

**Análisis de la Competitividad Empresarial de Tres Empresas del Sector de Bienes  
Agrícolas en Colombia.**

**Jorge Mario Londoño Meneses**

**Universidad Libre Seccional Pereira**

**Facultad de Ingeniería**

**Programa de Ingeniería Comercial**

**Pereira, 2 de septiembre 2021**

**Análisis de la Competitividad Empresarial de Tres Empresas del Sector de Bienes**

**Agrícolas en Colombia**

**Jorge Mario Londoño Meneses**

**Universidad Libre Seccional Pereira**

**Asesor: Paola Andrea Echeverri Gutiérrez**

**Universidad Libre Seccional Pereira**

**Facultad de Ingeniería**

**Programa de Ingeniería Comercial**

**Pereira, 2 de septiembre 2021**

## CONTENIDO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | INTRODUCCIÓN.....                          | 6  |
| 2     | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....            | 8  |
| 2.1   | Antecedentes .....                         | 8  |
| 2.2   | Descripción del problema.....              | 13 |
| 2.3   | Pregunta de investigación.....             | 15 |
| 3     | JUSTIFICACIÓN.....                         | 16 |
| 4     | OBJETIVOS.....                             | 17 |
| 4.1   | Objetivo general .....                     | 17 |
| 4.2   | Objetivos específicos.....                 | 17 |
| 5     | MARCO DE REFERENCIA .....                  | 17 |
| 5.1   | MARCO TEÓRICO.....                         | 18 |
| 5.1.1 | Sector de bienes agrícolas .....           | 18 |
| 5.1.2 | Las Cinco Fuerzas de Porter.....           | 19 |
| 5.1.3 | Cadena de Valor.....                       | 21 |
| 5.1.4 | Modelo de Competitividad Empresarial ..... | 25 |
| 5.2   | MARCO CONCEPTUAL.....                      | 27 |
| 5.2.1 | Competitividad.....                        | 27 |
| 5.2.2 | Productividad .....                        | 28 |
| 5.2.3 | Internacionalización .....                 | 28 |
| 5.2.4 | Sector agrícola.....                       | 28 |
| 5.2.5 | Investigación aplicada.....                | 29 |
| 5.2.6 | Gestión gerencial.....                     | 29 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.3   | MARCO ESPACIAL Y TEMPORAL.....                             | 29 |
| 5.3.1 | Novacampo.....   | 30 |
| 5.3.2 | Ocati .....  | 30 |
| 5.3.3 | Caribbean Exotics .....                                    | 31 |
| 5.4   | MARCO LEGAL Y NORMATIVO.....                               | 32 |
| 6     | ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....                              | 33 |
| 6.1   | Enfoque .....  | 33 |
| 6.2   | Tipo de estudio .....                                      | 33 |
| 6.3   | Método de investigación .....                              | 34 |
| 6.4   | Fases .....  | 35 |
| 6.5   | Técnicas e instrumentos de recolección de información..... | 35 |
| 7     | CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE BIENES AGRÍCOLAS EN COLOMBIA | 36 |
| 7.1   | 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER .....                          | 36 |
| 7.1.1 | Poder de negociación con los clientes .....                | 36 |
| 7.1.2 | Poder de negociación de los proveedores. ....              | 38 |
| 7.1.3 | Amenaza de nuevos competidores .....                       | 40 |
| 7.1.4 | Amenaza de productos o servicios sustitutos.....           | 42 |
| 7.1.5 | Rivalidad entre los competidores existentes. ....          | 43 |
| 8     | CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA BIENES     |    |
|       | AGRÍCOLAS EN COLOMBIA .....                                | 45 |
| 8.1   | Actividades primarias.....                                 | 46 |
| 8.1.1 | Actividades de Producción.....                             | 46 |
| 8.1.2 | Procesos post cosecha .....                                | 47 |
| 8.1.3 | Transporte.....  | 49 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 8.2   | Actividades secundarias .....             | 50 |
| 8.2.1 | Monitoreo de la producción .....          | 50 |
| 8.2.2 | Negociación Internacional.....            | 51 |
| 8.2.3 | Talento Humano .....                      | 52 |
| 9     | MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL..... | 59 |
| 10    | CONCLUSIONES .....                        | 79 |
| 11    | RECOMENDACIONES.....                      | 80 |
| 12    | LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....       | 81 |
| 13    | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....          | 82 |

## LISTA DE ILUSTRACIONES

|   |    |
|---|----|
| <b>Ilustración 1.</b> Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter .....                       | 20 |
| <b>Ilustración 2.</b> Cadena de Valor .....   | 22 |
| <b>Ilustración 3.</b> Marco Legal y Normativo .....                                       | 32 |
| <b>Ilustración 4.</b> Etapas y Metodologías .....   | 35 |
| <b>Ilustración 5.</b> Comparación de importación de Alimentos.....                        | 41 |
| <b>Ilustración 6.</b> Gráfico de la Cadena de Valor de la Empresa NOVA CAMPO S.A.S ....   | 45 |
| <b>Ilustración 7.</b> Especificaciones de Calidad y Almacenamiento .....                  | 47 |
| <b>Ilustración 8.</b> Página de Novacampo para búsqueda de talento humano .....           | 52 |
| <b>Ilustración 9.</b> DOFA Novacampo S.A.S .....  | 54 |
| <b>Ilustración 10.</b> Elementos que generan valor y reducen costos.....                  | 57 |
| <b>Ilustración 11.</b> Identificación de las variables y factores objeto de estudio ..... | 59 |
| <b>Ilustración 12.</b> Puntaje de Calificación para las variables.....                    | 60 |
| <b>Ilustración 13.</b> Calificación de las variables.....                                 | 66 |
| <b>Ilustración 14.</b> Resultados modelo de competitividad.....                           | 75 |
| <b>Ilustración 15.</b> Comparación de resultados del modelo de competitividad.....        | 77 |

## INTRODUCCIÓN

El sector agropecuario es de vital importancia para el ser humano ya que es la fuente principal para el suministro de los alimentos, también es determinante la manera como sector puede contribuir a la economía del país y a las oportunidades laborales para muchas familias, por estas razones cabe resaltar que Colombia es un país con potencial en el sector agrario gracias a su disponibilidad de tierras para la producción de bienes agrícolas.

El propósito de este proyecto es realizar un análisis de la Competitividad Empresarial de Tres Empresas del Sector de Bienes Agrícolas en Colombia, para tal fin, se inicia con la implementación de la metodología de las cinco fuerzas Porter, por medio de la cual se identifican las oportunidades y amenazas que se evidencian en el sector para el desarrollo de esta actividad socioeconómica, en una segunda fase se realiza la cadena de valor de la empresa Novacampo con el propósito de conocer cada una de las actividades necesarias para la comercialización de frutas exóticas a nivel internacional y como se pueden crear indicadores que contribuyan a generar valor y reducir costos, por último se escogieron tres empresas productoras y comercializadoras de frutas exóticas tales como: Novacampo S.A.S, Caribbean Exotics S.A y Ocati S.A, a las cuales se les aplico el modelo de competitividad de Manuel Humberto Jiménez, considerando criterios que permitieron definir el estado actual de estas empresas y su nivel de competitividad.

# 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Antecedentes

Para el desarrollo de este estudio es necesario consultar algunos antecedentes tanto en el ámbito local, nacional e internacional, que permitan contextualizar los estudios desarrollados en el sector de bienes agrícolas.

A nivel internacional se analiza la investigación titulada “Estudio del mercado de papaya mexicana: un análisis de su competitividad (2001-2015)” (Sandoval Valencia, Duana Avila, & Hernandez Gracia, 2017), el objetivo consistió en “analizar el comercio del fruto mexicano en el mundo haciendo una comparación contra sus contrapartes directas en América y realizar un análisis en el mercado estadounidense para determinar su grado de competitividad”. (Sandoval Valencia, Duana Avila, & Hernandez Gracia, 2017)

Para el desarrollo de este estudio se realizó un análisis macroeconómico utilizando diversos criterios: ventaja comparativa revelada (VCR) implementada por Vollrath (1991), indicador de especialización internacional de Lafay (IC) (1979), cuotas de exportación e importación y un modelo econométrico de regresión múltiple, además se utilizaron los datos de un periodo correspondiente a los años 2001-2015 de las variables: Producto Interno Bruto agrícola real, el precio pagado en Estados Unidos, el tipo de cambio real de la papaya, el nivel de producción de la papaya, el rendimiento promedio y el nivel de exportaciones del fruto de México a Estados Unidos.



La principal conclusión para destacar, indica que el mercado de la fruta por sus características intrínsecas es un mercado de alto dinamismo que depende en gran medida de los hábitos de consumo y la producción. La competencia en el mercado internacional permite a los países centrarse y desarrollar sus ventajas comparativas, permitiendo que el mercado de alimentos sea rentable. La competitividad en el mercado mundial depende de varios factores, entre estos el nivel de importaciones y exportaciones que permiten tener presencia en el ámbito internacional.

Así mismo los resultados muestran una disminución de la competitividad del fruto mexicano tanto en el mercado internacional como en el estadounidense, donde solidificar el tipo de cambio real, la producción y el precio pagados, permitirán un aumento de la competitividad. (Sandoval Valencia, Duana Avila, & Hernandez Gracia, 2017).

El segundo estudio analizado a nivel internacional se titula “Análisis de la cadena de suministro de frutas y verduras en Argentina”. (Giacobone, Castronuovo, Victoria, & Allemandi, 2018) el cual tuvo como objetivo “Proponer un análisis de la cadena de las principales frutas y hortalizas no feculentas y conocer la producción local y la demanda interna con una perspectiva nutricional”. (Giacobone, Castronuovo, Victoria, & Allemandi, 2018).

Esta investigación se desarrolló mediante un estudio exploratorio que investiga la coherencia entre las políticas agroalimentarias en Argentina y las políticas sanitarias dirigidas a aumentar el consumo de frutas y hortalizas para prevenir las enfermedades crónicas no transmisibles.

Como principales conclusiones cabe mencionar:

- Este estudio permitió identificar un conjunto de frutas y hortalizas de alta representatividad en términos de producción y consumo, caracterizar este mercado e identificar la cadena de suministro.
- Puede decirse que la cadena frutícola cuenta con mayor desarrollo en materia de información y transparencia. Puede que ello se dé porque las frutas tienen mayor grado de industrialización e inserción internacional
- Existen oportunidades de producción y comercialización con altos márgenes en la agricultura orgánica, pero el consumo interno de este tipo de productos es escaso.  
(Giacobone, Castronuovo, Victoria, & Allemandi, 2018)

En el ámbito nacional se analiza el estudio titulado “Técnicas de investigación cualitativas de mercados aplicadas al consumidor de frutas en fresco” (Alonso, Arboleda, Mora, Tarazona, & Ordoñez, 2017), el objetivo de este estudio fue:

Evidenciar la utilidad del uso de estudios de mercado de tipo cualitativo para el sector agropecuario con énfasis en la percepción del consumidor de fruta en fresco, específicamente se utiliza un grupo focal para ilustrar los conceptos para el caso de la guayaba en fresco. (Alonso, Arboleda, Mora, Tarazona, & Ordoñez, 2017).

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó la observación naturalista, la entrevista en profundidad y la herramienta de recolección cualitativa.

Como conclusiones se destaca que “los resultados de estos estudios son útiles para pensar en estrategias de mercadeo y en posibles cambios en los procesos productivos agrícolas”. (Alonso, Arboleda, Mora, Tarazona, & Ordoñez, 2017)

Continuando con el ámbito nacional se analiza el estudio llamado Exportación de uchuvas (fruta exótica colombiana) Colombia-Canadá, tuvo como objetivo diseñar un plan exportador en el que se analicen diferentes aspectos de este como lo es: el estudio de mercado con respecto a la Uchuva y sus estadísticas de exportación”. (Ortega Pompeyo, Moreno Dueñas, & Torres Diaz, 2019)

Para el desarrollo de este proyecto se realizó un plan exportador que contempló los datos de las estadísticas de exportación de Uchuvas que realiza Colombia.

Como conclusiones a destacar “Canadá se caracteriza por tener consumidores que demandan alimentos saludables, nutritivos, naturales y orgánicos. En esta dinámica, las uchuvas tienen un campo de acción importante para crecer en este mercado cuyos compradores prefieren la calidad sobre el precio”. (Ortega Pompeyo, Moreno Dueñas, & Torres Diaz, 2019)

En el ámbito local se revisó el proyecto Estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de frutas y hortalizas en el municipio de Marsella, Risaralda, en donde el objetivo de este proyecto fue determinar la factibilidad para la creación de la empresa Frutas y Hortalizas OSDI S.A.S en el municipio de Marsella Risaralda. Para poder desarrollar este proyecto se evaluaron productos de suprema importación para la actividad económica del departamento, en donde se evaluó la competitividad para llegar a los diferentes mercados internacionales, se analizó la demanda potencial de dichos productos llegando al punto de optar por el aguate Hass y se realizó un modelo de negocio analizando la competencia, el precio y la distribución en el destino, para realizar el análisis financiero y determinar la factibilidad de esta empresa. (Valencia Zapata & Ortiz Calderon, 2018)

Como conclusiones a destacar: La demanda del aguacate Hass a nivel mundial es cada vez mayor, entre sus principales demandantes se destacan: Estados Unidos, Canadá, Países Bajos, Bélgica, Italia, Portugal, Francia y Reino Unido; con unas cifras de importación demasiado alentadoras para los países exportadores. Así mismo para obtener una mayor competitividad, aumentar la venta y número de producción es necesario realizar alianzas estratégicas con los productores. (Valencia Zapata & Ortiz Calderon, 2018)

El último estudio analizado a nivel local llamado Transacciones de pequeños productores del campo en municipios de Risaralda, tuvo como objeto conocer cuáles son las condiciones en que se realizan las negociaciones de los pequeños productores del campo en veredas del departamento de Risaralda y los factores que le son determinantes. (Hernandez Valencia & Lasso Ramirez, 2016)

Para el desarrollo del proyecto se procesó una encuesta aplicada a 190 productores del campo localizados en seis municipios y 73 veredas del departamento de Risaralda.

Como conclusiones a destacar:

- Las transacciones de los productores en este municipio están determinadas por la condición de producción, asociatividad y capital social.
- El principal problema que enfrentan los productores del campo está en las condiciones desventajosas en las transacciones, a lo que se suman los factores que las determinan: servicios sociales distantes, falta de apoyo para la diversificación productiva, falta de apoyo técnico y para el mercadeo de sus productos, carencia de centros de acopio y

lugares próximos para adquirir sus insumos. (Hernandez Valencia & Lasso Ramirez, 2016)

Una vez analizados estos antecedentes, fue posible deducir a nivel general que la productividad es un factor esencial ante la comercialización nacional e internacional de bienes agrícolas, ya que son los agricultores los encargados de que dicha producción cumpla con la calidad exigida por los mercados internacionales y grandes almacenes de cadena nacionales, por otra parte es importante incentivar al consumo de fruta puesto que esta aporta beneficios saludables al cuerpo lo cual es una de las principales razones por las que las personas demandan diversas variedades de frutas y las incluyen en su nutrición diaria. De otro lado los antecedentes permitieron identificar la importancia de estudiar este sector en términos de competitividad, puesto que los estudios realizados dejan en evidencia la falta de apoyo a los agricultores de algunas zonas del país los cuales por su ubicación geográfica presentan inconvenientes logísticos para llegar a las plazas de mercado, así mismo la falta de apoyo técnico para cumplir con una producción de calidad, lo que hace evidente la importancia de analizar los factores claves que hacen competitivo este sector.

