fin de identificar, prevenir, mitigar y corregir los riesgos agropecuarios producto de las crisis económicas nacionales e internacionales y en general las situaciones imprevisibles que afecten las actividades agropecuarias y a su vez, analiza, desarrolla e implementa mecanismos de promoción que permitan mejorar y ampliar las condiciones de cobertura y acceso al seguro agropecuario, priorizando producciones, regiones, tipos de productores y prácticas activas de mitigación de riesgos climáticos y biológicos; y finalmente la dirección de innovación, desarrollo tecnológico y protección sanitaria, quien se encarga de diseñar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo agropecuario en materia de prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales y de igual manera dentro de las principales funciones está el coordinar con la Oficina de Asuntos Internacionales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y con el Instituto Colombiano Agropecuario -ICA, la participación en las negociaciones comerciales en los asuntos relacionados con la admisibilidad sanitaria de los productos agropecuarios (Bareño, 2014)

De la misma forma mediante la ley 811 del 2003 se crean las organizaciones de cadenas del sector agropecuario, y en el año 2008 se constituye la organización de la cadena productiva del aguacate representada a través de un concejo nacional conformada por 15 miembros que representan a los subsectores productivos del aguacate como insumos, viveros, productores, industria de procesamiento del aguacate, el sector comercio, los centros de investigación, la académica y el sector público. El consejo nacional del aguacate en Colombia busca promover y mejorar la competitividad y sostenibilidad de la cadena aguacatera en el país, a su vez una de sus funciones principales es servir como órgano consultivo del gobierno nacional en políticas y programas que promuevan el desarrollo del aguacatero y generación de diálogos entre la cadena y el gobierno. (Bareño, 2014)

A nivel interno existen factores que han incidido positivamente en el aumento del consumo de aguacate como por ejemplo el cambio en los hábitos alimenticios de los colombianos al ser reconocido como un producto saludable y con amplias bondades nutricionales, es por esto que se ha incrementado notablemente la oferta del producto, lo que disminuye el precio a nivel nacional, especialmente en aquellas épocas de mayor

producción, a su vez el constante incremento del producto a nivel local ha influido en la generación de empleo en el sector aguacatero incrementándose la empleabilidad en este sector año tras año, para el año 2018 se registraron 13.631 empleos directos y 54.525 empleos indirectos se estima que de cada 3 empleos indirectos hay un empleo directo lo que hace que este sector económico influya positivamente en el desarrollo económico del país. (Ministerio de agricultura, 2018)

De igual manera se han invertido cerca de \$159.109 millones de pesos desde el año 2014 al año 2018 en programas de apoyo a través del Fondo del Fomento Agropecuario, Sistema General de Regalías, líneas especiales de créditos e incentivos a la capitalización rural. El MADR, a través de FINAGRO en el año 2018 otorgo créditos de alrededor de seis mil millones de pesos para la siembra de aguacate en el país de los cuales el 18% fueron adjudicados en el departamento del Tolima. (Ministerio de agricultura, 2018)

Ahora bien, Colombia cuenta en la actualidad con tratados de libre comercio que han beneficiado en gran medida la comercialización del aguacate en territorios internacionales, a países como Argentina, Japón, España, Estados Unidos, Panamá, Rusia, Países Bajos. Tratados de libre comercio que se han consolidado luego de arduas negociaciones y de conciliaciones entre las entidades competentes tanto nacionales como extranjeras para validar el cumplimiento sanitario y fitosanitario, a su vez es importante aclarar que el ICA es la entidad oficial en el país encargada de vigilar y controlar la producción de aguacate y a su vez es la entidad estatal encargada de generar el certificado para exportar el aguacate; dentro de este contexto existen normas en Colombia para exportar vegetales frescos, en este grupo de productos se encuentra el aguacate y mediante la resolución ICA 448 del 2016 se establecen los requisitos locales para exportar frutas y vegetales frescos desde Colombia, es por esto que cualquier empresario que desee exportar su producto a territorios internacionales debe dar estricto cumplimiento a los lineamientos que se establecen en dicha resolución.

La fiduciaria colombiana de comercio exterior, mediante la consultora Jacqueline Böhmer, quien es experta en temas de posicionamiento de productos alimenticios en el mercado de Estados Unidos, da a conocer 10 claves que posicionaran el aguacate colombiano en el mercado estadounidense, (FIDUCOLDEX, 2014) estos son:

- Unirse a la Corporación de Productores y Exportadores de Aguacate Hass CORPOHASS, quienes tienen como objetivo orientar, fomentar y proyectar

la producción y comercialización del aguacate en Colombia en torno a los mercados tanto locales como internacionales.

- Garantizar los volúmenes de aguacate que se demanda en el extranjero, previo estudio de mercadeo.
- Enfocarse en el mercado Minorista pues es este el inicio del mercado para darse a conocer y poder así expandirse a grandes cadenas y mercados mayoristas.
- Aprovechar la imagen del país agricultor, pues Colombia con el paso de los años ha generado reconocimiento con variedad de productos agrícolas, entre ellos el café, es importante mantener esa imagen de calidad y experiencia.
- No insistir en la marca país, pues es importante innovar en marcas que generen impacto positivo en los consumidores, logrando llegar no solo a aquellas personas que conocen del producto si no a su vez a aquellos que no lo conocen, pero posiblemente puedan probarlo.
- Posicionar el producto en el mercado interno, pues es importante que el aguacate sea reconocido como un producto con alto potencial productivo y de exportación esto se logra, mostrando los resultados obtenidos hasta el momento en materia de crecimiento y competitividad
- Ampliar el mercado objetivo en Estados Unidos, pues si bien se logró llegar a este país, es importante abarcar más territorio y establecer nuevas negociaciones que propicien la penetración de mercado optima y eficiente.
- Hacer énfasis en las ventajas pues tras la firma del TLC entre Colombia y Estados Unidos, los aranceles propician un mejor margen de utilidad y a su vez generan credibilidad para establecer negociaciones con otros países.

Sin duda son estrategias que posibilitaron en gran medida la incursión del aguacate en el mercado norteamericano y que a su vez pueden ser usadas de referencia hacia otros países. Adicional a esto, la comercialización del aguacate Hass en Colombia ha ido incrementando considerablemente con el paso de los años, generando divisas que hoy superan los US\$25.000.000 (Gómez R. , 2014), con un crecimiento constante al cual se le augura un futuro próspero y muy competitivo a nivel local y en el exterior. (tabla 5)

Tabla 5. Exportaciones de Aguacate Hass 2005 – 2017

AÑO	VOLUMEN EN TONELADAS	VALOR US\$ FOB
2005	3	4.000
2006	12	8.000
2007	5	2.500
2008	33	27.000
2009	32	54.000
2010	56	108.000
2011	122	171000
2012	5	11.000
2013	542	1.179.277
2014	1759	3.573.365
2015	5543	10.279.279
2016	18200	35.000.000
2017	-	25.000.200

Adaptado de: Gómez, 2017.

Para el año 2012 se registró una producción mundial de aguacate de alrededor de 4.000.000 de toneladas, dicha producción la lidero México (Tabla 6) con 1.107.140 toneladas abarcando el 27% de la producción mundial de aguacate. Colombia para ese entonces ocupo el 5 lugar con una producción de 226.307 toneladas equivalentes a 5.7% a nivel mundial.

Tabla 6. Países productores de Aguacate 2012

PAIS	PRODUCCION/TONELADAS
México	1.107.140
Chile	330.000
República Dominicana	275.569
Indonesia	226.307
Colombia	226.307
Perú	184.000
Brasil	152.000
EE. UU.	149.300
Kenia	113.200
China	105.400
Resto de países	1.157.244

Adaptado de: Bareño, 2014.

En cuando al rendimiento del cultivo a nivel mundial Colombia presenta una ventaja comparativa con relación al rendimiento del cultivo lo que permite una competitividad optima y eficiente; con un rendimiento de 8.80 toneladas por hectárea, 0.69% por debajo de México quien lidera la lista de producción a nivel mundial, lo que claramente da a entender el potencial en producción por hectárea. (Bareño, 2014)

Ahora bien, un dato clave e importante en materia de competitividad es el calendario de producción anual mundial de aguacate (tabla 7) pues esta es considerada una ventana de oportunidad, ya que en Colombia gracias a las diferentes zonas de producción y altitudes cuenta con cosecha de aguacate durante todo el año en algunos meses con elevada presencia en el mercado, en otros meses con mediana y baja presencia, pero en general se cuenta con una oferta permanente.

Tabla 7. Calendario de producción Anual mundial de aguacate

Países/Meses	Ene	Fe	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
México												
Chile												
Perú												
Sudáfrica												
Colombia												

	Elevada presencia en el mercado
	Mediana presencia en el mercado
	Baja presencia en el mercado

Adaptado de: Bareño, 2014.

2.4.1. Resolución ICA 448 del 2016

Por medio de esta resolución el ICA quien es la entidad estatal que tiene la función de proteger la sanidad vegetal del país mediante la ejecución de acciones de prevención, control y erradicación de plagas, establece los requisitos para el registro ante esta entidad de los predios de producción vegetal para exportación en fresco; dentro de este grupo de productos se encuentra el aguacate y por esto es pertinente dar a conocer aquellos requisitos que el ICA mediante la presente resolución da a conocer se deben tramitar cumplir y hacer cumplir para un aceptación eficiente en mercados internacionales.