## **1.2 Descripción del problema**

Es indiscutible que el sector agrario está pasando por un momento muy especial, las cifras así lo demuestran, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informó que, en el primer trimestre de 2020, el Producto Interno Bruto (PIB) del

sector agropecuario creció 6,8%, respecto al mismo periodo del año anterior. Este crecimiento en lo que va del año 2020 esta soportado gracias a una demanda proveniente principalmente del mercado externo. (Minagricultura, 2020)

Colombia cuenta con una situación privilegiada para incrementar su producción agrícola, el país puede convertirse en una de las grandes despensas del mundo, pues es uno de los siete países de Latinoamérica con mayor potencial para el desarrollo de áreas cultivables según la FAO.

La producción de alimentos de países en desarrollo deberá duplicarse para el 2050 debido al crecimiento del ingreso disponible de las economías emergentes, la mejora de la calidad de la dieta y el incremento en la población mundial, que alcanzará los 9000 millones de personas. (Finagro, 2020).

“No obstante, muchos de los agricultores en Colombia requieren de oportunidades que contribuyan al mejoramiento de los procesos agrícolas, para de esta manera mejorar la calidad de las cosechas y crecer a nivel empresarial”. (Semana Rural, 2020)

“De otro lado, la falta de fortalecimiento económico en algunas zonas rurales productoras agrícolas en Colombia, así como las pocas organizaciones y espacios asociativos que fortalezcan las labores de los productores, son algunas de las falencias presentadas en el sector”. (Semana Rural, 2020)

Es indispensable que se generen políticas gubernamentales que permitan que el sector sea más competitivo, ya que la informalidad de los agricultores ante los apoyos gubernamentales, debido a la falta de espacios de interacción para crear conocimiento

colectivo y capacitaciones que mejoren sus finanzas, formulación de proyectos y auto sostenimiento, son inconvenientes que se suman a la problemática del sector. (Semana Rural, 2020)

Sin embargo, uno de los objetivos de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) para el 2020 contempla que los campesinos del país consoliden sus proyectos colectivos e incentiven la creación de empresas agrícolas. Para cumplir ese propósito, se presentó la Metodología Integral de Asociatividad (MIA). Esta propuesta busca fomentar la creación de organizaciones y espacios asociativos en las zonas rurales del país. (Semana Rural, 2020)

Teniendo en cuenta lo anterior, este proyecto busca analizar el nivel de competitividad empresarial de tres empresas del sector agrícola en Colombia, con el fin de identificar los factores de éxito, así como los factores en los cuales dichas empresas deben implementar acciones de mejora para aportar a la competitividad del sector.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los factores que hacen competitivas las empresas objeto de estudio en el sector agrícola en Colombia?

## 2 JUSTIFICACIÓN

El sector de bienes agrícolas es de vital importancia para la economía de Colombia, en este proyecto se busca desarrollar un análisis de la Competitividad empresarial de tres empresas del sector agrícola en Colombia, el cual permita evidenciar la importancia del sector agrícola y sus factores más relevantes dentro de un ambiente competitivo, ya que en este país:

cada peso que se invierte en el agro se traduce en empleo y en estabilidad social. Por ello, invertir en el desarrollo de la competitividad, promoción de la asociatividad, apertura de mercados internacionales, desarrollo empresarial, formalización y mayor productividad al integrar buenas prácticas agrarias, es fundamental. (Finagro, 2020)

Para el desarrollo de este proyecto se acude a las metodologías: 5 fuerzas de Porter, la cadena de valor y el modelo de competitividad Empresarial de Manuel Humberto Jiménez; cabe resaltar que la metodología de las 5 fuerzas de Porter permitirá analizar y contextualizar el sector de bienes agrícolas en el país, la cadena de valor servirá para conocer los procesos internos de una de las empresas objeto de estudio que para este caso será Novacampo S. A, y por último se aplicará el modelo de competitividad Empresarial del autor Manuel Humberto Jiménez para comparar tres empresas de este sector con base en diferentes factores de competitividad, lo que permitirá identificar las fortalezas y debilidades de estas compañías y los aspectos que deben mejorar desde el punto de vista del modelo para aportar a la competitividad del sector.

El sector de bienes agrícolas en Colombia es importante estudiarlo e investigarlo ya que es el sector primario de la economía, por otra parte es necesario conocer el estado actual de este sector para identificar el impacto que está teniendo desde lo social y económico tanto a nivel



nacional como internacional, además para conocer como las empresas actúan en este sector, este trabajo servirá como punto de referencia para otros estudiantes que quieran ampliar el tema de investigación en este sector en particular y de esta manera tener un conocimiento base acerca de la estructura operacional de una empresa dedicada a la comercialización de bienes agrícolas en Colombia.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Analizar la competitividad Empresarial de 3 empresas que comercializan bienes agrícolas en Colombia.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar el sector de bienes agrícolas en Colombia.
- Realiza la cadena de valor a una empresa que comercializa bienes agrícolas en Colombia
- Aplicar un modelo de competitividad empresarial a tres empresas del sector en Colombia.

### **4 MARCO DE REFERENCIA**

## **4.1 MARCO TEÓRICO**

A continuación, se explicarán cada una de las teorías que se pretenden aplicar en esta investigación:

### **4.1.1 Sector de bienes agrícolas**

La agricultura en Colombia ha pasado por diferentes periodos donde se ve afectado por diversos factores externos e internos inesperados, como la variabilidad del clima que no permite contar con la producción y calidad suficiente para abastecer el mercado, entre otros; casos como este influye en la competitividad del sector, donde todos los agricultores deben estar preparados para cumplir las buenas prácticas agrícolas y de esta manera cumplir con las necesidades de la población.

De acuerdo con información de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), la informalidad laboral en el sector agricultor llegó al 86%, y el promedio en el país está alrededor del 44%. Según la entidad, se hace necesario cambiar las normas laborales para actividades agrícolas y pecuarias a nivel nacional.

Vale destacar que, entre los factores expuestos por el gremio se encuentran que el trabajador rural puede tener más de un empleador en el día, realizando diferentes labores, asimismo se evidencia la falta de un régimen de contratación que reúna aspectos como el jornal

diario y el trabajo por horas, mientras garantiza el pago de prestaciones de salud y pensión del trabajador, lo cual permitiría reducir la informalidad en el sector. (Gonzales, 2019).

Las ventajas de nuestro país son envidiables. El potencial productivo de Colombia es muy promisorio por la amplia disponibilidad de tierras con vocación agrícola, espacio para mejorar la productividad y el manejo postcosecha de los alimentos, oferta de recursos naturales como agua y biodiversidad, condiciones climáticas tropicales que permiten la producción de alimentos durante todo el año.

El país debe continuar avanzando en la transformación del sector rural para alcanzar un desarrollo sostenible que le permita al país ganar una posición como abastecedor de alimentos y materias primas y contribuir a la generación de empleo, bienestar y riqueza en el campo colombiano. El gran salto en productividad para la competitividad tiene que ser con los más altos estándares internacionales. Así mismo, es fundamental continuar aumentando de manera considerable la inversión pública en investigación, infraestructura y transferencia de tecnología. (Finagro, 2020)

#### **4.1.2 Las Cinco Fuerzas de Porter.**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. En otras palabras, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector, esto en función a la estructura del mercado.

Según este modelo, “el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de estas cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de mayores rentabilidades: competidores potenciales, poder de negociación de los proveedores, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes e intensidad de la competencia actual. (Peiro, 2020)

**Ilustración 1.** *Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter*



Fuente: (Peiro, 2020)

A continuación, se explica en que consiste cada una de estas fuerzas:

- **Intensidad de la competencia actual:** Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria, y es determinante para conocer si la rivalidad es alta o baja.

- **Competidores potenciales:** Hace referencia a las empresas que quieren entrar a competir en una industria. Cuanto más atractivo es un sector, más participantes potenciales habrá.
- **Productos sustitutos:** Se definen como aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades. A medida que aparecen más productos sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a decrecer.
- **La fuerza 4 de Porter es el poder de negociación con los proveedores y la 5, el poder de negociación con los clientes:** Sin embargo, como el análisis de ambas fuerzas es muy similar, muchas veces se estudian de forma conjunta. El poder de negociación es la capacidad de imponer condiciones en las transacciones. Así, a medida que dicho dominio sea mayor por parte de los compradores, el atractivo de la industria disminuye. (Peiro, 2020)

#### **4.1.3 Cadena de Valor.**

La cadena de valor es una herramienta que ayuda a determinar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa y agregan valor al producto o servicio, con la finalidad de brindar la máxima calidad de servicio y producto al cliente, y crear una ventaja competitiva en el mercado. La definición de cadena de valor fue obra de Michael Porter, un profesor norteamericano.

En este concepto, se afirma que cada etapa del proceso de elaboración y venta de un producto o servicio es determinante para su completa valorización; desde la manera en que se mantiene la relación con los proveedores de materia prima hasta la forma en que se entrega el producto final a los consumidores.(Quiroga, 2019)

**Ilustración 2. Cadena de Valor**



Fuente: (Quiroga, 2019)

La cadena de valor se compone por actividades primarias y secundarias:

Las actividades primarias Según Porter (1989), tienen su función directamente relacionada con la creación física, la venta, el mantenimiento y el apoyo de un producto o servicio, estas actividades se componen de:

- **Logística de interna:** Consiste en todos los procesos relacionados con la recepción, el control de inventario y la programación del transporte. En este punto, las relaciones que la empresa tiene con los proveedores son un factor decisivo para la creación de valor.
- **Operaciones:** Incluye maquinaria, empaquetado, montaje, mantenimiento de equipos, pruebas y otras actividades de creación de valor que transforman los insumos en el producto final, para ser vendido a los clientes.
- **Logística de externa:** Son las actividades asociadas a la entrega del producto o servicio al cliente, incluyendo sistemas de recogida, almacenamiento o distribución.
- **Marketing y ventas:** Son los procesos que la empresa utiliza para convencer a los clientes de que compren sus productos o servicios. Las fuentes de creación de valor aquí son los beneficios que ofrece y la forma en que los transmite.
- **Servicio post venta:** se refiere a las actividades que mantienen y aumentan el valor de los productos o servicios después de la compra. Esto incluye apoyo al cliente, servicios de reparación y/o instalación, entrenamiento, actualizaciones, etc.  
(PORTER, 1989).

Por otro lado, las Actividades de apoyo existen para complementar las actividades primarias e involucrar a todas las demás estructuras para llegar al desarrollo del producto, estas actividades son:

- **Infraestructura:** Son los sistemas de apoyo que la empresa necesita para mantener las operaciones diarias. Incluye la gestión general, administrativa, jurídica, financiera, contable, de asuntos públicos, de calidad, etc.
- **Administración de recursos humanos:** Consiste en las actividades relacionadas con la contratación, el desarrollo, la retención y la remuneración de empleados y directivos. Dado que las personas son una fuente de valor importante, las empresas pueden crear grandes ventajas si utilizan buenas prácticas de recursos humanos.
- **Desarrollo tecnológico:** Estas son actividades para apoyar la cadena de valor, como la investigación y el desarrollo, la automatización de procesos, el diseño, etc.
- **Compra:** Se refiere a todos los procesos que la empresa lleva a cabo para adquirir los recursos necesarios para trabajar: adquisición de materias primas, servicios, edificios, maquinaria, etc. Esto también incluye la búsqueda de proveedores y la negociación de los mejores precios.

La empresa, al lograr relacionar las actividades de apoyo, sumarlas a las actividades primarias, identificar los eslabones que conectan ambas, logra tener un completo entendimiento de las actividades que involucran la cadena de valor, maximizando su costo y teniendo un valor agregado del producto. (Quiroga, 2019)



#### 4.1.4 Modelo de Competitividad Empresarial

El modelo tiene en cuenta varios factores dentro de los cuales la gestión gerencial, enfocada desde la perspectiva de la capacidad de toma de decisiones, desempeña un aspecto fundamental del mismo.

La competitividad está en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio, y en este modelo definen los siguientes factores que determinan la competitividad: Gestión Comercial, Gestión Financiera, Gestión de producción, Ciencia y tecnología, Internacionalización y Gestión Gerencial.

Todos los factores enunciados resultan importantes y necesarios en el momento de establecer el nivel de competitividad de una empresa, pero de todos ellos, tal vez el factor predominante que determina la diferencia entre una y otra empresa es el Factor Gerencial.

En síntesis, los gerentes que logran resultados sobresalientes que logran salvar una compañía o posicionarla lejos de la competencia, son aquellos que asumen riesgos, que toman decisiones que otros no han contemplado o no han querido tomar, estos conforman una reducida elite de gerentes codiciados por todas las empresas.

El modelo de competitividad empresarial se define por:

##### **Ecuación 1.**

*Competitividad Empresarial*

Competitividad = G.G. ( G.C. + G.F. + G.P. + C.T. + I ).

Donde:

G.G. = Gestión Gerencial

G.C. = Gestión Comercial

G.F. = Gestión Financiera

G.P. = Gestión de Producción

C.T. = Ciencia y Tecnología

I = Internacionalización

Para los factores incluidos en el paréntesis, se calificarán con un puntaje máximo, que para cada caso es:

G.C. = 30 puntos

G.F. = 20 puntos

G.P. = 20 puntos

C.T. = 10 puntos

I = 20 puntos

De esta forma el puntaje máximo obtenido será de 100 puntos. El factor G.G., corresponde a un valor entre 0 y 1. Se puede construir una tabla, con los puntajes obtenidos, para clasificar la empresa en una escala de competitividad a nivel internacional.

90-100 puntos: Muy competitiva

80-89 puntos: Competitiva

70-79 puntos: Baja competitividad

0-69 puntos: No competitiva. (Jimenez, 2006)

## **4.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **4.2.1 Competitividad**

La competitividad generalmente se basa en una ventaja competitiva. Esto es una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata de un concepto relativo donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras. (Roldán, 2020)

#### 4.2.2 Productividad

“La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado”. (Sevilla, 2020)

$$\text{Productividad} = \text{Producción obtenida} / \text{Cantidad de factor utilizado}$$

#### 4.2.3 Internacionalización

El término internacionalización se emplea para designar **la capacidad** que alcanza una empresa de poder comercializar sus productos o localizarse en otro país del mundo, que no sea su país de origen. La internacionalización permite el acceso a otros mercados, lo que posibilita el crecimiento económico. Intensifica el proceso del intercambio de cualquier tipo de bien entre los diferentes países del mundo. (Myriam, 2020)

#### 4.2.4 Sector agrícola

El sector agrícola es una actividad productora o primaria que obtiene materias primas de origen vegetal a través del cultivo. Se trata de una de las actividades económicas más importantes del medio rural. Junto con el sector ganadero o pecuario, el sector agrícola forma parte del sector agropecuario. (Significados, 2017)

#### **4.2.5 Investigación aplicada**

La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto. (Lozada, 2020)

#### **4.2.6 Gestión gerencial**

La gestión gerencial es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos. (Suarez, 2014)

### **4.3 MARCO ESPACIAL Y TEMPORAL**

El desarrollo de esta investigación se lleva a cabo en 3 empresas del sector de bienes agrícolas: Novacampo, Ocati y Caribbean Exotics, las cuales se tomarán como casos de estudio para el desarrollo de este proyecto, que se desarrolla en el año 2020 y se utiliza información del año 2019 de estas empresas.

A continuación, se realiza una contextualización sobre estas empresas:

#### **4.3.1 Novacampo**

Es una empresa productora y comercializadora internacional de frutas frescas exóticas colombianas ubicada en la ciudad de Tunja en el departamento de Boyacá. Fue fundada en marzo del 2003 y las primeras exportaciones de Uchuva (*Physalis Peruviana L*) se hicieron vía aérea hacia Alemania. Novacampo SAS, hoy en día gracias al trabajo de los colaboradores y a los altos estándares de calidad, ha logrado ingresar y sostenerse en un mercado de alta exigencia como el europeo e incursionar en el norteamericano, donde espera seguir creciendo. Los cultivos están certificados según la norma GLOBAL GAP y los procesos de postcosecha están certificados por HACCP, lo cual es garantía de las Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas de Manejo. (Novacampo S..S, 2020)

#### **4.3.2 Ocati**

Fundada en 1988, OCATI S.A es una empresa colombiana que está ubicada en la ciudad de Chía en el departamento de Cundinamarca, produce, empaca y comercializa frutas y verduras frescas en Colombia y en 27 países más, así mismo ofrecen una línea de frutas deshidratadas.

Recibieron el primer pedido el mismo año en el que se fundó la empresa (40 cajas de *Physalis* enviadas por avión a Alemania). Desde entonces, han ampliado la gama de productos y ahora cuentan con una extensa selección de frutas exóticas colombianas, como la gulupa y frutos del bosque, como el arándano, el cual es muy popular. Cuentan con un sistema de logística muy confiable para enviar las frutas más resistentes por mar (las frutas más perecederas se envían por avión). También han logrado acceder a los

mercados más exigentes como Estados Unidos, Suramérica, Europa, Asia y el Medio Oriente. Desde un comienzo los valores corporativos y la filosofía empresarial se han basado en tres principios: vender productos de la más alta calidad, apoyar a las comunidades locales y globales y aplicar buenas prácticas ambientales. Creen que a través de la producción y distribución sostenibles pueden ofrecer a los clientes las mejores frutas y verduras, y a la vez, velar por las necesidades e intereses de los agricultores, el equipo y el medio ambiente. (Ocati S.A, 2020)

#### **4.3.3 Caribbean Exotics**

Nació en Medellín a fines de la década de los 80. Más de un cuarto de siglo de experiencia en la exportación de frutas exóticas frescas.

Su nacimiento se dio como respuesta a una campaña liderada por el Gobierno Nacional para la promoción de las frutas exóticas colombianas en el mundo, nació el sueño de un grupo de empresarios antioqueños que creyeron en el inmenso potencial del campo colombiano. Desde 1.992 conserva la misma razón social y la composición accionaria, sinónimo de estabilidad y compromiso de los socios con la actividad que desarrollan.

Desde hace 10 años, operan una sede principal en Medellín y una alterna en Bogotá, lo que les permite aprovechar mejor los recursos, la infraestructura aeroportuaria y las oportunidades que ofrecen las dos ciudades más importantes del país. Esto les permite hacer entregas de productos recién cosechados y en el menor tiempo posible. (Caribbean Exotics, 2020)

#### 4.4 MARCO LEGAL Y NORMATIVO

La siguiente normatividad tiene relación con las resoluciones, acuerdos y artículos principales que deben tener en cuenta estas empresas del sector agrícola para garantizar la comercialización de sus productos con las mejores prácticas:

##### **Ilustración 3. Marco Legal y Normativo**

| <b>Ley/acuerdo/norma</b>    | <b>Año</b>  | <b>A qué hace referencia</b>  | <b>Fuente</b>  |
|-----------------------------|-------------|---|--|
| <b>Resolución ICA 30021</b> | <b>2017</b> | La producción agrícola nacional cumpla con las exigencias de calidad e inocuidad y sea competitiva en los mercados internacionales.   | (Instituto Colombiano Agropecuario, 2017)            |
| <b>Acuerdo 00002</b>        | <b>2002</b> | Por el cual se modifica el Consejo Técnico Nacional (CTN) para introducción, producción, liberación y comercialización de Organismos Modificados Genéticamente (OMG) de uso agrícola  | (Instituto Colombiano Agropecuario, 2002)            |
| <b>Artículo 65</b>          | <b>1991</b> | La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras. | (Constitución Política de Colombia, 1991)            |
| <b>Resolución 00187</b>     | <b>2006</b> | Por la cual se adopta el Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaqueo, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización, y se establece el Sistema de Control de Productos Agropecuarios Ecológicos  | (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006) |
| <b>Decreto 1985</b>         | <b>2013</b> | En lo relativo al mercado agropecuario, le corresponde al Ministerio de Agricultura y   | (UPRA, 2013)   |



---

Desarrollo Rural (MADR) diseñar e implementar políticas para incentivar y fortalecer la producción y comercialización interna y externa de los productos agrícolas, pecuarios, acuícolas, pesqueros y forestales

---

**Fuente.** Elaboración propia con base en las fuentes indicadas en la tabla

## 5 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

### 5.1 Enfoque

El enfoque de la investigación es mixta, ya que por medio de datos estadísticos se logra evidenciar algunas características del sector agrícola y así conocer resultados objetivos, de esta manera también se aplicarán algunas metodologías que incluyen fórmulas matemáticas que permitirán la medición cuantitativa de una de las etapas de esta investigación, por otra parte la investigación incluye información obtenida por medio de la observación y análisis de diferentes recursos que permiten indagar sobre su contenido para tener un conocimiento general sobre el sector agrícola y aplicar metodologías que permiten obtener resultados subjetivos.

Es una investigación de campo, ya que se pretende interactuar con el objeto de estudio directamente por medio de algunas técnicas de recolección que permiten un conocimiento cercano y de esta manera dar respuesta al problema planteado previamente en esta investigación.

### 5.2 Tipo de estudio

Es una investigación aplicada, ya que se aplicarán la teoría de dos autores: Michael Porter y Manuel Humberto Jiménez, con el objetivo de aplicar el conocimiento de áreas especializadas

que permitan realizar cada una de las etapas de esta investigación y así poder dar respuesta a cada uno de los objetivos.

El alcance de esta investigación es exploratorio descriptivo por que se buscó unas bases introductorias para que los investigadores se puedan familiarizar con el objeto de estudio, en este caso el sector agrícola, para que de esta manera se pueda tener una visión general desde diferentes perspectivas, después se podrá identificar diversas características del sector agrícola en Colombia para ser analizados y aplicarlos a las metodologías de la investigación y de esta manera descubrir diversos factores.

La investigación además es no experimental, debido a que el principio fundamental de esta investigación es brindar resultados obtenidos por medio de variables existentes en el sector agrícola, que no son modificadas gracias a la intención de acercarse a resultados realistas de acuerdo con la situación actual del sector.

### **5.3 Método de investigación**

En esta investigación se utilizarán varios métodos: por un lado, la observación, ya que se tomará información de diferentes fuentes con sus respectivos datos relacionados al sector agrícola en Colombia, para ser analizados y de esta manera obtener un conocimiento cercano que contribuyan a la estructura de la investigación. Además, se aplicará el método deductivo, ya que se pretende realizar la aplicación de metodologías directamente a áreas específicas del sector, como conocer el sistema funcional de algunas empresas comercializadoras de bienes agrícolas y de esta manera explicar, basados en las metodologías algunos factores que se evidencian en el sector.

## 5.4 Fases

**Ilustración 4.** *Etapas y Metodologías*

| <b>Etapa</b>  | <b>Metodología</b>                   |
|---|--------------------------------------|
| 1 paso: Caracterizar el sector  | Cinco fuerzas de Porter              |
| 2 paso: Realizar la cadena de valor de una empresa objeto de Estudio. | Cadena de valor                      |
| 3 paso: Comparar 3 empresas del sector agrícola.                      | Modelo de competitividad empresarial |

Fuente. Elaboración propia del autor

## 5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Esta investigación utilizará fuentes primarias y secundarias.

Las Fuentes primarias: Se busca aplicar algunos instrumentos de recolección de información como los cuestionarios que permita extraer información directa de las empresas objeto de estudio, con el fin de conocer algunos criterios requeridos por las metodologías implementadas en esta investigación.

Las fuentes secundarias: Se utilizarán algunas bases de datos como Scopus, Sciencedirect y Google académico, además de diferentes páginas web que permitirá recolectar información idónea para el desarrollo de la investigación.

## **6 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE BIENES AGRÍCOLAS EN COLOMBIA**

Para el desarrollo de este capítulo se analiza el sector agrícola a través de las cinco fuerzas de Porter con el fin de analizar el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes, con el objeto de evaluar el sector de bienes agrícolas en Colombia y reconocer el potencial de dicho sector, ya que como lo indica Villanueva (2018) “Factores determinantes como: disponibilidad de tierra, suministro de agua y diversidad topográfica y climática, han hecho que Colombia sea considerado el séptimo país del mundo con la oportunidad de convertirse en despensa agrícola”. Villanueva (2018)

A continuación, se describe el comportamiento de las cinco fuerzas en el sector agrícola en Colombia:

### **6.1 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

#### **6.1.1 Poder de negociación con los clientes.**

Existen diversos demandantes en el sector de bienes agrícolas como lo son: almacenes de cadena, plazas de mercado, hoteles, restaurantes, consumidor industrial, mercado exterior, etc. Donde gracias a esta diversidad de clientes la comercialización de bienes agrícolas en Colombia no depende únicamente de algún cliente en específico, por otra parte, no todos los clientes realizan la misma actividad comercial, es decir; algunos transforman los bienes agrícolas para elaboración de otro producto y otros los distribuyen al consumidor final, donde el poder de negociación se ve reflejado básicamente en la oferta y demanda de la diversidad productiva de

bienes agrícolas en Colombia, donde esto juega un papel importante en el valor transado en el mercado, dependiendo de lo anteriormente mencionado, es decir desde la intención comercial del cliente y la oferta en el mercado, el cliente tiene el poder negociación de exigir la calidad de acuerdo a su necesidad y poder adquisitivo económico. Colombia como bien se sabe posee la capacidad territorial y climática para la producción de bienes agrícolas, lo que lo hace un país con potencial para abastecer mercados extranjeros y disminuir el poder de negociación de los clientes locales.

Según Finagro (2021), el crecimiento del sector agrícola va a estar soportado en una gran demanda proveniente principalmente del mercado externo. Los datos que revela el Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola –FIDA muestran cómo la producción de alimentos en países en desarrollo deberá duplicarse para el 2050 debido al crecimiento del ingreso disponible de las economías emergentes, la mejora en la calidad de la dieta y el incremento en la población mundial, que alcanzará los 9.000 millones de personas.

Ante este contexto Colombia cuenta con una situación privilegiada para incrementar su producción agrícola. Nuestro país puede convertirse en una de las grandes despensas del mundo, pues es uno de los siete países en Latinoamérica con mayor potencial para el desarrollo de áreas cultivables según la FAO.

Entre 223 países en donde se evaluó el potencial de expansión del área agrícola, sin afectar el área del bosque natural, Colombia fue clasificada en el puesto 25. De los 22 millones de hectáreas cultivables que tiene el país, sólo están sembradas 4,8 de ellas. Si a estas cifras se les suma el gran potencial de la altillanura colombiana para desarrollos

forestales y agrícolas estimado en 3,5 millones de hectáreas, el panorama es muy prometedor. (Finagro, 2021)

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

En el sector agrícola el poder de negociación de los proveedores se puede notar cuando la producción agrícola es baja, donde no se puede complacer la demanda tanto nacional como internacional, en este caso la producción está en manos de un número reducido de proveedores donde a causa de esta situación escogen vender los bienes agrícolas al mejor precio, pero se puede optar por la importación aunque se debe tener en cuenta que Colombia cuenta con una gran producción de bienes agrícolas y que este sector también abarca el comercio informal, donde todos los canales de distribución no cumplen con los requisitos de importación y capacidad de negociación con proveedores internacionales.

Otro caso se presenta cuando la producción del proveedor no cumple con los estándares de calidad de algún segmento de clientes, ante esta situación los proveedores del sector agrícola en Colombia se ven expuestos a bajar los precios, donde a raíz de esto el poder de negociación de los proveedores disminuye. Por último, el poder de negociación de los proveedores es bajo cuando aumenta la producción y oferta de bienes agrícolas, ya que esto puede provocar sobre los proveedores pérdidas económicas y de producción agrícola, en ese caso los proveedores se pueden ver dependientes de los términos de negociación de los clientes.

En este sector se cuenta con múltiples canales de distribución como lo son: el productor, mayorista, minorista y por último el consumidor final, donde todo depende de la posición de los canales en que se encuentre el vendedor, teniendo en cuenta el orden, el proveedor tiene el poder

de negociación de acuerdo a la oferta en el mercado y la calidad de la cosecha de algún bien agrícola en específico, donde a mayor calidad del bien agrícola, el productor tiene mayor poder de negociación sobre el cliente, en el caso de los mayoristas o más conocidos como “intermediarios” se encargan del proceso ya sea de transformación o almacenamiento y transporte, donde su poder de negociación radica en la calidad del bien agrícola y estabilidad de abastecimiento que le pueda ofrecer al canal minorista, por último, el minorista que puede ser un vendedor formal o informal donde su poder de negociación se ve reflejado en la cultura alimentaria de la población; sin embargo en Colombia se puede comercializar los bienes agrícolas en cualquiera de estos canales independientemente de la calidad, todo depende de la segmentación por parte de los proveedores.

Según la FAO el 80% de la cantidad de alimentos nuevos que se requerirán para el 2050, deberán ser provistos por mayores productividades, es decir volver más eficiente el parque productivo del agro y sólo el 20% corresponderá a nuevas áreas. Este es un gran desafío para la transformación del sector productivo colombiano que deberá buscar: mejoras genéticas, tecnologías de punta, agricultura de precisión, automatización, desarrollo de núcleos, economías de escala, valor agregado y todo, con enfoque de mercado. (Finagro, 2021)

El potencial productivo de Colombia es muy promisorio por la amplia disponibilidad de tierras con vocación agrícola, espacio para mejorar la productividad y el manejo postcosecha de los alimentos, oferta de recursos naturales como agua y biodiversidad, condiciones climáticas tropicales que permiten la producción de alimentos durante todo el año.

El país debe continuar avanzando en la transformación del sector rural para alcanzar un desarrollo sostenible que le permita al país ganar una posición como abastecedor de alimentos y materias primas y contribuir a la generación de empleo, bienestar y riqueza en el campo colombiano. El gran salto en productividad para la competitividad tiene que ser con los más altos estándares internacionales. Así mismo, es fundamental continuar aumentando de manera considerable la inversión pública en investigación, infraestructura y transferencia de tecnología. (Finagro, 2021)

### **6.1.3 Amenaza de nuevos competidores**

Colombia cuenta con 18,4 millones de hectáreas para riego, de las cuales están adecuadas 1,1 millones (el 6 %) y muchas están mal operadas. En otros países la cifra es mejor: Perú tiene cubierto el 40 %, Chile el 44 % y México el 66 %. (Herrera, 2019)

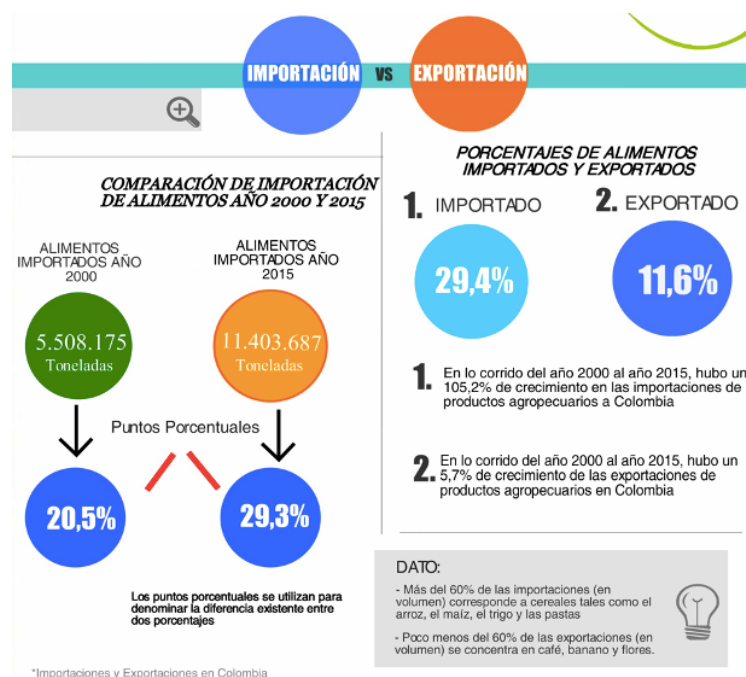
Colombia se conoce como un país con vocación para la producción agrícola, gracias a su clima y disponibilidad terrenal, sin embargo en los procesos de producción agrícola requieren mayor tecnificación y capacitación en los cultivos, para de esta manera poder cumplir con los estándares de calidad en el mercado y ser más competitivos, a raíz de esta problemática se puede evidenciar la amenaza de nuevos competidores en un claro ejemplo como lo son los almacenes de cadena, que acuden a la importación de bienes agrícolas similares, donde debido a la investigación y desarrollo en cuanto a la tecnificación de los cultivos que existen en otros países pueden entrar a competir y presentar una amenaza hacia la producción y comercialización Colombiana.