En su capítulo 2 artículo 4 da a conocer aquellos aspectos claves a considerar para el registro de los predios productores de vegetales en fresco en donde toda persona bien sea natural o jurídica que se dedique a la producción de aguacate con fines de exportación debe cumplir, cumpliendo así con los siguientes requisitos:

2.4.1.1. Requisitos documentales

1. Solicitud escrita firmada por la persona natural o el representante legal con la siguiente información 2. Nombre de la persona natural o representante legal, documento de identificación, dirección, teléfono y correo electrónico. 3. Nombre del predio y ubicación (vereda, municipio, departamento). 4. Especies (nombre común y nombre científico) y variedades de vegetales a producir, así como áreas destinadas al cultivo de estas. 5. Nombre del asistente técnico, documento de identificación, número de la tarjeta profesional, dirección, teléfono y correo electrónico. 6. Original o copia del certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio si es persona jurídica, con fecha de expedición no mayor a noventa (90) días calendario previo a la presentación de la solicitud ante el ICA. Matrícula mercantil, RUT o cédula de ciudadanía, si se trata de una persona natural. El objeto social debe incluir la producción de vegetales. 7. Copia del contrato o certificación laboral que acredite la asistencia técnica del predio, por parte de un ingeniero agrónomo, agrónomo o una unidad de asistencia técnica establecida legalmente, en donde se indiquen funciones a desempeñar, duración y lugar de ejecución del contrato 8. Fotocopia de la tarjeta profesional vigente del Agrónomo o Ingeniero Agrónomo que prestará la asistencia técnica. 9. Croquis de llegada al predio y plano de ubicación de las áreas descritas en el numeral 4.2 de la presente resolución. 10. Acreditar la propiedad, tenencia o posesión del predio productor de vegetales. 11. Certificación de uso del suelo expedida por la autoridad competente. Análisis

microbiológico del agua proveniente de las fuentes utilizadas en las labores del predio, con una vigencia no mayor a un (1) año. 12. Informe del asistente técnico sobre las condiciones del cultivo y sobre el establecimiento de los Planes de Manejo Fitosanitario para plagas de control oficial establecidos por el ICA para cada especie vegetal, según corresponda. 13. Comprobante de pago de acuerdo con la tarifa establecida por el ICA, según corresponda. (Resolución ICA 448, 2016, p. 4)

2.4.1.2. Requisitos de infraestructura.

1. El predio productor de vegetales deberá tener una infraestructura mínima constituida por: 2. Lotes o áreas definidas, destinadas a la producción de vegetales para la exportación. 3. Áreas de acopio temporal del producto cosechado. 4. Área para manejo de residuos vegetales. 5. Área para almacenamiento de insumos agrícolas. 6. Área de dosificación y preparación de mezclas de insumos agrícolas. 7. Área de almacenamiento de equipos de trabajo, utensilios y herramientas de labranza. 8. Unidad sanitaria y sistema de lavamanos. (Resolución ICA 448, 2016, p. 5)

Es así como gracias al diseño e implementación de la resolución ICA 448, se dio inicio al cumplimiento de parámetros claves para cumplir con aspectos sanitarios y de inocuidad y conquistar así mercados internacionales haciendo uso de tratados de libre comercio que fueron el inicio de grandes negociaciones.

2.4.2. Tratados de libre comercio vigentes

En la actualidad Colombia cuenta con TLC que sin duda alguna han sido el principio de grandes negociaciones, propiciando el reconocimiento y desarrollo económico del país, a continuación, se dan a conocer algunos de los principales tratados de libre comercio con los que Colombia cuenta y han sido fundamentales para exportar el aguacate a estos territorios internacionales

2.4.2.1. Tratado de libre comercio Colombia - Argentina

El tratado de libre comercio entre Colombia y Argentina, se suscribió el 18 de octubre del 2004, mediante el proceso de integración regional denominado MERCOSUR, y fue aprobado por el Congreso de la Republica de Colombia mediante la ley 1000 de 2005, en donde inicialmente se buscó conformar una zona libre de comercio con un

programa de desgravaciones bilaterales, aplicadas sobre aquellos aranceles vigentes, gracias a la articulación de este TLC entre las dos partes el 10 de marzo del 2019 Colombia exporto hacia Argentina 21.2 toneladas de aguacate de variedad Hass, luego de que el ICA certificara la exportación del aguacate hacia la ciudad de Córdoba, procesos económicos que favorecen en gran medida el desarrollo de los agricultores de esta producto en el Tolima, desmullendo sistemáticamente los aranceles cobrados a el aguacate (Lacouture, 2018)

2.4.2.2. Tratado de libre comercio Colombia – Japón

Este tratado de libre comercio inicio en el año 2011, una negociación que sin duda impacto positivamente en la economía y desarrollo del país, para el año 2013 se registraron exportaciones totales del sector agroindustrial de 18.483.892 millones de dólares, (Agudelo, 2015) y para el año 2019 sus exportaciones han incrementado considerablemente vendiendo al exterior 47.1 millones de dólares en aguacates, dicho logro se alcanzó tras la visita del inspector del Ministerio de Agricultura Silvicultura y pesca de Japón, quien recorrió los predios productores de aguacate en todo el territorio Nacional validando los procesos de cosecha, postcosecha, revisión, tratamientos, inspección y empaque del producto final. Lo que conlleva a una negociación optima y eficiente certificando predios aguacateros ubicados en el territorio nacional para ser la despensa del aguacate en Japón y eliminando sustancialmente los aranceles. (Agudelo, 2015)

2.4.2.3. Tratado de libre comercio Colombia – Unión Europea

Tratado de libre comercio que se desarrolló entre Colombia y la Unión Europea y que se consolido para el año 2010, TLC que redujo las barreras arancelarias facilitando el comercio, es así como en el año 2016 el aguacate Colombiano llego con fuerza a este territorio con altos volúmenes, siendo un producto atractivo para los españoles en materia de calidad y economía, con precios mucho más asequibles que los israelíes, perfilándose Colombia como un aliado estratégico de esta fruta ante la creciente demanda del producto en la Unión Europea, generando así beneficios por el cumplimiento de las normas sanitarias impuestas por la Unión Europea facilitando la entrada a países como España, Bélgica, Reino Unido, entre otros que se acogen a la misma norma fitosanitaria acrecentando la demanda del producto y generando mayores utilidades a los productores Colombianos.

2.4.2.4. Tratado de libre comercio Colombia – Estados Unidos

Desde el 15 de mayo del 2012 entro en vigencia el TLC entre Colombia y Estados Unidos, tras el arduo trabajo en el año 2017 la apertura del mercado Estadounidense para comercializar el aguacate Hass, saliendo 24 toneladas de aguacate con destino a Long Beach en California, se espera que Colombia pueda exportar 1000 toneladas durante el primer año de esta negociación, proceso que se dio inicialmente por la verificación del ICA (Instituto Colombiana Agropecuario), la totalidad del aguacate Hass exportado fue cultivado en el Municipio Pacora en el departamento de Caldas, (Revista Dinero, 2017), a su vez el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, uno de los entes gubernamentales que participo en la ejecución manifestó que más de 25000 familias participaron en la producción, beneficiando así las utilidades y reconocimiento de los pequeños y medianos agricultores del país; pasando las exportaciones de aguacate Hass en el año 2010 de US\$107.00 a US\$35 millones en 2016, un crecimiento bastante considerable y da a entender el potencial crecimiento con el que cuenta esta fruta. (Revista Dinero, 2017)

Otro dato curioso y bastante interesante que se puede resaltar es la duplicación del consumo estadounidense del aguacate Hass en Estados Unidos siendo considerado el 96% de esta demanda correspondiente a la variedad Hass. Lo que conlleva a una potencial oportunidad de negociacion para acrecentar sustancialmente la demanda del producto y beneficiar a miles de familias agucateras que aun no participan en dicha comercialización, (Revista Dinero, 2017)

3. CAPITULO III METODO

3.1. Objetivo General

Analizar las formas de participación empresarial de las empresas aguacateras localizadas en el Municipio de Cajamarca.

3.1.2. Objetivos Específicos

Identificar qué tipo de empresas existen en Cajamarca sus agremiaciones e impactos en la económica local

Describir los antecedentes locales de la producción de aguacate como producto en potencial crecimiento y reconocimiento nacional e internacional.

Discriminar las formas de participación empresarial del aguacate en el municipio de Cajamarca

Identificar qué factores están involucrados en el crecimiento de las empresas aguacateras en este territorio

Definir los factores que mejorarían los índices de comercialización de aguacate en todo el territorio nacional.

3.2. Instrumentos de información

Como instrumento de información se hace uso de fichas de contenido que aportan de manera sistemática, clara, concisa y organizada información relevante con la presente revisión documental, que corresponden a fuentes de información secundarias que se utilizarán con el fin de darle respuesta a la problemática objeto de esta investigación y a su vez servirán como elemento único para darle respuesta a cada uno de los objetivos de la presente investigación.

<i>(a) Ficha de Contenido No 1</i>	
(b) Tipo de ficha:	
(c) Tema:	
(d) No de paginas	
(e) Contenido:	
(f) Referencia bibliográfica:	
(g) Fecha de publicación:	
(h) Fecha de consulta:	
(i) Relación con variable: Dependiente _____ Independiente _____	Aspectos claves:
(j) Relación con teoría clásica de Fayol: SI _____ NO _____	Aspectos claves:
(k) Relación con objetivo de la investigación: SI _____ NO _____	¿Cuál?

Fuente: Elaboración propia

(a): Se le asigna un número consecutivo a cada ficha de contenido siguiendo un orden lógico y ordenado.