Otra falencia del sector que representa la amenaza de nuevos competidores, tiene que ver con los tratados de libre comercio, ya que en teoría suena conveniente pero la realidad es otra, debido a que son más los bienes que se importan en el sector de bienes agrícolas que los que se exportan a causa de que países exportadores como: Estados Unidos, Perú, Ecuador, Argentina, entre otros; subsidian a los campesinos, lo cual genera que los costes de producción sean más bajos y que estos países puedan ser más competitivos en mercados internacionales y afectar a países como Colombia. (Fuentes, 2015)

En la siguiente gráfica se muestra el porcentaje de importación y exportación de productos agrícolas entre los años 2000 y 2015:

**Ilustración 5. Comparación de importación de Alimentos**



(Fuentes, 2015)

De otro lado, las producciones de los campesinos y agricultores no pueden competir con la alta demanda y con la competencia de las importaciones por varias razones: casi dos tercios de las parcelas habilitadas para la siembra están siendo mal utilizadas, la tecnología necesaria para el cultivo y recolección es insuficiente, los insumos tienen altos costos y, finalmente, las precarias condiciones de la infraestructura vial dificultan la comercialización de los bienes producidos, el transporte podría llegar a costar más de lo que vale la carga, generando pérdidas para los productores. (Sectorial , 2020)

Teniendo en cuenta las razones descritas, es por esto por lo que Colombia necesita avanzar en este sector, para que no se presente una amenaza tan fuerte desde el punto de vista de la competencia con la importación de productos agrícolas al país.

#### **6.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.**

La Amenaza de productos o servicios sustitutos se puede presentar en este sector debido a las múltiples variedades de frutas o semillas que se pueden crear a causa de estudios e inversión sobre la creación de estas nuevas variedades y la importación de semillas; además los sustitutos pueden ser semillas creadas con algunas sustancias químicas que no tienen tanto valor en la actualidad donde los consumidores prefieren productos más sostenibles y saludables.

Cabe resaltar que el sector agropecuario se encuentra conformado por el sector agrícola o agricultura y el sector ganadero, sin embargo este trabajo está enfocado en el análisis del sector agrícola, en donde se ha podido evidenciar que los procesos de producción en otros países son más desarrollados, ya que cuentan con mayor tecnificación en los cultivos y accesibilidad a insumos agrícolas de alta tecnología a menor costo, debido a esto los bienes agrícolas producidos

en otros países, presentan mayor desarrollo en esta área, lo que fortalece la calidad de los productos, ya sea, por el color, tamaño o grados brix en las frutas, lo cual las hace innovadoras ante los bienes producidos en Colombia; lo cual puede verse como una amenaza de productos sustitutos en cuestión de calidad.

En Colombia el sector agrícola ha tenido rezagos en la productividad, esto a causa de la falta de tecnificación en los procesos utilizados en los cultivos, sí, planteamos la tecnificación como el proceso en el cual se introducen procedimientos con uso tecnológico que no se manejaban dentro de la producción, se generará a partir del uso de dicha tecnificación mayor eficiencia en los procesos, para el caso del área agropecuaria el uso de tecnologías se enfatizará en los cultivos donde se efectúa la mayor capacidad de los factores de producción. (Poveda, 2019)

#### **6.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes.**

El sector agrícola es un mercado muy demandado debido a que es un sector indispensable para la sociedad, donde la rivalidad entre productores nacionales es mínima, ya que muchos productores y comercializadores están ubicados en distintas zonas del país y se especializan en la producción y comercialización de diversas variedades de frutas, lo cual es un sector con un portafolio amplio, donde la disputa del mercado nacional no es intensiva; sin embargo este sector, se ve afectado por mercados extranjeros de países como Estados Unidos, Bélgica y Chile, ubicándolos como los principales competidores, esto gracias a la capacidad de producción a gran escala para satisfacer la demanda de bienes agrícolas de diversos países, que ha falta de tecnificación o aplicación de conocimiento científico en la agricultura, les impide tener una producción suficiente para satisfacer una demanda creciente, lo que implica un

aumento de los precios de los bienes agrícolas, donde los acuerdos comerciales ,con países con potencial y apoyo tecnológico para la producción masiva de bienes agrícolas, les permite ingresar a competir a menores precios que los productos nacionales.

En el contexto internacional pueden ser determinantes las asimetrías en la capacidad de los agricultores para influir en las decisiones de política sectorial y comercial. Su influencia en los países desarrollados puede llevar a que las medidas de apoyo a la producción o las medidas comerciales tengan efectos indeseables sobre la agricultura de otros países y que los agricultores locales no tengan posibilidad de mitigarlos.

Del examen de las políticas de competencia de Estados Unidos y Colombia se desprende que nuestro país está en clara desventaja. Ante el eventual y previsible incremento de las tensiones entre política sectorial y política de competencia, ocasionado por el acuerdo de libre comercio, Colombia no contaría con instrumentos adecuados para proteger a los productores agrícolas de las asimetrías del poder de negociación, ni para salvaguardar los instrumentos de política sectorial que puedan chocar con la ley de competencia. En vista de lo anterior es aconsejable que en la revisión de la actual política de competencia se considere un trato especial al sector agrícola. (Arguello, 2021)

Este capítulo permitió identificar la importancia de que exista mayor apoyo gubernamental hacia este sector, por medio de incentivos, ya sean económicos o a través de programas de capacitación a los agricultores sobre temas específicos en su labor y que les permita mejorar la producción de sus bienes, tales como técnicas innovadoras para mejorar la productividad.

## 7 CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA BIENES AGRÍCOLAS EN COLOMBIA

Para el desarrollo de este capítulo se seleccionó la empresa Novacampo S.A.S, sobre la cual se describirán las actividades primarias y secundarias, que permitirán comprender el proceso de operación de una empresa del sector agrícola en Colombia; así mismo se realizó el análisis DOFA para esta empresa y se establecieron los indicadores para las actividades primarias generadoras de valor y que permiten reducir costos.

A continuación, se muestra el gráfico la cadena de valor de la empresa NOVACAMPO S.A.S:

**Ilustración 6.** *Gráfico de la Cadena de Valor de la Empresa NOVA CAMPO S.A.S*



Fuente. Elaboración propia del autor

A continuación, se describen cada una de las actividades primarias de la empresa, las cuales se encuentran vinculadas con los procesos misionales de NOVACAMPO S.A.S

## **7.1 Actividades primarias**

### **7.1.1 Actividades de Producción**

En esta etapa NOVACAMPO cuenta con varios modelos que son: producción propia, mixta y tercerización.

En la producción propia ellos son los mismos agricultores, en la producción mixta se encuentran asociados con agricultores de las diferentes zonas para la producción de las frutas y en cuanto a la tercerización se realiza por medio de agricultores independientes para la adquisición de los bienes agrícolas.

Ya que está es una empresa especializada en producir y comercializar frutas exóticas, sus cultivos y principales proveedores están ubicados en los departamentos del Huila, Cundinamarca, Boyacá y Antioquia gracias a las condiciones climáticas de estos departamentos que los hace aptos para la producción frutas exóticas como los son; la uchuva, granadilla y la gulupa.

Esta empresa se asocia con algunos agricultores, lo cual es un factor positivo porque permite que algunos campesinos con terrenos y sin capacidad económica puedan poner a producir las tierras, ofreciéndoles a los pequeños agricultores oportunidades de mercado y

mejores prácticas agrícolas, en este caso NOVACAMPO realiza contratos con estos agricultores, donde ellos se encargan de la inversión y los agricultores de cuidar los cultivos.

### 7.1.2 Procesos post cosecha

En esta etapa se clasifica, selecciona y almacena la fruta, este proceso es realizado por colaboradores de la empresa NOVACAMPO, donde la fruta se selecciona y almacena de acuerdo con unas condiciones, cada fruta contiene diferentes especificaciones de selección y almacenamiento, esto con el fin de cumplir y preservar la calidad de la fruta.

Para realizar el control de calidad de las frutas, estas deben cumplir con ciertas especificaciones, a continuación, se indican las especificaciones de calidad y el tipo de almacenamiento que deben cumplir frutas como el Maracuyá, Uchuva, Gulupa:

#### **Ilustración 7. Especificaciones de Calidad y Almacenamiento**

| Fruta           | Condiciones de calidad  | Condiciones de Almacenamiento  |
|-----------------|---|--|
| <b>Maracuyá</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lesiones por antracnosis:</b> No se acepta fruta con lesiones circulares café de origen fungoso.</li> <li>• <b>Lesiones por mancha bacteriana:</b> No se acepta fruta con manchas circulares de aspecto aceitoso en los bordes de la lesión.</li> <li>• <b>Lesiones por roña:</b> No se acepta fruta con lesiones circulares de color café, con sobre crecimiento o deformación.</li> <li>• <b>Lesiones por tris:</b> Se aceptan frutos con puntos no muy visibles en la corteza del fruto, sin deformación.</li> <li>• <b>Lesiones por daño mecánico:</b> Se aceptan frutos con lesiones superficiales.</li> </ul> | <p>Se recomienda no romper la cadena de frío, almacenar en lugares separado de olores fuertes y mantener en lo posible a temperatura alrededor de los 13° C., para conservación en ambientes controlados mantener con humedad relativa entre 65 – 70%.</p> |

|                      |   |  |
|----------------------|---|--|
| <p><b>Uchuva</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cercóspora:</b> No se acepta fruta con presencia de cercóspora</li> <li>• <b>Ataque por Ácaros:</b> Se aceptan en la medida en que estos no afecten la presentación de la uchuva.</li> <li>• <b>Phoma:</b> No se aceptan frutos con presencia de phoma.</li> <li>• <b>Moho:</b> No se aceptan frutos con presencia de moho</li> <li>• <b>Mancha grasienta:</b> No se aceptan frutos con presencia de manchas que indiquen la existencia de virosis.</li> <li>• <b>Capacho quemado:</b> Se acepta solo en las puntas y no puede afectar la presentación de la fruta.</li> <li>• <b>Rajado:</b> No se acepta ningún tipo de rajado.</li> <li>• <b>Punto de rajado:</b> No se acepta, se debe tener especial cuidado en la clasificación ya que éste es de difícil detección.</li> <li>• <b>Aphidos:</b> No se acepta fruta con presencia de aphidos.</li> <li>• <b>Gusanos:</b> No se acepta fruta con presencia de gusanos.</li> <li>• <b>Pedúnculos largos:</b> No se acepta fruta que no ha sido cosechada con tijera. La longitud del pedúnculo no debe ser mayor a 0.5 cm.</li> <li>• <b>Grado de coloración:</b> El capacho puede ser de color verde a color amarillo claro teniendo en cuenta que la fruta en su interior no esté verde, no se acepta capachos sobre maduros. En la gráfica de izquierda a derecha se acepta desde el capacho No. 1 al 6.</li> </ul> | <p>Se recomienda no romper la cadena de frío, almacenar en lugares separado de olores fuertes y mantener en lo posible a temperatura alrededor de los 13° C. Para conservación en ambientes controlados mantener con humedad relativa entre 65 – 70%.</p>  |
| <p><b>Gurupa</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fruta Rayada:</b> Se aceptan rayones superficiales que no generen daños por deshidratación.</li> <li>• <b>Deshidratación:</b> No se acepta fruta deshidratada.</li> <li>• <b>Roña:</b> Se aceptan máximo dos roñas pequeñas. No se acepta fruta con roña que presenta rompimiento de la piel.</li> <li>• <b>Maltratos:</b> No se acepta fruta con presencia de maltratos.</li> <li>• <b>Mancha de Aceite:</b> No se acepta fruta con presencia de mancha de aceite.</li> <li>• <b>Antracnosis:</b> No se acepta fruta afectada por antracnosis.</li> <li>• <b>Virosis:</b> No se acepta.</li> <li>• <b>Tris:</b> Se aceptan si no sobrepasa el 30% del total de la superficie del fruto.</li> </ul>   | <p>Se Recomienda no romper la cadena de frío, almacenar en lugares separado de olores fuertes y mantener en lo posible a temperatura alrededor de los 13° C., para conservación en ambientes controlados mantener con humedad relativa entre 65 – 70%.</p> |



- 
- **Rosada:** No se acepta fruta que rosada que haya perdido la turgencia o esté blanda en algunas zonas.
  - **Grado de Maduración:** No se acepta la fruta viche que asemeje su color al de una manzana verde. De acuerdo con la siguiente gráfica se acepta desde la fruta No. 2 a la 5.
- 

Fuente: (Novacampo S.A.S, 2021)

Esta empresa tiene estandarizados sus procesos y en la etapa de selección y almacenamiento, cuenta con una guía sobre las características idóneas que deben cumplir las frutas para poder asegurar la calidad, lo que sirve de apoyo para que el personal encargado de la selección pueda cumplir su labor efectivamente.

### 7.1.3 Transporte

Esta actividad tiene que ver con el proceso de transporte para los productos perecederos como las frutas exóticas, el cual debe ser en camiones refrigerados, que se encargan de recoger el producto, desde los cultivos hasta el centro de acopio de la empresa Novacampo, ubicado en la ciudad de Tunja en el departamento de Boyacá, por otra parte, en este proceso se involucra la manipulación de la mercancía, el cargue y descargue de los bienes agrícolas.

Los productos perecederos que transportan, desde que salen del almacén del fabricante hasta Los vehículos refrigerados que transportan la mercancía se encargan, por tanto, de mantener la cadena de frío de los alimentos que llegan a su destino final en las instalaciones del comprador. Esta disposición está reflejada en la legislación que dispone el “Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control” (HACCP). (Transeop, 2021)

Este es un proceso muy importante para Novacampo, ya que, en el transporte de bienes agrícolas, la temperatura es un factor esencial para tener a cuenta, puesto que, de no ser así, se podría tener serias consecuencias como el deterioro de las frutas y el crecimiento de microorganismos que pueden afectar la salud de los consumidores.

A continuación, se describen cada una de las actividades secundarias de la empresa, las cuales se encuentran vinculadas con los procesos misionales de NOVACAMPO S.A.S:

## **7.2 Actividades secundarias**

### **7.2.1 Monitoreo de la producción**

En esta etapa se inspecciona los cultivos con el fin cuidar las frutas de enfermedades que puedan afectar la cosecha, algunas de los problemas son que pueden presentarse, se encuentran relacionados con: insectos, ácaros, daños causados por tormentas y cambios climáticos.

Asegurar la calidad de la fruta por medio del monitoreo de los cultivos contribuye a cosechar frutas que cumplan las especificaciones de los clientes en el exterior, también ayuda a asegurar la inocuidad de los alimentos, ya que es la garantía para que las frutas no causen daños al consumidor.