(b): Registro del tipo de ficha (bibliográfica, audiovisual, electrónica, hemerográfica, textual)

(c): Tema principal del documento objeto de estudio

(d): Número de páginas del documento o en su defecto número de página donde se extrajo la información pertinente a la revisión documental.

(e): Síntesis de la información relevante concerniente a la revisión documental de la investigación.

(f): Referencia bibliográfica según norma APA vigente.

(g): Fecha en la cual se publicó el documento o en la cual se elaboró el material.

(h): Fecha en la cual se realizó la consulta al material.

(i): Se indica si el material objeto de estudio tiene estrecha relación con la variable dependiente o independiente se marca con una (X) y se relacionan los aspectos claves que denotan la relación.

(j): Se indica si el material objeto de estudio tiene relación con la teoría clásica de Fayol y se marca con una (X) posteriormente se denotan aquellos aspectos claves que denotan la relación.

(k): Se indica si el material objeto de estudio tiene relación estrecha con alguno de los objetivos de la investigación en caso de ser afirmativo se debe especificar cuál.

3.3. Procedimiento

Para la presente revisión documental se obtuvo información de páginas web, entrevistas, revistas, artículos estadísticos y artículos de investigación con rigurosidad académica, en donde se enfatizó en la búsqueda de información relevante y sobre todo reciente que diera peso significativo a la investigación, y aportara sistemáticamente al logro de los objetivos propuestos, información que se clasificó acorde a su nivel de importancia y se centralizó en la generación de conocimiento que aporte en gran medida a la solución de la problemática, desde el análisis de las variables expuestas y la relación de la información con la teoría de Henry Fayol, en este orden de ideas a continuación se dan a conocer las diferentes fichas de contenido elaboradas con sus correspondientes análisis para una correcta ejecución de los objetivos propuestos en la revisión documental.

<i>Ficha de Contenido No 1</i>	
Tipo de ficha:	Audiovisual
Tema:	Como Producen Aguacate Hass en Cajamarca Tolima Colombia – TV Agro
No de paginas	N/A (Video)
Contenido:	Ilustra a grandes rasgos como el aguacate en el Municipio de Cajamarca ha acrecentado su producción gracias a la vinculación de agricultores en agremiaciones consolidadas como empresas y con apoyo de la compañía minera Anglo Gold Ashanti que apoya social y económicamente a estos pequeños y medianos agricultores ubicados en el Municipio de Cajamarca, a su vez entrevistan a algunos agricultores que hacen parte de la asociación y al representante legal de la misma quienes resaltan la importancia de la asociación en materia económica y social, no solo para la región si no en el país en general.
Referencia bibliográfica:	Ángel, G. (26 de octubre del 2015) Como Producen Aguacate Hass en Cajamarca Tolima Colombia – TV Agro, obtenido de: https://www.youtube.com/watch?v=5kCijaz6ZpM&t=116s
Fecha de publicación:	26 de octubre del 2015
Fecha de consulta:	06 de octubre del 2019
Relación con variable: Dependiente _X_ Independiente _____	Aspectos claves: Se crea la asociación de aguacateros de Cajamarca para darle respuesta a la demanda local e internacional del aguacate, tras el cumplimiento de todas las normas legales organizacionales y sanitarias se logra consolidar un buen equipo que da respuesta a las necesidades del cliente tanto nacional como internacional.
Relación con teoría clásica de Fayol: SI _____ NO _____	Aspectos claves: La lectura da indicaciones de liderazgo y de consolidación empresarial, a su vez orienta sobre el saber administrar desde el área operativa y aspectos claves en materia agronómica para los agricultores de Cajamarca, ahora bien el concepto de liderazgo que se define en el material audiovisual en este ámbito se relaciona con lo definido por Fayol en el acto de dirigir una compañía agropecuaria, guiando y orientando al personal al logro de los objetivos corporativos; a su vez el coordinar todos las áreas de la compañía realizando un control de la misma de manera que se ejecuten todos los aspectos previamente establecidos sin contratiempos y se cumpla con la demanda del producto..
Relación con objetivo de la investigación: SI _X_ NO _____	¿Cuál? Identificar qué tipo de empresas existen en Cajamarca sus agremiaciones e impactos en la económica local

Ficha de Contenido No 2	
Tipo de ficha:	Bibliográfica
Tema:	Aguacate Hass made in Cajamarca, Tolima
No de paginas	1
Contenido:	Material bibliográfico que surgió tras la entrevista realizada al presidente de la asociación de aguacateros de Cajamarca, Manuel Augusto de la Pava, entrevista realizada por la radio de la Universidad Minuto de Dios, en donde se resaltan datos claves de aportes realizados a las exportaciones por parte de la asociación y datos productivos y empresariales.
Referencia bibliográfica:	Preciado, C. (2018). UNIMINUTO Radio. Aguacate Hass made in de Cajamarca, Tolima. Recuperado de: https://www.uniminutoradio.com.co/aguacate-hass-made-in-de-cajamarca/
Fecha de publicación:	27 de junio del 2018
Fecha de consulta:	06 de octubre del 2019
Relación con variable: Dependiente <input checked="" type="checkbox"/> _X_ Independiente <input type="checkbox"/>	Aspectos claves: Se da respuesta al mercado extranjero con la exportación de 22 toneladas de aguacate Hass, procedente de la asociación de aguacateros de Cajamarca (Aguacatec) con destino a Costa Rica, convirtiéndose así en la primera empresa del país que realiza este tipo de transacciones en un contexto internacional, a su vez y en asocio con el ICA, se espera que pronto se logre la certificación de algunas fincas que no cumplen con los estándares impuestos por esta entidad gubernamental encargada de controlar los procesos agropecuarios, requisitos y características que se resaltan en la Resolución 30021 del 28 de abril del 2017, los cuales algunos agricultores de la asociación ya cumplen y se encuentran certificados y otros deben acogerse a lo que se solicita para hacer parte de las negociaciones.
Relación con teoría clásica de Fayol: SI <input checked="" type="checkbox"/> _X_ NO <input type="checkbox"/>	Aspectos claves: La cámara de comercio de Ibagué fue la entidad que apoyo a la empresa en materia de contactos con los clientes, relación que se fundamenta con la teoría de Fayol desde el área comercial en donde se planifico y trazo un programa de acción acorde a la asociación con la Cámara de comercio de Ibagué para potencializar la productividad y reconocimiento de la empresa.
Relación con objetivo de la investigación: SI <input checked="" type="checkbox"/> _X_ NO <input type="checkbox"/>	¿Cuál? Identificar qué factores están involucrados en el crecimiento de las empresas aguacateras en este territorio

<i>Ficha de Contenido No 3</i>	
Tipo de ficha:	Bibliográfica
Tema:	Página oficial Asociación de aguacateros de Cajamarca (Aguacatec)
No de paginas	N/A
Contenido:	Página oficial de la empresa Aguacatec, en donde resalta los aspectos empresariales que dieron origen a la iniciativa de producción de aguacate, su misión, visión, valores y fortalezas, productos y contactos.
Referencia bibliográfica:	Aguacatec (2019) Página oficial de la asociación de aguacateros de Cajamarca obtenido de: http://aguacatec.co/blog/
Fecha de publicación:	2018
Fecha de consulta:	Octubre del 2019
Relación con variable: Dependiente <input checked="" type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/>	Aspectos claves: Creación empresarial que surge tras la asociación de agricultores del Municipio de Cajamarca, y que se consolidó como una de las empresas potenciales de la región. Involucrando a entidades como las Cámaras de comercio para expandir su mercado e impulsar su productividad, y llegar a territorios poco explorados, pero con potencial de negociación.
Relación con teoría clásica de Fayol: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Aspectos claves: Consolidación empresarial involucrando todos los aspectos y áreas que intervienen en la misma, para dar respuesta a una demanda tanto interna como externa y acrecentar las utilidades de los pequeños y medianos agricultores de la región de Cajamarca. Su relación con la teoría de Fayol se centra en la consolidación empresarial en donde se definen todos los actos administrativos se evidencia un orden en materia de planificación y organización.
Relación con objetivo de la investigación: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Cuál? Identificar qué tipo de empresas existen en Cajamarca sus agremiaciones e impactos en la económica local

<i>Ficha de Contenido No 4</i>	
Tipo de ficha:	Bibliográfica
Tema:	Censo Nacional Agropecuario.
No de paginas	43
Contenido:	Es el último censo nacional agropecuario del cual se tienen datos precisos que otorga el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) en donde describen los antecedentes locales de la producción de aguacate en el territorio nacional y todos aquellos factores que están involucrados en el

	crecimiento y desarrollo del producto en aspectos geográficos, participación y zonas productivas.
Referencia bibliográfica:	DANE (2014) Censo Nacional Agropecuario, obtenido de: https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-10-produccion/10-Boletin.pdf
Fecha de publicación:	2014
Fecha de consulta:	Octubre del 2019
Relación con variable: Dependiente <input checked="" type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/>	Aspectos claves: Resalta la distribución porcentual de la producción de aguacate en el territorio nacional por departamentos, datos estadísticos que arroja el tercer y último censo nacional agropecuario implementado.
Relación con teoría clásica de Fayol: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	Aspectos claves:
Relación con objetivo de la investigación: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Cuál? Discriminar las formas de participación empresarial del aguacate en el municipio de Cajamarca

<i>Ficha de Contenido No 5</i>	
Tipo de ficha:	Bibliográfica
Tema:	Conpes 3956
No de paginas	103
Contenido:	Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social, en donde se resalta la política de formalización empresarial, y en donde se discuten los altos niveles de informalidad, lo que conlleva a mediante el Documento Conpes 3956 aligerar la carga fiscal a los pequeños y medianos empresarios del país, promoviendo la legalidad y la constitución empresarial enmarcada dentro del marco legal.
Referencia bibliográfica:	Conpes (2019) Política de formalización empresarial, obtenido de: colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/3956.pdf
Fecha de publicación:	8 de enero del 2019
Fecha de consulta:	8 de octubre del 2019
Relación con variable: Dependiente <input checked="" type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/>	Aspectos claves: Formalización empresarial, desarrollo económico y social.
Relación con teoría clásica de Fayol: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Aspectos claves: la formalidad es un proceso multidimensional, y no un estado binario, en donde una empresa legalmente constituida debe pasar por diferentes etapas inicialmente la formalidad de entrada, y a su vez la generación de áreas dentro de la misma, para que su

	funcionamiento sea optimo y eficiente. Documento que está estrechamente relacionado con lo planteado por Fayol en donde se promueve el control de las empresas legalmente constituidas y a su vez se apoya en materia de carga fiscal la legalidad de las empresas informales propiciando una organización capaz de dar respuesta a los mercados cambiantes.
Relación con objetivo de la investigación: SI __X__ NO ____	¿Cuál? Definir los factores que mejorarían los índices de comercialización de aguacate en todo el territorio nacional.

<i>Ficha de Contenido No 6</i>	
Tipo de ficha:	Bibliográfica
Tema:	Una mirada a la comercialización y agroindustria del aguacate Hass en Colombia
No de paginas	103
Contenido:	Es un documento elaborado por un Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional en donde a grandes rasgos resalta las estadísticas nacionales en producción aguacatera las tendencias del consumo del aguacate, los canales de comercialización y distribución del producto y aspectos que mejorarían los índices de comercialización del aguacate en Colombia y en otros países.
Referencia bibliográfica:	Camero, G. (2017) Una mirada a la comercialización y agroindustria del aguacate Hass en Colombia, obtenido de: www.asohofrucol.com.co
Fecha de publicación:	1 de noviembre del 2017
Fecha de consulta:	8 de octubre del 2019
Relación con variable: Dependiente __X__ Independiente ____	Aspectos claves: Estadísticas nacionales de exportación del aguacate desde el año 2005 al año 2017, las tendencias del consumo de frutas y verduras en Colombia y en el exterior, procesos de mercadeo, canales de comercialización
Relación con teoría clásica de Fayol: SI __X__ NO ____	Aspectos claves: Resalta aspectos claves en el área de mercadeo del aguacate y algunas estrategias que mejorarían significativamente los índices de comercialización del aguacate en el ámbito local e internacional, como lo son las participaciones en ferias y la asistencia a las mismas, desde las funciones comerciales o área comercial que promueve Fayol se pueden implementar estrategias que propicien un adecuado manejo de los recursos lo que se ve reflejado en el reconocimiento y mayores utilidades.
Relación con objetivo de la investigación: SI __X__	¿Cuál?

NO _____	<p>Describir los antecedentes locales de la producción de aguacate como producto en potencial crecimiento y reconocimiento nacional e internacional.</p> <p>Definir los factores que mejorarían los índices de comercialización de aguacate en todo el territorio nacional.</p>
-----------------	---

<i>Ficha de Contenido No 7</i>	
Tipo de ficha:	Bibliográfica
Tema:	Boletín mensual insumos y factores asociados a la producción agropecuaria, cultivo de aguacate Hass
No de paginas	102
Contenido:	Documento que asocia todos los factores claves a considerar en materia de la producción de aguacate, como las condiciones agroambientales, temperaturas, humedad, altitud precipitación, suelos, viento, densidad de siembra, podas, mantenimiento, fertilización y controles. Que se deben tener en cuenta en materia de producción aguacatera, de igual manera arroja un dato clave e importante y es la estacionalidad del aguacate en Colombia teniendo el departamento del Tolima 3 temporadas en el año de cosecha, y estas son el mes de enero, entre mayo y junio y finalmente entre octubre y diciembre, única zona del país, que cuenta con 3 temporadas de cosecha al año.
Referencia bibliográfica:	DANE, (2016) Cultivo del aguacate Hass, obtenido de: www.dane.gov.co/file/investigaciones/agropecuarias/sipsa
Fecha de publicación:	Agosto del 2016
Fecha de consulta:	11 de octubre del 2019
Relación con variable: Dependiente <u> X </u> Independiente _____	Aspectos claves: Producción de aguacate en el departamento del Tolima, aspectos agronómicos claves a considerar en su producción, y temporadas del año de la cosecha del producto
Relación con teoría clásica de Fayol: SI _____ NO <u> X </u>	Aspectos claves: N/A
Relación con objetivo de la investigación: SI <u> X </u> NO _____	<p>¿Cuál?</p> <p>- Describir los antecedentes locales de la producción de aguacate como producto en potencial crecimiento y reconocimiento nacional e internacional.</p> <p>- Identificar qué factores están involucrados en el crecimiento de las empresas aguacateras en este territorio</p>

Ficha de Contenido No 8	
Tipo de ficha:	Bibliográfica /Resolución
Tema:	Resolución 30021 del 28 de abril del 2017
No de paginas	27
Contenido:	A través del Instituto Colombiano agropecuario ICA, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural establece la resolución 30021 del 28 de abril del 2017, en la cual se establecen los requisitos para certificar a las fincas en buenas prácticas agrícolas en producción primaria de vegetales y otras especies para el consumo humano,
Referencia bibliográfica:	ICA, (2017) resolución 30021 del 28 de abril del 2017, obtenido de https://www.ica.gov.co/getattachment/9d8fe0fa-66d2-4feb-9513-cbba30dc4844/2017R30021.aspx
Fecha de publicación:	28 de abril del 2017
Fecha de consulta:	12 de octubre del 2019
Relación con variable: Dependiente <input checked="" type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/>	Aspectos claves: Se crea con el fin de dar respuesta a las exigencias internacionales, es el comienzo para dar inicio a la comercialización tanto local como internacional del aguacate, y a su vez deroga la resolución 20009 de 2006 quien era la antecesora de la presente resolución.
Relación con teoría clásica de Fayol: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Aspectos claves: el primer requisito para que sea expedido el certificado en buenas prácticas agrícolas es el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, lo que promueve la formalidad empresarial y a su vez la consecución de empresas que como Fayol establece tengan un control de estas.
Relación con objetivo de la investigación: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Cuál? Identificar qué factores están involucrados en el crecimiento de las empresas aguacateras en este territorio Definir los factores que mejorarían los índices de comercialización de aguacate en todo el territorio nacional.

Ficha de Contenido No 9	
Tipo de ficha:	Audiovisual / Video
Tema:	Manuel de la Pava presidente de Aguacatec repite mandato
No de paginas	N/A
Contenido:	El canal de noticias de cara a la ciudadanía realizo una entrevista a Manuel de la Pava quien dio a conocer las nuevas estrategias y alianzas comerciales y la elección de la nueva junta directiva de la asociación de aguacateros de Cajamarca, a su vez manifestó la importancia de realizar la alianza comercial europea, con Andes Fruit, quien apoyara el proceso comercial en aspectos de garantías económicas y montaje de la plata de empaque y embalaje y el centro de acopia, a raíz del éxito en la comercialización del aguacate, se espera que

	pronto entre a competir aguacatec con la Gulupa, a raíz de que la asociación cuenta con cultivos aptos para la exportación.
Referencia bibliográfica:	De cara a la Ciudadanía (2016) Manuel de la Pava repite en Aguacatec, obtenido de: https://www.youtube.com/watch?v=Y3thh_CIAOY
Fecha de publicación:	2 de noviembre del 2016
Fecha de consulta:	21 de octubre del 2019
Relación con variable: Dependiente <input checked="" type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/>	Aspectos claves: Demuestra como gracias a la reorganización empresarial se consolido nuevamente un equipo de trabajo que busca acrecentar la productividad y expandir la comercialización gracias a la asociación con empresas que se dedican a apoyar y a generar acercamientos comerciales internacionales que posibilitan una mejor desempeño y eficiencia en los procesos empresariales.
Relación con teoría clásica de Fayol: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Aspectos claves: La reorganización empresarial y la búsqueda constante de estrategias comerciales que posibiliten el crecimiento significativo de la producción, relacionado con la teoría clásica de Fayol en la planeación previa para generar un mejor reconocimiento y a su vez posibilite la apertura de nuevos mercados.
Relación con objetivo de la investigación: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Cuál? Analizar las formas de participación empresarial de las empresas aguacateras localizadas en el Municipio de Cajamarca.