La inocuidad y la calidad de los alimentos son imprescindibles para la seguridad alimentaria, la salud pública y el desarrollo económico. La mejora de la inocuidad de los alimentos es condición necesaria para aumentar la seguridad alimentaria que se consigue cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico, social y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos como sea posible, para satisfacer así, sus

necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos a fin de llevar una vida activa y sana. (Reyes Cubides, 2021)

El suministro de frutas exóticas para la empresa Novacampo es de vital importancia, por eso los proveedores son los principales aliados y requieren cumplir ciertas especificaciones en la calidad de las frutas para cumplir con lo que los clientes desean. En esta actividad, se realizan alianzas con los agricultores independientes, para mantener una buena cadena de suministro.

### **7.2.2 Negociación Internacional**

La negociación internacional es la parte que permite iniciar el proceso logístico para la exportación de frutas exóticas hacia el exterior en la empresa Novacampo, en esta etapa el gerente de la empresa da a conocer la magnitud del negocio, es decir; la cantidad que se logró negociar con algún o algunos clientes en el extranjero.

Según la gerente de Novacampo, en este momento, la empresa está bien posicionada en Europa, principalmente en Alemania, Holanda, España, Francia y entregan por pallets a todo Europa. En Estados Unidos ya empezaron con ProColombia la penetración al mercado americano y asisten hace un año a la feria en Moscú. Este es un nuevo mercado potencial que quieren trabajar. En un futuro, estarían contemplando el mercado asiático. (Portafolio, 2019)

La gestión de la empresa para entrar a nuevos mercados internacionales permite incrementar las ventas y utilidades de la organización, lo que permite generar una economía de escala, ya que a mayor oferta menor será el costo de producción de la empresa.

Generalmente la empresa diseña investigaciones de mercados para conocer la aceptación del producto en el exterior, con el fin de conocer los hábitos de consumo de las personas y las necesidades del mercado.

### 7.2.3 Talento Humano

En esta etapa se buscan candidatos mediante portales especializados de empleo en la red, donde los currículos de las personas interesadas son analizados por los técnicos de recursos humanos y de esta manera contratar a las personas cuyo perfil se adapte al perfil buscado.

**Ilustración 8.** *Página de Novacampo para búsqueda de talento humano*



Fuente: (Novacampo S.A.S, 2021)

En esta actividad se gestiona el talento humano, para ello se realizan cursos formativos, que contribuye al buen desempeño de los colaboradores dentro de la empresa: Cabe resaltar que se tienen definidos los perfiles de los cargos y las funciones para cada colaborador y de acuerdo con esto son formados permanentemente.

Una vez descritas las actividades primarias y secundarias de la empresa Novacampo S.A.S, se procedió a realizar la Matriz DAFO, para identificar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas de la empresa; así mismo se establecieron estrategias que permitan mejorar los procesos de esta empresa

**Ilustración 9. DOFA Novacampo S.A.S**

| <b>FORTALEZAS</b>   |  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1- Las condiciones del suelo en las que producen las frutas garantizan un producto de buena calidad.</li> <li>2- El producto no requiere de un proceso de transformación.</li> <li>3- Experiencia en los procesos de exportación</li> <li>4- La empresa cuenta con Certificación GlobalGAP</li> <li>5- El amplio portafolio que ofrece Novacampo</li> </ul>                          |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1- La empresa no tiene dentro de su misión cubrir la demanda nacional y solo se enfoca en el mercado internacional.</li> <li>2- Falta de personal idóneo para la selección y clasificación de la fruta.</li> <li>3- No contar con una ubicación estratégica geográfica en Colombia.</li> <li>4- No cuenta con la capacidad para cubrir toda la demanda internacional</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |  | <b>ESTRATEGIAS FO</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1- Los productos agrícolas poseen mayor rentabilidad en el mercado internacional</li> <li>2- Existen acuerdos comerciales firmados por Colombia con la Unión Europea, Estados Unidos y entre otros países asiáticos como los Emiratos Árabes.</li> <li>3- Incentivos a las exportaciones por parte del gobierno Nacional.</li> <li>4- Ferias nacionales e Internacionales</li> </ul> | <p>Expandir la capacidad de producción por medio de una inversión en la adquisición de terrenos en diversas zonas del país. (F1-O1)</p> <p>Penetrar nuevos mercados internacionales teniendo en cuenta los TLC firmados por Colombia, para aprovechar las preferencias arancelarias de los acuerdos. (O2-F5)</p> | <p>Implementar acciones para cubrir la demanda nacional.</p> <p>Motivar a los pequeños agricultores a la siembra y cosecha de las diversas frutas exóticas mediante un programa de comercialización en conjunto a gran escala. (O5-D4)</p>   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| 5- Demanda de frutas a nivel mundial a causa de mejorar la cultura alimentaria. | Asistir a diversas ferias internacionales dando a conocer el portafolio de la empresa y como los procesos de producción están amparados por las buenas prácticas agrícolas. (O4-F4) | Aprovechar el área geográfica de Colombia, por medio de una bodega de almacenamiento ubicada cerca de aeropuertos o puertos que contribuyan a disminuir costos, optimizar tiempo y aumentar las exportaciones. (O1-D3) |
|---|---|--|

Incentivar a los agricultores a la producción de frutas exóticas poniendo en marcha la legalidad empresarial para ser beneficiarios de los incentivos gubernamentales y que puedan adquirir certificaciones internacionales para ser competentes en el mercado internacional. (O1-O3-F4)

| AMENAZAS   | ESTRATEGIAS FA   | ESTRATEGIAS DA   |
|--|--|--|
| 1- Restricciones para la comercialización debido a la pandemia covid-19<br>2- Los cambios climáticos pueden afectar la productividad del cultivo.<br>3- Las plagas y enfermedades que puedan afectar la calidad de la fruta.<br>4- Falta de tecnificación por parte de los proveedores para producir frutas específicas bajo todas las condiciones de buena calidad<br>5- Falta de convenios gubernamentales que ayuden a fortalecer el sector agrícola. | Apoyar a los agricultores de acuerdo con la experiencia con la que cuenta Novacampo en los procesos de exportación, es decir brindar asesoramiento para mejorar la tecnificación en los cultivos. (A4-F3)<br><br>Gestionar una agremiación con diversos agricultores para tener más fuerza y ser escuchados por el gobierno y que este contribuya a fortalecer el sector ya sea por incentivos | Cubrir la demanda nacional de manera tal que contribuya al autoabastecimiento del consumo de la población colombiana. (A1-D1)<br><br>Cultivar en distintas zonas del país con el fin de aprovechar las condiciones climáticas que posee Colombia y de esta manera que el |

económicos o materiales y de esta manera ser eficientes en la explotación agrícola. (A5-F1)

cambio climático no impacte tanto a la producción. (A2- D3)

Identificar las diversas plagas y enfermedades que puedan afectar los cultivos de las diferentes variedades de frutas exóticas y de esta forma capacitar a los agricultores para combatirlos, y mediante estas prácticas agrícolas cumplir con las certificaciones Global GAP. (A3-F4)

Capacitar a recolectores de frutas acerca de los aspectos que presentan las frutas con plagas y enfermedades, para seleccionar la fruta idónea y optimizar el tiempo en el trabajo. (A3- D2)

---

Fuente Elaboración propia de los autores



A continuación, se identifican para las actividades primarias de la empresa Novacampo S.A.S los elementos que permiten generar valor y reducir costos:

**Ilustración 10.** *Elementos que generan valor y reducen costos*

| <b>Actividad</b>             | <b>Elemento generador de valor o reductor de costos</b>             | <b>Nombre del Indicador</b>   | <b>Indicador (Fórmula a utilizar)</b>   | <b>Meta</b>   | <b>Frecuencia</b> | <b>Responsable</b>  | <b>Fuente de Información</b> |
|------------------------------|---|-------------------------------|---|---|-------------------|---------------------|------------------------------|
| <b>Producción</b>            | Disminución de los costos y optimización de los recursos utilizados | Índice de productividad total | (Precio de venta unitario * Nivel de producción) / (Costo de Mano de obra + Costo total de Materia Prima + Depreciación + Gastos) | <= 80%  | Semestral.        | Jefe de producción. | Reportes a la base de datos  |
| <b>Procesos post cosecha</b> | Monitoreo sobre rendimiento de empaque de la fruta.                 | Eficiencia de empaquetado     | (Cantidad de bandejas empacadas en 8 horas / No. Trabajadores MOD)  | >= la cantidad de bandejas que debe empacar cada trabajador en 8 horas de acuerdo con la producción | Mensual           | Jefe de operación   | Reportes a la base de datos  |
| <b>Transporte</b>            | Entregas a tiempo   | Entregas eficaces             | (Número de entregas realizadas a tiempo/número de entregas  | >= 80% de los pedidos sean entregados a tiempo  | Mensual           | Jefe Logística      | Facturas del cliente         |

|                                   |  |   |  |   |         |                            |                                  |
|-----------------------------------|--|---|--|---|---------|----------------------------|----------------------------------|
| <b>Monitoreo de la producción</b> | Control del producto no conforme       | Producto no conforme                      | (No. De producto no conforme / Total de producción) *100                 | <= 10% de la producción                               | Mensual | Jefe de producción         | Control del producto no conforme |
|                                   | Crecimiento del mercado                | % de crecimiento del mercado anual        | (Clientes actuales – Clientes año pasado) / Clientes año pasado          | >= 20% de incremento de los clientes del año anterior | Anual   | Gerente                    | Contratos realizados             |
| <b>Negociación internacional</b>  | Operaciones rentables                  | Rentabilidad económica                    | EBIT / Inversiones netas   | >=30%   | Anual   | Gerente                    | Estado de resultados             |
|                                   | Permanencia de los colaboradores       | Rotación del personal                     | ((No. De renuncias) / No. De empleados) * 100                            | <=5% del personal que renuncie anualmente             | Anual   | Coordinador talento humano | Contratos del personal           |
| <b>Talento Humano</b>             | Capacitaciones permanentes al personal | Cumplimiento cronograma de capacitaciones | (No. De capacitaciones realizadas / No. Capacitaciones programadas) *100 | >=90% de las capacitaciones programadas sean dictadas | Anual   | Coordinador talento humano | Cronograma de capacitaciones     |

**Fuente.** Elaboración propia de los autos

## 8 MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

En este capítulo se aplicó el modelo de competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez a tres empresas colombianas que se dedican a la comercialización de frutas exóticas, las empresas evaluadas en este proyecto son: Ocati S.A, Novacampo S.A.S y Caribbean Exotics.

Inicialmente para cada una de las capacidades del modelo se seleccionan a criterio del investigador variables que permiten identificar el estado de cada factor así:

**Ilustración 11.** *Identificación de las variables y factores objeto de estudio*

| <b>Factor</b>         | <b>Variabes</b>   | <b>Puntuación Máxima permitida</b> |
|-----------------------|---|------------------------------------|
| Gestión Comercial     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Experiencia en el mercado</li><li>- Canales de Comercialización</li><li>- Mercado en el que opera</li><li>- Ventas anuales</li></ul>        | 30 puntos                          |
| Gestión Financiera    | <ul style="list-style-type: none"><li>- Fuentes de Financiación</li><li>- Margen operacional</li><li>- Nivel de endeudamiento</li><li>- Valor patrimonial</li></ul>                 | 20 puntos                          |
| Gestión de Producción | <ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad Instalada</li><li>- Tipo de productor</li><li>- Nivel educativo del personal operativo</li><li>- Experiencia productiva</li></ul> | 20 puntos                          |
| Ciencia y Tecnología  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Marketing Digital</li></ul>   |                                    |

|                      |   |                   |
|----------------------|---|-------------------|
|                      | - Implementación de software especializados | 10 puntos         |
|                      | - Maquinaria Moderna                        |                   |
|                      | - Investigación y desarrollo                |                   |
| Internacionalización | - Certificaciones con las que cuenta        |                   |
|                      | - Oferta exportable                         | 20 puntos         |
|                      | - Participación en eventos internacionales  |                   |
|                      | - Incursión en Mercados potenciales         |                   |
| Gestión Gerencial    | - Escolaridad del empresario                |                   |
|                      | - Experiencia gerencial                     | Valor entre 0 y 1 |
|                      | - Experiencia en exportaciones              |                   |
|                      | - Manejo de otros idiomas                   |                   |

Fuente. Elaboración propia de los autores con base en el modelo de Manuel Humberto Jiménez.

Acto seguido se establece el puntaje para la calificación de cada una de las variables:

**Ilustración 12.** *Puntaje de Calificación para las variables*

| <b>FACTOR GESTIÓN COMERCIAL</b> |  |                     |
|---------------------------------|--|---------------------|
| <b>VARIABLE</b>                 | <b>CRITERIOS</b>                         | <b>CALIFICACIÓN</b> |
| 1. Experiencia en el mercado    | 1. Opera en el mercado menos de 6 años   | 1,8                 |
|                                 | 2. Opera en el mercado entre 6 a 12 años | 3,7                 |
|                                 | 3. Opera en el mercado más de 12 años    | 7,5                 |
|                                 | 1. Utiliza únicamente canal mayorista    | 3,7                 |

|                                |   |     |
|--------------------------------|---|-----|
| 2. Canales de comercialización | 2. Utiliza únicamente canal minorista                       | 1,8 |
|                                | 3. Utiliza canal mayorista y minorista                      | 7,5 |
| 3. Mercado en el que opera     | 1. Opera solo en el mercado nacional                        | 1,8 |
|                                | 2. Opera solo en el mercado internacional                   | 3,7 |
|                                | 3. Opera en el mercado nacional e internacional             | 7,5 |
| 4. Ventas anuales en           | 1. Realiza ventas entre \$1.000.000.000 a \$10.000.000.000  | 1,8 |
|                                | 2. Realiza ventas entre \$10.000.000.001 a \$20.000.000.000 | 3,7 |
|                                | 3. Realiza ventas mayores a \$20.000.000.001                | 7,5 |

#### FACTOR GESTIÓN FINANCIERA

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| 1. Fuentes de financiación | 1. Únicamente por aportes de los socios   | 2 |
|                            | 2. Únicamente por financiamiento de entidades bancarias o acreedores                                | 3 |
|                            | 3. Un porcentaje por aportes de los socios y otro porcentaje por entidades financieras o acreedores | 5 |
| 2. Margen Operacional      | 1. Rendimiento de las ventas entre 1% y 5%  | 2 |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | 2. Rendimiento de las ventas entre el 6% y 10%                                     | 3 |
|  | 3. Rendimiento de las ventas de 11% o mas  | 5 |
| <hr/>  |  |   |
|  | 1. Cuentas por pagar a terceros entre el 0% y 30%                                  | 5 |
|  | 2. Cuentas por pagar a terceros entre el 31% y 60%                                 | 3 |
| 3. Nivel de endeudamiento<br>(Pasivos/Activos)   | 3. Cuentas por pagar a terceros de 61% o mas                                       | 2 |
| <hr/>  |  |   |
|  |  | 2 |
|  | 1. La empresa cuenta con un valor patrimonial entre 1.000.000.000 a 5.000.000.000  |   |
|  |  | 3 |
| 4. Valor patrimonial (\$ pesos)                  | 2. La empresa cuenta con un valor patrimonial entre 5.000.000.001 a 10.000.000.000 |   |
|  |  | 5 |
|  | 3. La empresa cuenta con un valor patrimonial de 10.000.000.001 o mas              |   |
| <hr/>  |  |   |
| <b>FACTOR GESTIÓN DE PRODUCCIÓN</b>              |  |   |
| <hr/>  |  |   |
| 1. Personal Profesional en el área de producción | 2. La empresa cuenta con profesionales para el manejo de los cultivos              | 5 |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | 3. La empresa no cuenta con personal profesional para el manejo de los cultivos. | 1 |
|   | 1. La empresa es productora agrícola   | 5 |
| 2. Tipo de productor                                  | 1. La empresa compra únicamente a intermediarios productores agrícola            | 2 |
|   | 2. La empresa es productora y compra a intermediarios                            | 3 |
|   | 1. De 1 a 5 variedades de frutas   | 1 |
| 3. Número de Variedades de frutas exóticas que ofrece | 2. De 6 a 10 variedades de frutas  | 2 |
|   | 3. De 11 a 15 variedades de frutas   | 3 |
|   | 4. De 16 o más variedades  | 5 |
|   | 1. La empresa tiene menos de 5 años de experiencia productiva                    | 2 |
| 4. Experiencia productiva                             | 2. La empresa tiene de 5 a 10 años de experiencia productiva                     | 3 |
|   | 3. La empresa tiene más de 10 años de experiencia productiva                     | 5 |