Ficha de Contenido No 10	
Tipo de ficha:	Bibliográfico / página web
Tema:	Reporte (Agronet) área, producción y rendimiento nacional del cultivo del aguacate
No de paginas	N/A
Contenido:	Según los datos estadísticos arrojados por agronet para el año 2007 el aguacate mantuvo una producción 173.933 toneladas y un área de ocupación de 17657 hectáreas, mientras que para el año 2018 estos datos casi que se triplicaron, con una producción de 544.933 toneladas y un área de producción de 55.777 hectáreas. Por otro lado, para el año 2015 se registró un rendimiento de 8.15 toneladas por hectárea, mientras que para el año 2018 el rendimiento fue de 9.77 toneladas por hectárea. Se observa que los datos son de fuente confiable otorgado por agronet que es la red de información y comunicación estratégica del sector agropecuario liderada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con apoyo de la

	Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación FAO.
Referencia bibliográfica:	Agronet, (2018) Estadísticas reporte comparativo de área, producción y rendimiento nacional del cultivo del aguacate, obtenido de: www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=1
Fecha de publicación:	2018
Fecha de consulta:	29 de octubre del 2019
Relación con variable: Dependiente <input checked="" type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/>	Aspectos claves: Refleja a grandes rasgos, información relevante sobre el sector aguacatero a nivel nacional, datos reales claros y concisos sobre el área, la producción y el rendimiento a nivel nacional del cultivo del aguacate
Relación con teoría clásica de Fayol: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	Aspectos claves:
Relación con objetivo de la investigación: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Cuál? Describir los antecedentes locales de la producción de aguacate como producto en potencial crecimiento y reconocimiento nacional e internacional

<i>Ficha de Contenido No 11</i>	
Tipo de ficha:	Bibliográfico / página web
Tema:	Reporte (Agronet) comparativo del área, producción, rendimiento y participación del departamento del Tolima en el cultivo del aguacate.
No de paginas	N/A
Contenido:	En el año 2007 en el departamento del Tolima se registró cosecha de aguacate en alrededor de 4.507 hectáreas, con una producción de 41.592 toneladas, estos datos ascendieron significativamente para el año 2018 pues se registró un área de cosecha de 12.191 hectáreas y una producción de 76.674 toneladas, la participación en la producción nacional por parte del departamento del Tolima para el año 2018 es de 21.86% y la participación en el área cosechada es de 14.07%,
Referencia bibliográfica:	Agronet, (2018) Estadísticas reporte comparativo de área, producción y rendimiento departamental del cultivo del aguacate, obtenido de: www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=3
Fecha de publicación:	2018
Fecha de consulta:	29 de octubre del 2019
Relación con variable: Dependiente <input checked="" type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/>	Aspectos claves: Resulta importante la información asociada pues arroja información relevante con la producción de aguacate ceñida en el departamento del Tolima arrojando

	información que se puede comparar desde el año 2007 al año 2018. Arrojando resultados favorables para la presente revisión documental.
Relación con teoría clásica de Fayol: SI _____ NO <u> X </u>	Aspectos claves:
Relación con objetivo de la investigación: SI <u> X </u> NO _____	¿Cuál? Describir los antecedentes locales de la producción de aguacate como producto en potencial crecimiento y reconocimiento nacional e internacional

<i>Ficha de Contenido No 12</i>	
Tipo de ficha:	Bibliográfico / página web
Tema:	Reporte (Agronet) área, producción, rendimiento y participación de Cajamarca en el departamento en el cultivo del aguacate
No de paginas	N/A
Contenido:	Para el año 2016 se registró un área sembrada de aguacate en Cajamarca de 158 hectáreas; dato que se ha incrementado sustancialmente pues para el año 2018 se registró un área sembrada de 236 hectáreas a su vez el área de cosecha del año 2016 fue 126 hectáreas mientras que para el año 2018 el dato fue de 164 hectáreas. La producción de aguacate en el Municipio de Cajamarca casi que se ha duplicado en un lapso de 3 años pues para el año 2016 se registró una producción de aguacate de 252 toneladas y para el año 2018 una producción de 492 toneladas. Finalmente, el rendimiento del municipio para el año 2018 fue de 3 toneladas por hectárea.
Referencia bibliográfica:	Agronet, (2018) Estadísticas reporte de área, producción, rendimiento y participación del cultivo del aguacate en el Municipio de Cajamarca, obtenido de: www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=4
Fecha de publicación:	2018
Fecha de consulta:	29 de octubre del 2019
Relación con variable: Dependiente <u> X </u> Independiente _____	Aspectos claves: Relaciona aspectos claves e importantes en materia de participación de la producción aguacatera en el Municipio de Cajamarca, territorio que es el objeto de estudio de la presente revisión documental enmarcando aspectos de cómo está el municipio, y como estuvo antes, de manera que se identificó el avance productivo de la región.
Relación con teoría clásica de Fayol:	Aspectos claves:

SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	
Relación con objetivo de la investigación: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿Cuál? Describir los antecedentes locales de la producción de aguacate como producto en potencial crecimiento y reconocimiento nacional e internacional

3.4. Diseño de método

3.4.1. Diseño:

A raíz de que existen en detalle y en un contexto literario información relevante con la presente revisión documental, está se encuentra enfocada en un diseño descriptivo cualitativo, de esta manera se puede ahondar en las formas de participación empresarial del sector aguacatero en el departamento del Tolima municipio de Cajamarca y reunir información relevante sobre las empresas, ubicadas en este territorio nacional, dándole así respuesta a los objetivos previamente establecidos, y generando el conocimiento que le aporte significativamente a los pequeños y medianos empresarios aguacateros que le apuntan a la formalización y legalidad empresarial para acrecentar su productividad y mejorar sus utilidades.

3.4.2. Momento de estudio

Es de origen transversal descriptivo ya que se fundamenta en observar a los involucrados en su entorno natural y a su vez este se conduce en un periodo de tiempo determinado que es del año 2010 en adelante observando las diferentes formas de participación empresarial en el municipio de Cajamarca en un solo momento, sin tener en cuenta lo que ocurrió antes, de manera que se recopilen los antecedentes locales de la producción de aguacate, tipo de empresas existentes en Cajamarca y los factores que mejorarían los índices de comercialización del aguacate en todo el territorio nacional.

3.4.3 Alcance del estudio

Estudio descriptivo en donde se somete a análisis las empresas aguacateras ubicadas en el departamento del Tolima municipio de Cajamarca, de manera que se muestre a precisión las dimensiones y participación de las empresas aguacateras en el desarrollo económico de la región y del país.

3.5. Análisis de datos

La técnica de análisis de datos seleccionada es la de codificación pues de esta manera se pueden condensar gran cantidad de datos, y ponerlos en unidades más pequeñas que se pueden analizar fácilmente mediante la creación de categorías y segmentos, estos se codifican para reducir la cantidad de datos e información en función de un elemento común que en este caso es el objetivo general el cual es identificar las formas de participación empresarial del sector aguacatero en el departamento del Tolima municipio de Cajamarca, de esta manera es posible fragmentar los datos y reorganizarlos. En este orden de ideas para el análisis e interpretación de los datos se asignaron cinco categorías y cada una de estas se codifico axialmente atendiendo a los objetivos propuestos en la presente investigación de la siguiente manera: Empresas aguacateras existentes en Cajamarca (EMAEC), Producción aguacatera en el territorio nacional (PROATENA), Participación empresarial del aguacate en Cajamarca (PEACA), Factores de crecimiento de la producción aguacatera en Cajamarca (FACPROAC), Factores de mejoramiento de los índices comercialización del aguacate en el territorio nacional (FAMICATEN); se discriminaron una serie de segmentos lo cual permite manejar la información de manera ordenada y presentar los resultados obteniendo un esquema que facilita la comprensión de la información, proporcionando un camino que permite configurar el objetivo general de la presente revisión documental.

	<i>Categoría 1:</i>	<i>Código asignado</i>	<i>Segmentos</i>
<i>Formas de participación empresarial del sector</i>	<i>Empresas aguacateras</i>	<i>EMAEC</i>	La empresa líder en Cajamarca que enfatiza sus procesos empresariales en la producción de aguacate es la Asociación de aguacateros de Cajamarca denominada también AGUACATEC; quien se encuentra registrada ante la cámara de comercio de Ibagué desde el año 2010

<p><i>aguacatero en el Departamento del Tolima Municipio de Cajamarca</i></p>	<p><i>existentes en Cajamarca</i></p>	<p>con NIT numero: 900.382.611-3, y a la fecha se encuentra activa. La empresa tiene como misión: Introducirse en mercados en donde el producto tiene mejor valor comercial para beneficiar a las familias campesinas del sector aguacatero y generar un crecimiento en términos de ingresos que serán traducidos en un mejoramiento de la calidad de vida del sector agrícola de la región; y como visión: Para el 2020 AGUACATEC será una asociación de pequeños y medianos productores dedicados al cultivo y a la comercialización del aguacate Hass, de calidad exportadora para proveer los mercados internacionales, reconocida en el departamento del Tolima por su compromiso social y ambiental, mejorando la calidad de vida de sus asociados e impulsando el desarrollo regional. En la actualidad cuentan con 40 fincas certificadas en buenas prácticas agrícolas y a su vez certificación como predio exportador expedido por el Instituto Colombiano Agropecuario. Según Manuel de la Pava directivo de Aguacatec cada una de las 40 fincas productoras asociadas a Aguacatec emplea entre dos a tres hectáreas para el cultivo y cosecha del aguacate y hasta 3 personas para cada cultivo es decir que esto permite disminuir</p>
---	--	--