#### FACTOR CIENCIA Y TECNOLOGÍA

|                      |  |     |
|----------------------|--|-----|
|                      | 1. Tiene página web solo informativa   | 1   |
|                      | 2. Tiene página web donde ofrece sus productos y es posible que el cliente realice compras | 2   |
| 1. Marketing Digital | 3. Maneja solamente redes sociales   | 1,5 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
|   | 4. Maneja página web con carrito de compras y hace uso de redes sociales   | 2,5 |
|   |  | 2,5 |
|   | 1. La empresa cuenta con algún software especializado  |     |
| 2. Implementación de softwares especializados |  | 1   |
|   | 2. La empresa no cuenta con ningún software especializado  |     |
|   | 1. Cuenta con maquinaria entre 1 -5 años de uso  | 2,5 |
|   |  |     |
|   | 2. Cuenta con maquinaria entre 6 - 10 años de uso  | 2   |
|   |  |     |
| 3. Maquinaria moderna                         |  |     |
|   | 3. Cuenta con maquinaria de más de 10 años de uso  | 1   |
|   |  |     |
|   | 1. La empresa produce bajo el esquema de las buenas prácticas agrícolas en los cultivos  | 2   |
| 4. Investigación y desarrollo                 | 2. La empresa produce bajo el esquema de las buenas prácticas agrícolas en los cultivos y cuenta con mano de obra mecanizada en los cultivos (tractores, bombas de fumigación motorizadas) | 2,5 |
|   |  | 1   |
|   | 3. La empresa no cuenta con cultivos de producción propia  |     |
| <b>FACTOR INTERNACIONALIZACIÓN</b>            |  |     |
|   | 1. No cuenta con ninguna certificación   | 1   |



|   |   |      |
|---|---|------|
| 1. Certificaciones con las que cuenta (Global GAP, Rainforest, etc) | 2. Cuenta con 1 certificación   | 3    |
|   | 3. Cuenta con más de dos certificaciones  | 5    |
|   |   |      |
| 2. Oferta Exportable  | 1. La empresa realiza exportaciones a 1 ó 2 países                                    | 3    |
|   | 2. La empresa realiza exportaciones a más de 3 países                                 | 5    |
|   | 3. La empresa no exporta  | 1    |
| 3. Participación en eventos internacionales                         | 1. Ha participado en eventos o ferias internacionales                                 | 5    |
|   | 2. No ha participado en eventos o ferias internacionales                              | 1    |
| 4. Mercados Potenciales   | 1. La empresa cuenta con participación en uno de los continentes ya sea Europa o Asia | 3    |
|   | 2. La empresa cuenta con participación en los dos continentes Europa y Asia           | 5    |
|   | 3. La empresa no cuenta con ninguna participación en Asia o Europa                    | 1    |
| <b>FACTOR GESTIÓN GERENCIAL</b>                                     |   |      |
| 1. Escolaridad del empresario                                       | 1. Conocimiento empírico  | 0,1  |
|   | 2. Tiene una carrera de pregrado afín con su empresa                                  | 0,2  |
|   | 3. Tiene una carrera de pregrado y un postgrado afín con su empresa                   | 0,25 |

|                                 |   |      |
|---------------------------------|---|------|
|                                 | 1. Menos de 5 años de experiencia       | 0,1  |
| 2. Experiencia                  | 2. Entre 5 y 10 años de experiencia     | 0,2  |
|                                 | 3. Mas de 10 años de experiencia        | 0,25 |
| 3. Experiencia en exportaciones | 1. Menos de 5 años de experiencia       | 0,1  |
|                                 | 2. Entre 5 y 10 años de experiencia     | 0,2  |
|                                 | 3. Mas de 10 años de experiencia        | 0,25 |
| 4. Manejo de otros Idiomas      | 1. El empresario maneja 1 idioma        | 0,1  |
|                                 | 2. El empresario maneja 2 idiomas       | 0,2  |
|                                 | 3. El empresario maneja 3 o más idiomas | 0,25 |

Fuente. Elaboración propia de los autores con base en el modelo de Manuel Humberto Jiménez.

A continuación, se presenta la calificación para las tres empresas objeto de estudio, cabe resaltar que esta información fue tomada de las páginas web de cada una de estas empresas y de los Estados Financieros de las mismas:

**Ilustración 13.** *Calificación de las variables*

| Factor Gestión Comercial |                 |           |           |                               |   |
|--------------------------|-----------------|-----------|-----------|-------------------------------|---|
| Criterio                 | Novacampo S.A.S | Ocati S.A | Caribbean | Calificación Máxima Permitida | Justificación   |
|                          |                 |           |           |                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Novacampo se fundó en marzo de 2003 (18 años)</li> </ul> |

|                                    |            |            |            |            |   |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|---|
| <b>Experiencia en el mercado</b>   | <b>7,5</b> | <b>7,5</b> | <b>7,5</b> | <b>7,5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocatí inicio en 1988 (33 años)</li> <li>• Caribbean nació a finales de la década de los 80.</li> </ul>   |
| <b>Canales de comercialización</b> | <b>3,7</b> | <b>7,5</b> | <b>3,7</b> | <b>7,5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novacampo es una empresa que comercializa de manera internacional al por mayor</li> <li>• Ocati es una empresa comercializadora mayorista y minorista con un canal minorista de venta por medio de la página web</li> <li>• Caribbean es una empresa cuya actividad principal es el comercio al por mayor de frutas exóticas.</li> </ul>   |
| <b>Mercado en el que opera</b>     | <b>3,7</b> | <b>7,5</b> | <b>3,7</b> | <b>7,5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novacampo es una empresa dedicada exclusivamente a la exportación de frutas exóticas.</li> <li>• Ocati ofrece frutas y verduras de la más alta calidad a clientes nacionales e internacionales.</li> <li>• Caribbean es una empresa únicamente exportadora.</li> </ul>   |
| <b>Ventas anuales (2018)</b>       | <b>3,7</b> | <b>7,5</b> | <b>1,8</b> | <b>7,5</b> | <p>De acuerdo con la página <a href="http://sicex.com">sicex.com</a> estas empresas ocupan los siguientes lugares en cuanto a las principales exportadoras de frutas en Colombia de acuerdo con el valor fob en dólares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novacampo S.A, se encuentra en el cuarto puesto, ya que se llevó un total, valor FOB de USD 3.342.871,62 (12.761.746.432 COP) con un porcentaje del 5,14.</li> <li>• Ocati S.A se encuentra en el segundo puesto con un total de USD 6.276.065,25 (COP 23.959.506.944,) llevándose el 9,65% de la participación.</li> </ul> |

- En el puesto número siete, se encuentra Caribbean Exotics S.A, quien es una compañía que exporta frutas a muchos países del mundo y que tuvo una participación del 3,45% con un total valor FOB de USD 2.245.236,18 (COP 8.571.413.504).

(Sicex Promoting Global Trade, 2018)

| <b>Calificación Total GC</b>                    | <b>18,6</b> | <b>30</b> | <b>16,7</b> | <b>30</b> |  |
|---|-------------|-----------|-------------|-----------|--|
| <b>Factor Gestión Financiera</b>                |             |           |             |           |  |
| <b>Fuentes de Financiación</b>                  | <b>5</b>    | <b>5</b>  | <b>5</b>    | <b>5</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas estas empresas funcionan con un porcentaje financiado a través de los socios y otro porcentaje financiado a través de entidades financieras.</li> </ul>   |
| <b>Margen operacional</b>                       | <b>2</b>    | <b>2</b>  | <b>2</b>    | <b>5</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novacampo conto para el 2018 con un margen operacional del 1% (Informacion Pais, 2018)</li> <li>• Ocati conto para el 2018 con un margen operacional del 4% (Informacion Pais , 2018)</li> <li>• Caribbean Exotic para el 2018 conto con un margen operacional del 5% (Informacion Pais, 2018)</li> </ul> |
| <b>Nivel de endeudamiento (Pasivos/Activos)</b> | <b>2</b>    | <b>3</b>  | <b>3</b>    | <b>5</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de endeudamiento de la empresa Novacampo para el 2018 fue de 74% (Informacion Pais, 2018)</li> </ul>   |

|  |           |           |           |           |  |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
|  |           |           |           |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>El nivel de endeudamiento de la empresa Ocati para el 2018 fue de 52% (Informacion Pais , 2018)</li> <li>El nivel de endeudamiento de la empresa Caribbean Exotic para el 2018 fue de 44% (Informacion Pais, 2018)</li> </ul>   |
| <b>Valor patrimonial (\$ pesos)</b>                  | <b>2</b>  | <b>5</b>  | <b>3</b>  | <b>5</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Novacampo cuenta con un patrimonio neto de 1.467.547.000 COP (INFORMA Directorio de Empresas, 2019)</li> <li>Ocati cuenta con un patrimonio neto de 14.698.149.000 COP (EINFORMA Información de Empresas, 2020)</li> <li>Caribbean Exotic cuenta con un patrimonio neto de 6.911.990.000 COP (INFORMA Directorio de Empresas, 2019)</li> </ul>        |
| <b>Calificación Total GF</b>                         | <b>11</b> | <b>15</b> | <b>13</b> | <b>20</b> |  |
| <b>Factor Gestión de Producción</b>                  |           |           |           |           |  |
| <b>Personal Profesional en la Área de Producción</b> | <b>5</b>  | <b>5</b>  | <b>5</b>  | <b>5</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Novacampo cuenta con un equipo de ingenieros agrónomos para apoyar con todas las certificaciones a más de 190 productores aliados (Portafolio, 2019)</li> <li>Ocati cuenta con agrónomos, encargados de mejorar la calidad en los procesos de producción. (Moreno Rojas, 2018)</li> <li>Caribbean Exotic cuenta con un equipo técnico para</li> </ul> |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  |   |   |   |   | capacitar, dirigir y orientar a 300 pequeños y medianos agricultores. (Caribbean Exotics, 2018)   |
| <b>Tipo de productor</b>                                   | 3 | 3 | 3 | 5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En promedio Novacampo cuenta con un 60% de producción propia, el resto es producción externa. (Red agrícola, 2020)</li> <li>• Ocati cuenta con un modelo de producción propia y otra con terceros agricultores proveedores. (Ocati sa, 2020)</li> <li>• Caribbean Exotic es productora y cuenta con productores aliados. (Caribbean Exotics, 2018)</li> </ul>  |
| <b>Número de Variedades de frutas exóticas que ofrecen</b> | 2 | 5 | 3 | 5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novacampo ofrece una variedad de 10 frutas exóticas que son: uchuva, arándanos, granadilla, higo de cactus, maracuyá, limón Tahití, tamarillo, pitahaya, feijoa y mangostán. (Novacampo S.A.S., 2021)</li> <li>• Ocati ofrece más de 16 frutas exóticas a nivel nacional e internacional entre las que se destacan:<br/>La gulupa, la uchuva, banano bocadillo, curuba, feijoa, tamarillo, higos, pepino melón, arándanos, mango, guanábana entre otros. (Ocati, 2020)</li> <li>• Caribbean Exotic ofrece 14 variedades de frutas exóticas como: la uchuva, la gulupa, granadilla, tomate de árbol, pitaya, limón, lulo, higo, guanábana, feijoa, bananito, curuba, maracuyá y mango. (Caribbean Exotics, 2018)</li> </ul> |

|   |            |            |            |            |   |
|---|------------|------------|------------|------------|---|
| <b>Experiencia productiva</b>                     | <b>5</b>   | <b>5</b>   | <b>5</b>   | <b>5</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novacampo es productora y comercializadora desde su creación en el año 2003</li> <li>• Ocati es una empresa con experiencia productiva desde su creación en el año 1988</li> <li>• Caribbean Exotic cuenta con una amplia experiencia de más de 25 años, con productores aliados y cultivos propios para la producción de muchas de nuestras frutas.</li> </ul>  |
| <b>Calificación Total GP</b>                      | <b>15</b>  | <b>18</b>  | <b>16</b>  | <b>20</b>  |   |
| <b>Factor Ciencia y Tecnología</b>                |            |            |            |            |   |
| <b>Marketing Digital</b>                          | <b>1</b>   | <b>2,5</b> | <b>1</b>   | <b>2,5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novacampo cuenta con poca presencia en redes sociales, por otra parte, esta empresa por ser una comercializadora mayorista no cuenta en su página web con la opción de carrito de compras.</li> <li>• Ocati, según los investigado sus redes sociales son más activas por otra parte en la página web cuenta con la opción de carrito de compras ya que también es comercializadora minorista.</li> <li>• Caribbean Exotics al igual que la empresa novacampo, es una comercializadora mayorista lo cual su página web no cuenta con la opción de carrito de compras por otra parte no está activa en redes sociales.</li> </ul> |
| <b>Implementación de softwares especializados</b> | <b>2,5</b> | <b>2,5</b> | <b>2,5</b> | <b>2,5</b> | Las empresas evaluadas cuentan con software especializados para el control de compras y manejo de sus inventarios.  |
| <b>Maquinaria Moderna</b>                         | <b>2,5</b> | <b>2,5</b> | <b>2,5</b> | <b>2,5</b> | Las empresas evaluadas cuentan con maquinaria entre 1   |

|   |            |            |            |            |  |
|---|------------|------------|------------|------------|--|
|   |            |            |            |            | – 5 años de antigüedad, ya que han buscado estar a la vanguardia por lo cual permanentemente renuevan su maquinaria y realizan inversiones en este aspecto.  |
| <b>Investigación y Desarrollo</b>         | <b>2,5</b> | <b>2,5</b> | <b>2,5</b> | <b>2,5</b> | Teniendo en cuenta que estas empresas poseen varias certificaciones esto de alguna manera los obliga estar realizando procesos de investigación y desarrollo para mejorar los procesos operativos por ejemplo manejo de insecticidas, empaques que utilizan etc.   |
| <b>Calificación Total CyT</b>             | <b>8,5</b> | <b>10</b>  | <b>8,5</b> | <b>10</b>  |  |
| <b>Factor Internacionalización</b>        |            |            |            |            |  |
| <b>Certificaciones con las que cuenta</b> | <b>5</b>   | <b>5</b>   | <b>5</b>   | <b>5</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novacampo cuenta con las siguientes certificaciones: Global GAP., ICA, Orgánico UE, Global GAP Grasp y Rainforest. (Novacampo S.A.S., 2021)</li> <li>• Ocati cuenta con las siguientes certificaciones: Global GAP., Rainforest, Nurture, Orgánico UE, Basc e IFS Food. (Ocati , 2020)</li> <li>• Caribbean Exotic cuenta con las siguientes certificaciones: Fairtrade, Icontec, Global GAP., Global GAP Grasp y Smeta. (Caribbean Exotics, 2018)</li> </ul> |
| <b>Oferta Exportable</b>                  | <b>5</b>   | <b>5</b>   | <b>5</b>   | <b>5</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novacampo, En este momento, están bien posicionados en Europa, principalmente en Alemania, Holanda, España, Francia. (Portafolio, 2019)</li> <li>• Ocati es una empresa que produce, empaca, comercializa</li> </ul>  |