			<p>los índices de desempleo en la región.</p> <p>Ahora bien y gracias a que la firma extranjera Andes fruit invirtió en la planta de procesamiento en Cajamarca, lo que permitió la tecnificación de los procesos y aumento aún más la generación de empleo en la región, esto permitió que gracias al aliado comercial Andes fruit se mejorara la calidad del producto para la exportación a Europa y Estados Unidos.</p>
	<i>Categoría 2:</i>	<i>Código asignado</i>	<i>Segmentos</i>
	<i>Producción aguacatera en el territorio nacional</i>	<i>PROATENA</i>	<p>Según el último censo nacional agropecuario que realizó el DANE, en el año 2014 la producción de aguacate en el territorio nacional está distribuida porcentualmente de la siguiente manera: Valle del Cauca 19.2%, Tolima 18.2%, Antioquia 11.9%, Nariño 7.2%, Caldas 6.5%.</p> <p>Ahora bien, según recientes estudios e indicadores realizados por el Ministerio de Agricultura en septiembre del año 2018 el departamento del Tolima lidera la lista de productores a nivel nacional con un área de ocupación del cultivo de 15.325 hectáreas y una producción de 71.789 toneladas, obteniendo así un rendimiento de 10 toneladas por hectárea.</p> <p>Por otro lado según los datos arrojados por agronet red liderada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y que recibe apoyo de Organización de las Naciones Unidas para la</p>

			<p>Agricultura y la Alimentación FAO, arroja información clave e importante en materia nacional, departamental y municipal con relación al aguacate, sin duda alguna es un producto que está en constante avance pues las cifras lo demuestran, a nivel nacional en el año 2007 la producción del cultivo fue de 173.933 toneladas mientras que para el año 2018 la producción fue de 544933 toneladas, ahora bien a nivel departamental Tolima participo con el 21.86% en la producción nacional para el año 2018, y finalmente el Municipio de Cajamarca ha duplicado su producción y participación en un lapso muy corto de 3 años incrementando 420 toneladas desde el año 2016 al año 2018.</p>
	<i>Categoría 3:</i>	<i>Código asignado</i>	<i>Segmentos</i>
	<i>Participación empresarial del aguacate en Cajamarca</i>	<i>PEACA</i>	<ul style="list-style-type: none"> • En Cajamarca el aguacate es catalogado un cultivo permanente con un área de producción en hectáreas de 10.885, y una producción en toneladas de 62.298. • en el año 2012 y mediante la propuesta empresarial entre agricultores de la región nació AGUCATEC quien fue apoyada por la compañía minera Anglo Gold Ashanti, que dentro de 200 agricultores recibieron las plantas que debían ser sembradas y distribuidas en alrededor de 200 hectáreas, pero debido a que el proceso de generación de utilidades demoro alrededor de 5 años, tan solo 80 agricultores se mantuvieron en pie y 120

			<p>desistieron de la idea empresarial.</p> <p>Ahora bien, de acuerdo a la proyección empresarial de la asociación de aguacateros de Cajamarca y según la alianza comercial con Andes fruit, se incrementaron los indicadores de empleabilidad en la región pues esto permitió tecnificar los procesos de empaque y procesamiento del aguacate de manera orgánica limpia y certificada y a su vez a raíz del éxito generado con el aguacate se expandió su comercialización en la generación de un nuevo producto “la gulupa” de Cajamarca que es un producto alternativo que se puede comercializar en simultánea a través de la alianza comercial.</p>
	<i>Categoría 4:</i>	<i>Código asignado</i>	<i>Segmentos</i>
	<i>Factores de crecimiento de la producción aguacatera en Cajamarca</i>	<i>FACPROAC</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Credibilidad en las Asociación empresarial •Apoyo económico de parte de Anglo Gold Ashanti compañía minera que dentro de sus utilidades destinan una parte para retribuir a la región donde explotan los recursos naturales, como apoyo en la educación de los habitantes de la región en alianzas con instituciones educativas, diálogos de formalización minera con personal informal, incentivación de la vocación agrícola hacia los habitantes de las zonas o regiones explotadas. •Clima de la región y condiciones medioambientales que

			<p>propician un adecuado manejo de los cultivos,</p> <ul style="list-style-type: none"> •Asesoría y control permanente de los recursos con los que se cuenta. •Certificaciones expedidas por el ICA para comercializar sus productos en el ámbito local e internacional.
	Categoría 5:	Código asignado	Segmentos
	<p>Factores de mejoramiento de los índices de comercialización del aguacate en el territorio Nacional</p>	<p>FAMICATEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Afianzamiento de imagen y comercialización del producto: <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia y participación constante en ferias tanto nacionales como internacionales que promuevan la comercialización y negociación del producto, en apoyo con Proexport y el Ministerio de Industria y Comercio. -Apoyar el comercio del aguacate en el territorio nacional, comprar aguacate 100% colombiano, lo cual se puede lograr concientizando a la población de que el aguacate local contiene la misma calidad y características organolépticas que aquellos que llegan por importación. -Dar a conocer a la población en general las bondades nutricionales en vitaminas y antioxidantes que contribuyen con la salud de los consumidores y previene enfermedades como la diabetes, corazón y presión arterial; mediante campañas publicitarias en

			<p>radio, televisión y redes sociales.</p> <p>-Debido al consumo del aguacate en forma masiva y con el fin de intervenir en el precio final del producto es importante trabajar en la denominación de origen de manera que el aguacate de Cajamarca tenga cualidades propias que lo diferencien de los demás y a su vez potencialice su comercialización, esto se puede lograr con la intervención de agrónomos que durante la cosecha y postcosecha identifiquen científicamente bondades y atributos propios del aguacate de Cajamarca, trabajo que se puede articular con entidades como el ICA e INVIMA</p> <p>•Fortalecimiento de la calidad del producto:</p> <p>- Cumplimiento total de los requisitos expuestos en la resolución ICA 448 del 2016 y en la resolución 30021 del 28 de abril del 2017.</p> <p>•Fortalecimiento de la productividad</p> <p>- Apoyo estatal a pequeños y medianos empresarios en la formalización empresarial con bajos niveles de impuestos y carga fiscal, mediante el cumplimiento en su totalidad de lo propuesto en el Conpes 3956.</p>
--	--	--	--

			<p>-Créditos a campesinos que sean subsidiados en un porcentaje por el gobierno nacional, estos deben ser asignados previo análisis de la población solicitante y cumplir con requisitos mínimos para su aprobación.</p> <p>•Ampliación del mercado objetivo:</p> <p>-Promoción del producto en plataformas digitales que permita la adquisición del producto sin salir de casa, mediante la asociación con empresas que posean trayectoria y experiencia en el tema como Rappi.</p> <p>-De acuerdo con las temporadas de cosecha en el año, realizar previa negociación con clientes para recibir mejores utilidades, identificando inicialmente la cantidad de producto a ofrecer y la posterior comunicación directa con los posibles compradores.</p>
--	--	--	---

Adaptado de: Vilchez (2007)

CAPITULO IV RESULTADOS

Como primera medida es importante interiorizar en el objetivo general de la presente investigación, que es el analizar las formas de participación empresarial de las empresas aguacateras localizadas en el Municipio de Cajamarca, pues sin duda alguna a lo largo del camino es posible perder el rumbo y enfocar la mirada hacia otras variables que generan importancia y que pueden aportar sin duda al logro de los objetivos pero que de alguna manera desatan controversia y suscitan información que puede ahondar en problemáticas ajenas a los contenidos ejecutados en la presente revisión documental; las formas de participación empresarial de las empresas aguacateras denotan aspectos que propician un adecuado manejo de los recursos y contribuyen con la generación de una economía sólida y capaz de trascender del ámbito regional al internacional de manera sencilla, optima y eficiente.

Es posible asociar El Conpes 3956 con los resultados de la presente revisión documental, pues los dos enmarcan aspectos similares en materia de informalidad, y los retos a los que se enfrenta el país para intervenir en esta problemática de manera que se acreciente la productividad y se haga uso de estrategias implementadas en territorios del país como Cajamarca para acrecentar sustancialmente la productividad del sector aguacatero en todo el territorio nacional, estrategias como la reducción de impuestos y

cargas fiscales a aquellos pequeños y medianos agricultores que deseen formalizar sus fincas como empresas de manera que la legalidad de paso no solo al éxito y desarrollo corporativo si no que a su vez esta sea capaz de dar respuesta a los mercados cambiantes; mediante la implementación de plataformas virtuales que reducen los costos para la formalización y facilitan el registro de las personas y el pago de impuestos de renta e ICA en especial en las zonas rurales, dichos impuestos se realizan por rango de ingresos brutos, de manera que no se genere controversias con el régimen ordinario de tributación; finalmente aquellos productores que en la actualidad sean informales y deseen formalizar su producción agropecuaria soportados por las políticas de apoyo empresarial que enmarca el conpes 3956, deben dirigirse como primera instancia a los Centros de Desarrollo Empresarial distribuidos en todo el país operados por el Ministerio de Industria y Comercio y el SENA, donde un asesor es quien diagnostica las necesidades del emprendedor y de esta manera se indican los pasos para formalizarse y se le realiza un acompañamiento en la operación del negocio.

De esta manera y gracias a las técnicas de recolección y análisis de datos cualitativos puestas en marcha y adaptadas al logro y enfoque de la investigación fueron ejecutadas en un marco que permitiera obtener los resultados de manera organizada y obtener información valida clara y coherente de material bibliográfico con rigor académico como tesis de grado, trabajos de investigación, entrevistas y material audiovisual que permitieron brindar datos e información que le apporto significativamente al logro de los objetivos propuestos.

Esta información se encontró gracias a la búsqueda exhaustiva de material que resultara provechoso y que a su vez permitiera escudriñar en aspectos claves que profundizaran aún más en generación de conocimiento con escasa exploración, dada la complejidad de la temática fue importante concentrar siempre la información y relacionarla con el logro de los objetivos tanto generales como específicos propiciando un adecuado manejo del material a lo largo del documento para una correcta interpretación de la información.