|   |             |             |             |             |   |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|---|
|   |             |             |             |             | <p>frutas y verduras frescas en Colombia y en otros 27 países. (Sicex Promoting Global Trade, 2018)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comercializadora caribbean exotics exporta uchuva de Antioquia a 10 países. (Agronegocios, 2015)</li> </ul>   |
| <b>Participación en Eventos Internacionales</b> | <b>5</b>    | <b>5</b>    | <b>5</b>    | <b>5</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novacampo fue una de las participantes en la feria “Fruit Logística” que se llevó a cabo en Berlín-Alemania en febrero del 2019. (Fresh Fruit Portal , 2019)</li> <li>• Ocati participó en el Asia Fruit Logística de 2018 que se llevo a cabo en Hong Kong. (Ocati , 2020)</li> <li>• Caribbean Exotics al igual que Novacampo fue una de las empresas que participo en el fruit logística que se realizó en Berlín. (Fresh Fruit Portal , 2019)</li> </ul> |
| <b>Mercados Potenciales</b>                     | <b>5</b>    | <b>5</b>    | <b>3</b>    | <b>5</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novacampo está posicionado en Europa y he incursiono en el mercado asiático.</li> <li>• Ocati ha llegado a acceder a mercados exigentes como Europa y Asia.</li> <li>• La empresa Caribbean Exotics cuenta únicamente con participación en países europeos.</li> </ul>   |
| <b>Calificación Total I</b>                     | <b>20</b>   | <b>20</b>   | <b>18</b>   | <b>20</b>   |   |
| <b>Factor Gestión Gerencial</b>                 |             |             |             |             |   |
| <b>Escolaridad del Empresario</b>               | <b>0,25</b> | <b>0,25</b> | <b>0,25</b> | <b>0,25</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gerente de Novacampo es Ingeniero Agrónomo y Magíster en Fisiología Vegetal.</li> </ul>   |

|                                     |             |             |             |             |   |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|
|                                     |             |             |             |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente de Ocati es profesional en Producción y operaciones y Especialización en Gerencia de Producción y Operaciones</li> <li>• El gerente de la empresa Caribbean Exotics, es ingeniero de producción agroindustrial con una maestría en administración.</li> </ul>               |
| <b>Experiencia Laboral</b>          | <b>0,25</b> | <b>0,2</b>  | <b>0,25</b> | <b>0,25</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente de Novacampo tiene 12 años de experiencia</li> <li>• El gerente de Ocati tiene más de 9 años de experiencia</li> <li>• El gerente de la empresa Caribbean Exotics cuenta con una experiencia laboral de 25 años.</li> </ul>   |
| <b>Experiencia en Exportaciones</b> | <b>0,2</b>  | <b>0,2</b>  | <b>0,25</b> | <b>0,25</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente de Novacampo tiene 7 años de experiencia en procesos de exportación</li> <li>• El gerente de Ocati tiene experiencia de más de 9 años en exportaciones.</li> <li>• El gerente de la empresa Caribbean exotic cuenta con experiencia en exportaciones de 20 años.</li> </ul> |
| <b>Manejo de otros Idiomas</b>      | <b>0,25</b> | <b>0,25</b> | <b>0,25</b> | <b>0,25</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente de Novacampo habla dos idiomas, español e inglés.</li> <li>• El gerente de Ocati maneja 2 idiomas</li> <li>• El gerente de la empresa Caribbean exotic maneja 2 idiomas que son; inglés y español.</li> </ul>   |
| <b>Calificación Total GG</b>        | <b>0,95</b> | <b>0,9</b>  | <b>0,95</b> | <b>1</b>    |   |

**Fuente.** Elaboración propia de los autores con base en información encontrada en las diferentes páginas web de estas empresas y en las referencias indicadas en la tabla.

En la siguiente gráfica se resumen los resultados que obtuvieron las empresas objeto de estudio a las cuales se les aplicó el modelo de competitividad de Manuel Humberto Jiménez.

**Ilustración 14.** *Resultados modelo de competitividad*

| <b>Resultados por factor</b>     | <b>Novacampo</b>      | <b>Ocati</b>       | <b>Caribbean Exotics</b> |
|----------------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------------|
| <b>Factor Gestión Comercial</b>  | <b>18,6</b>           | <b>30</b>          | <b>16,7</b>              |
| <b>Factor Gestión Financiera</b> | <b>11</b>             | <b>15</b>          | <b>13</b>                |
| <b>Gestión de Producción</b>     | <b>15</b>             | <b>18</b>          | <b>16</b>                |
| <b>Ciencia y Tecnología</b>      | <b>8,5</b>            | <b>10</b>          | <b>8,5</b>               |
| <b>Internacionalización</b>      | <b>20</b>             | <b>20</b>          | <b>18</b>                |
| <b>Factor Gestión Gerencial</b>  | <b>0,95</b>           | <b>0,9</b>         | <b>0,95</b>              |
| <b>Nivel de Competitividad</b>   | <b>69,45</b>          | <b>83,7</b>        | <b>68,59</b>             |
| <b>Total</b>                     |                       |                    |                          |
| <b>Significado</b>               | <b>No Competitiva</b> | <b>Competitiva</b> | <b>No Competitiva</b>    |

Fuente. Elaboración propia del autor

Aplicación de la fórmula del modelo de competitividad a las empresas objeto de estudio.

Competitividad Empresarial= G.G. (G.C + G.F. + G.P. + C.T. + I.)

Donde:

G.G. = Gestión Gerencial

G.C. = Gestión Comercial

G.F. = Gestión Financiera

G.P. = Gestión de Producción

C.T. = Ciencia y Tecnología

I = Internacionalización

En base a los resultados las empresas se consideran; muy competitiva, competitiva, baja competitividad y no competitiva, es decir:

90-100: Muy competitiva

80-89: Competitiva

70-79: Baja competitividad

0-69 puntos: No competitiva

A continuación, se aplica la formula del modelo a las empresas, Novacampo, Ocati y Caribbean Exotics.

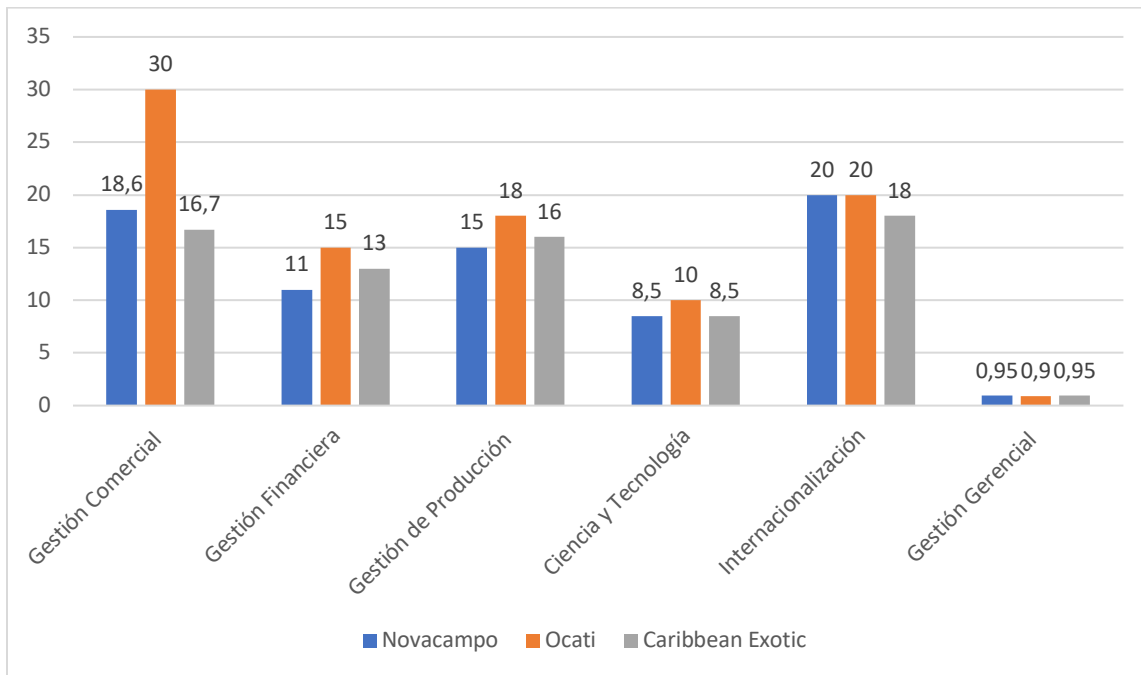
1- Novacampo: Competitividad=  $0,95 (18,6 + 11 + 15 + 8,5 + 20) = 69,45$  (**No Competitiva**)

2- Ocati: Competitividad=  $0,9 (30 + 15 + 18 + 10 + 20) = 83,7$  (**Competitiva**)

3- Caribbean: Competitividad=  $0,95 (16,7 + 13 + 16 + 8,5 + 18) = 68,59$  (**No Competitiva**)

Gráfico del modelo de competitividad empresarial donde se analizan y se comparan las empresas de acuerdo con los resultados.

**Ilustración 15.** Comparación de resultados del modelo de competitividad



**Fuente:** Elaboración propia del autor con base en la aplicación del modelo

En el anterior gráfico se puede analizar la puntuación por cada factor, en el cual se puede evidenciar que la empresa Ocati obtuvo la mayor puntuación en los factores de: gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción y ciencia y tecnología, destacándose en el factor gestión comercial como una empresa que comercializa sus productos a nivel nacional e internacional, también siendo una agente de distribución minorista y con una mayor participación en el mercado a diferencia de Novacampo y Caribbean. En el factor gestión Financiera se encontró que Ocati cuenta con un menor nivel de endeudamiento y un mayor valor patrimonial en comparación con las otras dos empresas; en gestión de producción se puede decir que Ocati ofrece más de 16 variedades de frutas exóticas, cumpliendo con la calificación máxima asignada a este criterio. Por otra parte, en el factor ciencia y tecnología se evidenció en lo

investigado que la empresa Ocati cuenta con buen contenido y constante participación en redes sociales, lo que permitió que esta empresa según el modelo de Manuel Humberto Jiménez obtuviera una calificación de 83,7 siendo clasificada como competitiva.

Las empresas con menor puntuación fueron Novacampo y Caribbean obteniendo una calificación de 69,45 y 68,59 respectivamente, lo que las clasifica según el modelo como empresas no competitivas, ya que no alcanzaron la puntuación máxima en los factores de: gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción y ciencia y tecnología, de acuerdo a esto en factor gestión comercial estas empresas no se destacaron debido a que únicamente atienden la demanda internacional excluyendo su participación en el mercado nacional, donde su especialización es el comercio al por mayor, a diferencia de Ocati que es una empresa mayorista y minorista, también se encontró que Novacampo cuenta con una participación del mercado del 5,14% y Caribbean con una participación del 3,54%, en base a esto se puede decir que Novacampo está por encima de Caribbean, pero por debajo de Ocati que cuenta con una participación del 9,65%. En el factor gestión Financiera la empresa Novacampo obtuvo la menor puntuación debido a que su nivel de endeudamiento fue mayor que las otras empresas y su valor patrimonial menor, en la gestión de producción Novacampo y Caribbean ofrecen un menor número de variedades de frutas exóticas, y en ciencia y tecnología, no se encontró una participación en las diferentes redes sociales.

## 9 CONCLUSIONES

En el capítulo de las 5 fuerzas de Porter se pueden concluir que la fuerza más representativa es la Rivalidad entre Competidores Existentes, ya que Colombia cuenta con un gran potencial para producir bienes agrícolas, gracias a la gran cantidad de hectáreas cultivables y la condición climática adecuada, a pesar de esto se encuentra muy vulnerable a raíz de la falta de tecnificación, lo que impide producir a gran escala, esto sin tener en cuenta las complicadas vías con las que cuenta el país y el costo de transporte para sacar la cosecha a las ciudades, lo cual encarece los bienes agrícolas e impide ser competitivos ante productos importados. Otra fuerza representativa es el poder de negociación con los clientes, ya que los precios de los bienes agrícolas están cambiando regularmente de acuerdo con la oferta en el mercado, donde el cliente puede tener el poder de disponer de los precios de los productos.

De otro lado se pudo identificar que la fuerza menos representativa es la amenaza de productos sustitos, ya que a pesar de que Colombia puede tener menos tecnificación que otros países, sus condiciones para producir productos orgánicos son adecuadas debido a su buena capacidad territorial agrícola y suelos vírgenes que permiten una agricultura ecológica que contribuye a preservar la biodiversidad de los territorios y participar en una demanda creciente de bienes agrícolas orgánicos, por lo cual los sustitutos que pueden ser semillas creadas con algunas sustancias químicas no tienen tanto valor en la actualidad donde los consumidores prefieren productos más sostenibles y saludables.

La cadena de valor realizada a la empresa Novacampo, permitió identificar y conocer cada una de las actividades que realiza la empresa, permitiendo concluir que Novacampo cuenta

con áreas bien definidas, adicionalmente se pudo identificar por cada una de las actividades primarias y secundarias los elementos que le permiten generar valor y reducir costos, donde en cada una de las actividades se desarrollaron indicadores que brindan la posibilidad de medir la eficiencia de los procesos como: las disminución de los costos y la optimización de los recursos utilizados en la producción, monitoreo del rendimiento sobre el empaque de la fruta por parte de los colaboradores, número de entregas a tiempo en el transporte, control del producto no conforme, crecimiento en el mercado y permanencia de los colaboradores.

Con la aplicación del modelo de competitividad de Manuel Humberto Jiménez fue posible identificar con base en los factores de competitividad definidos por el autor, que la empresa más competitiva fue Ocati, así mismo fue posible identificar las fortalezas y debilidades de cada una de las empresas objeto de estudio. En este sector los factores más desarrollados son: gestión gerencial, internacionalización y gestión de producción. No obstante, estas empresas deben mejorar los factores de gestión comercial, gestión financiera y ciencia y tecnología.

## **10 RECOMENDACIONES**

En el sector agrícola se recomienda que los agricultores tengan más apoyo gubernamental, es decir; que el gobierno o las grandes empresas que explotan el sector agrícola, generen programas que capaciten a los pequeños agricultores sobre los procesos de la producción agrícola con base a las certificaciones internacionales, esto con el propósito de que existan una trazabilidad idónea y se pueda mejorar la calidad, también crear incentivos económicos o de tecnología que contribuyan a los agricultores a una tecnificación para producir a gran escala y



por último crear barreras comerciales a los bienes agrícolas importados que puedan afectar al sector agropecuario del país.

Es necesario que las empresas analizadas en este sector realicen esfuerzos en materia de ciencia y tecnología, además que realicen un plan de marketing en redes sociales que les ayude a tener mayor visibilidad mediante un contenido atractivo y relacionado con el sector, que sirva para generar una comunicación con los clientes.

## **11 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Durante el proceso en la recolección de la información se tuvo el propósito fundamental de recolectar un material lo más real posible, en donde en algunas partes, el proyecto de investigación exigía información inédita de las empresas analizadas, por lo cual en este caso se acudió a una comunicación directa con las empresas en donde solamente una de las tres empresas cooperó con la información requerida, ya que las otras empresas que no brindaron la información debido a que la consideraron como reservada, esto en parte se asumió como un inconveniente, sin embargo el proyecto pudo mantener su propósito fundamental, gracias a la información encontrada en los portales web de las empresas y en diferentes páginas informativas en la red.