Ahora bien según la teoría clásica de Fayol la cual fue tomada como principal enfoque sistemático, está relaciona y asocia aspectos administrativos fundamentales que confirman como la formalización empresarial desde el sector aguacatero combina las áreas productivas como la técnica en donde se elaboran los productos o servicios, la comercial, en donde se compra y vende, la financiera en donde se obtiene y a su vez se aplica el

capital necesario para promover el desarrollo, área contable encargada de balances y costos y las funciones administrativas que promueve y propone Fayol en su teoría como el planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar para un correcto uso de los recursos económicos, ambientales y sociales con los cuales cuenta la empresa para competir en el mercado y generar el reconocimiento que propicie el logro de los objetivos corporativos y acreciente la generación de utilidades; en este orden de ideas es importante que un productor aguacatero interiorice su producción en un marco en donde se genere una organización empresarial, y se diseñen las áreas que podrían intervenir en su correcto funcionamiento, de acuerdo a la naturaleza de la misma, es especial el área de mercadeo quienes son los que venden y dan a conocer el producto al consumidor, a su vez es importante ejercer el control que plantea Fayol para no perder de vista el logro de los objetivos corporativos y siempre tener una visión clara del mercado objetivo.

Se observó la necesidad de conocer como a nivel nacional e internacional se está solicitando el producto y cuáles son las aspectos claves que se deben conocer a la hora de producir y comercializar el aguacate, pues de esta manera y desde un enfoque que enmarca la teoría clásica de Fayol en donde intervengan cada una de las áreas para un correcto desenlace de los procesos empresariales, surjan y se repliquen todas las formas de participación empresarial en los sistemas y subsistemas agrícolas y pecuarios como la creación de asociaciones o agremiaciones que se consoliden como empresas, cumplimiento del 100% de los requisitos exigidos por parte del Instituto Colombiano Agropecuario para poder recibir certificados como el de buenas prácticas agrícolas y predios para exportar, para lo cual el primer requisito para obtener estos es contar con el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio lo que promueve la formalidad empresarial y la consecución de empresas que como Fayol, establece tengan un control de estas, dentro de las buenas prácticas agrícolas se debe generar una planeación para el cultivo de aguacate, mitigar los peligros que se pueden presentar a lo largo del proceso productivo, poseer un control de calidad y manejo del agua, un manejo integrado del cultivo y de las plagas, el bienestar de los trabajadores, la protección del medio ambiente y la documentación y registros de calidad pues estos aspectos son pilares para la expedición del certificado.

El alcance de la investigación siempre fue el identificar las formas de participación empresarial del sector aguacatero en el municipio de Cajamarca y como este territorio es un referente en el país que permite identificar los factores que mejorarían los índices de

comercialización del aguacate en todo el territorio nacional, disminuyendo así la informalidad y propiciando un mejor control de los precios en donde intervengan todos los actores o involucrados en el desarrollo productivo y administrativo, Cajamarca a través de Andes fruit quien es su aliado comercial directo y quien realiza el empaque, embalaje y distribución del producto en el continente Europeo y en Estados Unidos, a su vez se promueve la exhibición comercial en ferias Internacionales que fomenta Procolombia en donde se exponen los bienes y servicios de la oferta colombiana como el aguacate.

A raíz de que el sector agropecuario en la actualidad ha generado un reconocimiento y crecimiento significativo es posible visualizar que no solo es importante el saber producir y mantener una cosecha con altos estándares de calidad y buenos indicadores en productividad, pues a la par es importante contar con un mercado objetivo previamente establecido para la venta del producto final, de nada sirve producir en grandes cantidades si no se sabe a quién vender, si no se tiene ni la más mínima certeza de quien estaría dispuesto a pagar el esfuerzo continuo de un agricultor, y no solo eso sino que a su vez genere las utilidades que propicien un flujo de caja óptimo y rentable, que no conlleve a que el productor ofrezca de manera informal el aguacate y distorsione aún más el precio final del producto.

En este orden de ideas es viable observar, analizar y contrastar las formas de participación que hicieron de Cajamarca un caso de éxito en la producción y comercialización del aguacate en esta región del país, como primera medida las agremiaciones y la formalidad empresarial para la generación de una idea clara y objetiva de hacia donde se quiere llegar, de igual manera la credibilidad del proyecto por parte de aquellos agricultores que participaron en la idea de negocio, pues si bien es cierto este enfrenta retos y problemáticas que de alguna u otra manera hacen desistir a quienes en principio vieron una oportunidad de negocio, las especulaciones ahondan aún más, cuando las utilidades se ven reflejadas a largo plazo pues un cultivo de aguacate puede durar hasta 5 años para ofrecer frutos, a pesar de esto aguacatec se mantuvo y logro un reconocimiento aceptable que genero la alianza comercial con una compañía exportadora de frutas exóticas reconocida a nivel nacional e internacional, y que le apunto a la transferencia de tecnología al sector rural e incremento los índices de empleabilidad en la región, y a su vez coadyuvo para identificar la gulupa como nuevo producto potencial para ser producido y cosechado en aguacatec y comercializado por Andes fruit.

Gracias a las formas de participación empresarial ejecutadas por Aguacatec en Cajamarca es posible que miles de agricultores en el país crean que, si es posible emprender en el ámbito empresarial y formalizar su producción a través de agremiaciones, y observen como estas formas de participación efectuadas por Aguacatec sirvan como punto de partida para replantearse y mejorar sus condiciones productivas y de comercialización.

Finalmente, la principal limitación que se tuvo para la interiorización, identificación y logro de los objetivos fue que al ser una investigación con enfoque cualitativo propiciaba un análisis poco convencional en lo comparado con una investigación cuantitativa en donde los análisis estadísticos son mayormente conocidos y propician un mejor manejo de los resultados, pues fue importante identificar siempre aspectos, enfoques y técnicas cualitativas que se relacionaran con el logro de los objetivos previamente establecidos sin perder el rumbo de estos o interiorizar en temas ajenos que acrecentaran o desviarán aún más la temática, cosas que pueden ocurrir a lo largo de la revisión documental y análisis de la información.

Conclusiones

En el año 2014 el departamento del Tolima ocupaba el segundo lugar en producción aguacatera en el país con el 18.2%, sin embargo, para el año 2018 estas estadísticas tuvieron un cambio siendo el Tolima el departamento que en la actualidad lidera la producción de aguacate con 71.789 toneladas y un rendimiento de 10 toneladas por hectárea, lo que lo consolida como un referente para el sector aguacatero en el país.

La Asociación de aguacateros de Cajamarca o también denominada Aguacatec, es la empresa líder en producción y comercialización de aguacate en Cajamarca, de la cual hacen parte 40 fincas que lograron la certificación en buenas prácticas agrícolas y como predios exportadores, certificados que emitió el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, única entidad en el país con potestad para expedir dichos certificados.

Cada una de las fincas pertenecientes a la Asociación de Aguacateros de Cajamarca destina entre dos y tres hectáreas para la producción de aguacate y emplea hasta 3 personas para un correcto funcionamiento de los procesos productivos, lo que disminuyó los índices de desempleo en este territorio y catapultó la empresa como una de las mejores en la región.

Dado el éxito empresarial de Aguacatec la firma extranjera Andes Fruit, quien se encarga de apoyar los procesos de empaque y embalaje de productos agropecuarios con destino a otros países, invirtió en la planta de procesamiento en el Municipio de Cajamarca, lo que contribuyó significativamente con la tecnificación de los procesos y coadyuvo con la generación de más empleo en este territorio, mejorando así la calidad del producto para la exportación del producto a Europa y Estados Unidos.

Es claro que la inversión económica por parte de entidades públicas o privadas en infraestructura y transferencia de tecnología al sector rural aumenta gradualmente la calidad del aguacate y contribuye con el control sanitario del mismo, fomentando la participación y reconocimiento empresarial del producto a nivel local y en el exterior.

Todos los países son autónomos en la generación de políticas o procesos que de alguna u otra manera intervengan en la salud de los consumidores, es por esto por lo que cada país cuenta con diferenciales a la hora de recibir el aguacate y exige algunos requisitos que otros países no hacen, como la Unión Europea que solicita el certificado de alimentos genéticamente modificados para aceptar los productos agropecuarios en su territorio.

Gracias a la alianza comercial entre Aguacatec y Andes Fruit, se logró la apertura de un nuevo producto para ser comercializado en simultánea con el aguacate y este es la gulupa; es evidente notar como gracias al éxito empresarial de un producto es posible asumir nuevos retos empresariales con la implementación y exploración de nuevos productos y acrecentar la productividad, las utilidades y el empleo en la región. a su vez los recursos procedentes de entidades como Anglo Gold Ashanti compañía minera con presencia en Cajamarca que destina parte de sus utilidades para contribuir al desarrollo de la región, fue participe en el inicio de la asociación, otorgando un proyecto integral y capaz de impactar positivamente en el Municipio.

Dentro de los factores de crecimiento de la producción aguacatera en Cajamarca es importante destacar la credibilidad por parte de los productores en las asociaciones o agremiaciones que promueven la comercialización y el apoyo económico por parte de Anglo Gold Ashanti quien fue la empresa que destino sus recursos para promover el desarrollo de la región a través de la generación de empresa con un acompañamiento integral y permanente, a su vez el clima de la región y las condiciones medioambientales propician un desenlace óptimo en el proceso de cosecha y postcosecha y finalmente el

cumplimiento de las certificaciones que exigen entidades como el Instituto Colombiano agropecuario para generar competitividad, calidad y credibilidad.