## 12 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agronegocios. (9 de Julio de 2015). *La comercializadora Caribbean Exotics exporta uchuva a 10 países*. Obtenido de [www.agronegocios.co](http://www.agronegocios.co):  
<https://www.agronegocios.co/agricultura/caribbean-exporta-uchuva-de-antioquia-a-10-paises-2620626>
- Alonso, J. C., Arboleda, A. M., Mora, D. J., Tarazona, R., & Ordoñez, P. J. (2017). Técnicas de Investigación cualitativas de mercado aplicadas al consumidor de fruta en fresco. *Estudios Gerenciales*(33), 412-420.
- Arguello, R. (2021). *Sector Agrícola Y Política de Competencia* . Obtenido de [www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co): <http://www.scielo.org.co/pdf/rei/v8n15/v8n15a10.pdf>
- CARBÓ COLL BATALLÉ. (26 de MAYO de 2020). *PELIGROS DE LAS ALTAS TEMPERATURAS EN EL TRANSPORTE DE PRODUCTOS REFRIGERADOS*. Obtenido de <https://jcarbo.com/>: <https://jcarbo.com/es/peligros-altas-temperaturas-transporte-productos-refrigerados/>
- Caribbean Exotics. (2018). *Cultivos propios*. Obtenido de [caribbeanexotics.com.co](http://caribbeanexotics.com.co):  
<https://caribbeanexotics.com.co/corporativo/cultivos-propios/>
- Caribbean Exotics. (2018). *Productos* . Obtenido de [caribbeanexotics.com.co](http://caribbeanexotics.com.co):  
<https://caribbeanexotics.com.co/productos/>
- Caribbean Exotics. (2018). *Que ofrecemos* . Obtenido de [caribbeanexotics.com.co](http://caribbeanexotics.com.co):  
<https://caribbeanexotics.com.co/que-ofrecemos/>
- Caribbean Exotics. (2018). *Responsabilidad Social*. Obtenido de [caribbeanexotics.com.co](http://caribbeanexotics.com.co):  
<https://caribbeanexotics.com.co/corporativo/responsabilidad-social/>
- Caribbean Exotics. (2020). *Caribbean Exotics*. Obtenido de <https://caribbeanexotics.com.co/>:  
<https://caribbeanexotics.com.co/corporativo/nuestra-compania/>
- Constitución Política de Colombia. (Julio de 1991). *Artículo 65*. Obtenido de <https://www.constitucioncolombia.com/>: <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-65#:~:text=Art%C3%ADulo%2065.,la%20especial%20protecci%C3%B3n%20del%20Estado.&text=De%20igual%20manera%2C%20el%20Estado,prop%C3%B3sito%20de%20incrementar%20la%20productividad.>

- EINFORMA Información de Empresas. (2020). *Informacion Comercial de Ocati SA*. Obtenido de Directorio-empresas.einforma.co: <https://directorio-empresas.einforma.co/informacion-comercial/ocati-sa>
- Finagro. (6 de Agosto de 2020). *El momento de agro*. Obtenido de Finagro.com.co: <https://www.finagro.com.co>
- Finagro. (25 de 01 de 2021). *El momento del Agro*. Obtenido de finagro.com.co: <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>
- Fresh Fruit Portal . (4 de Febrero de 2019). *Colombia, proveedor confiable de frutas tropicales y exóticas en Fruit Logistica*. Obtenido de [www.freshfruitportal.com](http://www.freshfruitportal.com): <https://www.freshfruitportal.com/news/2019/02/04/colombia-a-reliable-supplier-of-tropical-and-exotic-fruit-at-fruit-logistica/>
- Fuentes, D. (2015). *Colombia: Un país Agrícola que importa Alimentos*. Obtenido de <https://actualidadextereocul.atavist.com>: [https://actualidadextereocul.atavist.com/colombia-un-pas-agrocolaque-importa-alimentos#:~:text=Dentro%20del%20censo%20que%20hizo,las%20exportaciones%20\(e n%20volumen\)%20se](https://actualidadextereocul.atavist.com/colombia-un-pas-agrocolaque-importa-alimentos#:~:text=Dentro%20del%20censo%20que%20hizo,las%20exportaciones%20(e n%20volumen)%20se)
- Giacobone, G., Castronuovo, L., Victoria, T., & Allemandi, L. (Abril de 2018). *Fundación InterAmericana del Corazón-Argentina*. Obtenido de [Ficarargentina.org](http://Ficarargentina.org): [https://www.ficargentina.org/wp-content/uploads/2018/03/1812\\_CadenaValor.pdf](https://www.ficargentina.org/wp-content/uploads/2018/03/1812_CadenaValor.pdf)
- Gonzales, X. (11 de Octubre de 2019). *La formalidad laboral del sector agropecuario, una tarea que esta pendiente en Colombia*. Obtenido de Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-formalidad-laboral-en-el-agro-una-tarea-que-esta-pendiente-en-colombia-2920191>
- Hernandez Valencia, R. A., & Lasso Ramirez, N. C. (Febrero-Mayo de 2016). Transacciones de pequeños productores del campo en municipios de Risaralda. *Revista virtual universidad catolica del norte*, 154-172.
- Herrera, E. (4 de Febrero de 2019). *Los retos del agro en Colombia*. Obtenido de Razonpublica.com: <https://razonpublica.com/los-retos-del-agro-en-colombia/>
- INFORMA Directorio de Empresas. (2019). *Comercializadora Internacional Caribbean Exotic S A*. Obtenido de [www.informacolombia.com](http://www.informacolombia.com): <https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/comercializadora-internacional-caribbean-exotics-sa>
- INFORMA Directorio de Empresas. (2019). *Novacampo S A S Sociedad De Comercializacion Internacional*. Obtenido de <https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/novacampo-sa-sociedad-comercializacion-internacional>

- Informacion Pais . (2018). *Ocati Sa*. Obtenido de [www.informacionpais.com](http://www.informacionpais.com):  
<https://www.informacionpais.com/ocati-sa/>
- Informacion Pais. (2018). *Comercializadora Internacional Caribbean Exotic S.A*. Obtenido de [www.informacionpais.com](http://www.informacionpais.com): <https://www.informacionpais.com/comercializadora-internacional-caribbean-exotics-s-a/>
- Informacion Pais. (2018). *Novacampo S.A.S. Sociedad De Comercializacion Internacional*. Obtenido de [www.informacionpais.com](http://www.informacionpais.com): <https://www.informacionpais.com/novacampo-s-a-s-sociedad-de-comercializacion-internacional/>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (25 de Febrero de 2002). *Acuerdo 2*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/>: <https://www.ica.gov.co/getattachment/7bdea59f-8090-422a-8987-dbc8bb6daeba/2-1.aspx>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (26 de Mayo de 2017). *Normatividad en BPA*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/>: <https://www.ica.gov.co/noticias/agricola/el-ica-actualizo-normatividad-en-bpa-para-producci>
- Jimenez, M. H. (6 de Septiembre de 2006). *Umbral Cientifico* . Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org):  
<https://www.redalyc.org/pdf/304/30400913.pdf>
- Lozada, J. (2020). *Investigacion aplicada*. Obtenido de Dialnet:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20aplicada%20busca%20la,la%20teor%C3%ADa%20y%20el%20producto.>
- Minagricultura. (15 de Mayo de 2020). *El sector agropecuario creció e impulsó la economía colombiana en el primer trimestre del 2020*. Obtenido de Minagricultura:  
<https://www.minagricultura.gov.co>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (31 de Julio de 2006). *Resolucion 187 del 2006*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/>: <https://www.ica.gov.co/getattachment/efc964b6-2ad3-4428-aad5-a9f2de5629d3/187.aspx>
- Moreno Rojas, M. F. (2018). *Diseño del Sistema de Gestion en Control y Seguridad BASC en la Empresa Ocati SA*. Obtenido de [core.ac.uk](http://core.ac.uk):  
<https://core.ac.uk/download/pdf/270056615.pdf>
- Myriam, Q. (2020). *Internacionalización*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/internacionalizacion.html#:~:text=La%20internacionalizaci%C3%B3n%20permite%20el%20acceso,%2C%20personas%2C%20capitales%20y%20mercanc%C3%ADas.>
- Novacampo S..S. (2020). *Novacampo S.A.S*. Obtenido de <https://www.novacampo.com/>:  
[https://www.novacampo.com/?page\\_id=253](https://www.novacampo.com/?page_id=253)

- Novacampo S.A.S. (2021). *Novacampo s.a.s.* Obtenido de <http://www.novacampo.com/>:  
<http://www.novacampo.com/?portfolio>
- Novacampo S.A.S. (2021). *De Colombia al mundo frutas exóticas.* Obtenido de [novacampo.co](http://novacampo.co/exotic-fruits/):  
<http://novacampo.co/exotic-fruits/>
- Novacampo S.A.S. (2021). *Trabajamos con amor.* Obtenido de [novacampo.co](http://novacampo.co/about-us/):  
<https://novacampo.co/about-us/>
- Ocati . (2020). *Calidad.* Obtenido de [www.ocati.com](http://www.ocati.com): <https://www.ocati.com/colombia/quienes-somos/calidad/>
- Ocati . (2020). *Noticias .* Obtenido de [www.ocati.com](http://www.ocati.com): <https://www.ocati.com/colombia/noticias/>
- Ocati. (2020). *Venta Exportacion .* Obtenido de [www.ocati.com](http://www.ocati.com):  
<https://www.ocati.com/colombia/productos/venta-exportacion/>
- Ocati S.A. (2020). *Ocati S.A.* Obtenido de <http://www.ocati.com/>:  
<http://www.ocati.com/quienes-somos/>
- Ocati sa. (2020). *Nuestra Historia.* Obtenido de [www.ocati.com](http://www.ocati.com):  
<http://www.ocati.com/colombia/language/es/>
- Ortega Pompeyo, A. A., Moreno Dueñas, S., & Torres Diaz, M. C. (20 de Septiembre de 2019). *Repositorio institucional UCC.* Obtenido de [repository.ucc.edu.co](http://repository.ucc.edu.co):  
<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14604>
- Peiro, A. (2020). *5 Fuerzas de Porter.* Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html#:~:text=El%20modelo%20de%20las%205,a%20la%20estructura%20del%20mercado.>
- Portafolio. (23 de Septiembre de 2019). *"Exportamos mas de 2000 toneladas de uchuva al año"*. Obtenido de [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co): <https://www.portafolio.co/economia/exportamos-mas-de-2-000-toneladas-de-uchuva-al-ano-533850>
- Portafolio. (23 de Septiembre de 2019). *"Exportamos más de 2000 toneladas de uchuva al año"*. Obtenido de [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co): <https://www.portafolio.co/economia/exportamos-mas-de-2-000-toneladas-de-uchuva-al-ano-533850>
- Portafolio. (23 de Septiembre de 2019). *Exportamos más de 2000 toneladas de uchuva al año.* Obtenido de <https://www.portafolio.co>: <https://www.portafolio.co/economia/exportamos-mas-de-2-000-toneladas-de-uchuva-al-ano-533850>
- Poveda, D. O. (2019). *Repositorio institucional Universidad de América.* Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/>:

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7246/1/2142125-2019-1-EF.pdf>

Quiroga, F. (11 de Noviembre de 2019). *La Cadena de Valor: Concepto, Elementos y Ejemplos*. Obtenido de Tu Economía Fácil : <https://tueconomiafacil.com/la-cadena-de-valor-concepto-elementos-y-ejemplos/>

Red Agricola . (Julio de 2020). *Camino al boom de los frutos exóticos*. Obtenido de <https://www.redagricola.com/>: <https://www.redagricola.com/co/novacampo-apuesta-por-una-cartera-enfocada-y-una-produccion-constante-para-crecer/>

Red agricola. (Julio de 2020). *Novacampo apuesta por una cartera enfocada y una producción constante para crecer* . Obtenido de [www.redagricola.com](http://www.redagricola.com): <https://www.redagricola.com/co/novacampo-apuesta-por-una-cartera-enfocada-y-una-produccion-constante-para-crecer/>

Reyes Cubides, Y. C. (2021). *Implementacion de buenas practicas de manufactura en las empresas frutar s.a.s*. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co>: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1424/2/TGT-173.pdf>

Roldán, P. N. (2020). *Competitividad*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

Sandoval Valencia, K., Duana Avila, D., & Hernandez Gracia, T. J. (2017). Estudio del mercado de papaya mexicana: analisis de su competitividad (2001-2015). *Suma de negocios*(8), 131-139.

Sectorial . (2020). *Sectorial: Analisis, monitoreo y evaluacion de sectores*. Obtenido de <https://www.sectorial.co/>: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/52178-%C2%BFqu%C3%A9-le-compra-colombia-a-otros-pa%C3%ADses-y-por-qu%C3%A9-lo-hace#:~:text=Colombia%20tiene%20un%20gran%20potencial,a>

Semana Rural. (4 de Octubre de 2019). *La productividad del campo Colombiano lleva estancada más de dos décadas*. Obtenido de <https://semanarural.com>: <https://semanarural.com/web/articulo/colombia-lleva-mas-de-20-anos-sin-incrementar-la-productividad-del-campo/1168>

Semana Rural. (10 de Julio de 2020). *Asociarse: una apuesta para salvar a los agricultores*. Obtenido de [SemanaRural.com](http://SemanaRural.com): <https://semanarural.com>

Sevilla, A. (2020). *Productividad*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

Sicex Promoting Global Trade. (14 de Junio de 2018). *Top 10 de los principales exportadores de frutas en Colombia (excluyendo el banano)*. Obtenido de [sicex.com](http://sicex.com):

<https://sicex.com/blog/top-10-de-los-principales-exportadores-de-frutas-en-colombia-excluyendo-el-banano/>

Significados. (15 de Diciembre de 2017). *Agricola*. Obtenido de Significados.com:  
<https://www.significados.com/agricola/>

Suarez, A. (5 de Noviembre de 2014). *Gestion gerencial* . Obtenido de Slideshare:  
<https://es.slideshare.net/andreacorina24/>

Transeop. (2021). *Transporte Refrigerado: ¿Cómo transportar alimentos?* Obtenido de  
<https://www.transeop.com>: <https://www.transeop.com/blog/transporte-refrigerado-transportar-mercancia-perecedera/452/>

Universidad Nacional de Colombia. (2021). *Avances en cultivo, poscosecha y exportacion de la uchuva (Physalis peruviana L.) en Colombia*. Obtenido de  
<http://www.asohofrucol.com.co>:  
[http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_23\\_Avances%20cultivo%20uchuva.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_23_Avances%20cultivo%20uchuva.pdf)

UPRA. (12 de Septiembre de 2013). *Unidad de Planificación Rural Agropecuaria*. Obtenido de  
<https://www.upra.gov.co/>:  
[https://www.upra.gov.co/documents/10184/11168/Link.Normas.Mercado\\_13.05.2016.pdf/81f73256-417a-4908-ae6-82fdc6fab6e](https://www.upra.gov.co/documents/10184/11168/Link.Normas.Mercado_13.05.2016.pdf/81f73256-417a-4908-ae6-82fdc6fab6e)

Valencia Zapata, D. C., & Ortiz Calderon, O. F. (25 de Enero de 2018). *Universidad Catolica de Pereira*. Obtenido de Repository.ucp.edu.co:  
<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/4759/1/DDMNI19.pdf>

Villanueva, D. F. (28 de Junio de 2018). *Estudio sobre Bioeconomia*. Obtenido de  
[www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co): [https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%20/ANEXO%201\\_An%C3%A1lisis%20sector%20agr%C3%ADcola.pdf](https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%20/ANEXO%201_An%C3%A1lisis%20sector%20agr%C3%ADcola.pdf)