En términos generales los factores que mejorarían los índices de comercialización del aguacate en territorio nacional son la promoción y participación en ferias que promuevan la negociación y comercialización del producto, de igual manera la implementación de la denominación de origen de manera que el aguacate cuente con características diferenciales que lo posicionen en el mercado con un reconocimiento amplio y capaz e impactar positivamente en los consumidores, por otro lado el cumplimiento del 100% de los requisitos expuestos en la resolución ICA 448 del 2016 y la resolución 30021 del 28 de abril del 2017 son factores imprescindibles a la hora de mejorar los índices de comercialización y negociación del aguacate pues sin el cumplimiento de estos no es posible competir en el mercado tanto local como internacional, a su vez la promoción del producto en plataformas digitales, potencializa su reconocimiento y genera un acercamiento entre el consumidor y el producto para conocer de primera mano sus necesidades y expectativas con el aguacate y gracias a las temporadas de cosecha permanentes en el país es posible recibir mejores utilidades negociando el producto antes de la cosecha, finalmente pero no menos importante uno de los factores que sin duda mejoran los índices de comercialización del aguacate en el territorio nacional es el apoyo estatal a pequeños y medianos productores en la formalización empresarial con bajos niveles de impuestos y carga fiscal, aspectos que se ven reflejados en el Conpes 3956.

La informalidad distorsiona el precio final del producto, y genera conflicto entre los actores involucrados en el proceso productivo, conllevando a la deserción por parte de los agricultores en la producción de aguacate en el país, problemática que se puede contrarrestar con la formalidad pues si bien es cierto esta trae consigo beneficios como el poder contratar con el estado y generar visibilidad en plataformas digitales como el RUES, para que se generen lazos comerciales entre los empresarios del país, lo que desencadena un crecimiento sustancial en la participación del sector agrícola en el producto interno bruto en el país.

Las plataformas digitales son hoy en día una herramienta imprescindible que ha permitido un acercamiento directo entre empresarios y cámaras de comercio en el país, pues un gran número de solicitudes entre las dos partes pueden hacerse mediante estas

plataformas como el registro, formalización empresarial y pago de impuestos, reduciendo costos en desplazamientos y más aún en zonas rurales del país.

Recomendaciones

Es importante seguir estudiando casos de éxito empresarial en el país, que puedan servir de referente para el crecimiento y desarrollo del sector agropecuario en el territorio nacional, y a través de estos se puedan concebir herramientas que propicien un adecuado manejo de los recursos tanto naturales como económicos y se mejoren los índices de comercialización y negociación.

A la hora de comercializar productos agropecuarios como el aguacate en el comercio internacional es importante conocer de primera mano y anticipadamente los requisitos por parte del país objeto de exportación, apropiarse de ellos y de la mano del Instituto Colombiano Agropecuario trabajar por su cumplimiento, a su vez es importante hacer un acercamiento con la entidades estatales encargadas de validar el ingreso al país a exportar aquellos requisitos sanitarios y fitosanitarios consolidados previamente para conocer a fondo aspectos claves en cumplimiento y en lo posible enlazar los requisitos locales con los extranjeros.

Posterior a la consolidación empresarial es importante que para mejorar los índices de comercialización del aguacate se adapten, acojan y pongan en práctica las buenas prácticas agrícolas dentro de la explotación, pues la certificación genera directamente un valor agregado y reconocimiento que impulsa el desarrollo y crecimiento de la producción agrícola.

Aquellos agricultores que quieran formalizar su producción y deseen recibir una orientación integral al respecto, deben dirigirse a los Centros de Desarrollo Empresarial, con los que cuenta el Ministerio de Industria y Comercio y el SENA, centros que están distribuidos en todo el territorio nacional, pues dependiendo del tipo de producción y visión empresarial se identificara el especialista quien orientara y acompañara el proceso para un correcto desenlace.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AmCham Colombia. (2014). *Una oportunidad cercana para los exportadores colombianos*. Obtenido de <https://amchamedellin.com/imagenes/articulo/archivo/aguacate-hass1442.pdf>

Amcham. (2015). *Una oportunidad cercana para los exportadores colombianos*. Obtenido de <https://amchamedellin.com/imagenes/articulo/archivo/aguacate-hass1442.pdf>

Agudelo, J. S. (2015). *Análisis del acuerdo comercial entre Colombia y Japón año 2015*. Obtenido de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3367/1/Acuerdo_Colombia_Japon_Montoya_2015.pdf

Alcaldía Municipal de Cajamarca . (2019). *Nuestro Municipio* . Obtenido de <http://www.cajamarca-tolima.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

Asohofrucol. (2017). *Frutas y Hortalizas* . Obtenido de <http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista56.pdf>

Bareño, F. (Febrero de 2014). *Estado actual y perspectivas de la cadena del aguacate en Colombia* . Obtenido de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/cadena_de_aguacate.pdf

Camero, J. F. (1 de Noviembre de 2017). *Una mirada a la comercialización y agroindustria de aguacate Hass en Colombia*. Obtenido de http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Seminario_Internacional_Aguacate_HASS/Una_mirada_comercializacion_agroindustria_aguacate_Colombia.pdf

Conpes. (8 de Enero de 2019). *Política de Formalización empresarial*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3956.pdf>

Cuestas, M. (2018). *El aguacate en Colombia* . Obtenido de Fondo para la financiación del sector agropecuario.: <https://www.finagro.com.co/informacion/informacion-sectorial/aguacate>

DANE. (2014). *Censo Nacional Agropecuario 2014*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/censo-nacional-agropecuario-2014>

DANE. (Agosto de 2016). *Insumos y factores asociados a la producción agropecuaria* . Obtenido de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_Insumos_ago_2016.pdf

DANE. (22 de Febrero de 2018). *Boletín técnico producto interno bruto cuarto trimestre 2017*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf

Ferro, I. A. (2001). *El cultivo de aguacate*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/4911/1/El%20cultivo%20del%20aguacate.pdf>

FIDUCOLDEX. (2014). *Claves para conquistar el mercado estadounidense con Aguacate Hass colombiano*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/Entrevista%20a%20Jackeline%20Bohmer%20por%20el%20PTP.pdf>

García, A. G. (Junio de 2018). *Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-14502018000100080

Gómez, I. C. (2011). *Colonización y frontera agropecuaria en Colombia*. Obtenido de <file:///C:/Users/Sebastian/Downloads/Dialnet-ColonizacionYFronteraAgropecuariaEnColombiaDeLaGes-4776914.pdf>

Gomez, J. F. (1 de Noviembre de 2017). *Una Mirada a la comercialización y agroindustria de aguacate Hass en Colombia*. Obtenido de http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Seminario_Internacional_Aguacate_HASS/Una_mirada_comercializacion_agroindustria_aguacate_Colombia.pdf

Gómez, R. (11 de Marzo de 2014). *Agronegocios e Industria de Alimentos*. Obtenido de Universidad de los Andes : <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2014/03/11/los-tres-problemas-del-aguacate-el-reto-es-superarlos/>

Lacouture, L. H. (2018). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/el-aguacate-hass-colombiano-llegara-a-argentina-518352>

Méndez, S. J. (2016). *Tolima en cifras 2016*. Obtenido de <https://www.tolima.gov.co/descargar.php?idFile=4099>

Minagricultura. (31 de Mayo de 2018). *Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/La-producci%C3%B3n-de-aguacate-genera-m%C3%A1s-de-54-mil-empleos-en-el-pa%C3%ADs.aspx>

Ministerio de agricultura. (Agosto de 2018). *Cadena de aguacate indicadores e instrumentos*. Obtenido de <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2018/09/26180443/Aguacate.pdf?w=auto>

Motta, K. R. (18 de Junio de 2018). *Exportacion de aguacate Hass colombiano, hacia paises no tradicionales como China, y Emiratos Arabes Unidos para el aprovechamiento de los recursos naturales*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17761/RamirezMottaKatherine2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Paxreport. (2016). *Democracia vale mas que oro*. Obtenido de https://paxencolombia.org/wp-content/uploads/2016/10/PAX_REPORT_Democracia.pdf

Ramirez, D. P., & Serrano, S. (2017). *Guia de Exportacion de aguacate hass para pequenos y medianos productores en Colombia* . Obtenido de http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/82868/1/TG01730.pdf

Resolución 030021 (2017) Requisitos para la certificación de buenas practicas agrícolas, obtenido de <https://www.ica.gov.co/getattachment/9d8fe0fa-66d2-4feb-9513-cbba30dc4844/2017R30021.aspx>

Resolución ICA 448, (2016) Requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, obtenido de: <https://www.ica.gov.co/getattachment/d2dea6cc-b4b0-4e76-85b3-614da4761fe4/2016R448.aspx>

Revista Dinero. (2 de Noviembre de 2017). *Colombia envía el primer cargamento de aguacate Hass a Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/colombia-envia-primer-cargamento-de-aguacate-hass-a-eeuu/251961>

Sotomayor, R. E. (Enero de 2009). *Revista vision gerencial* . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>

Universidad Manuela Beltral . (2010). *Facultad de estudios a distancia*. Obtenido de

http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_i/unidad_2/DM.pdf

Velez, E. M. (2011). *Aguacte Colombiano*. Obtenido de <https://www.cropscience.bayer.co/~media/Bayer%20CropScience/Peruvian/Country-Colombia-Internet/Pdf/Cartilla-AGUACATE.ashx>