



Plan de Negocios de Aguacate



Programa de Transformación Productiva

Noviembre, 2013

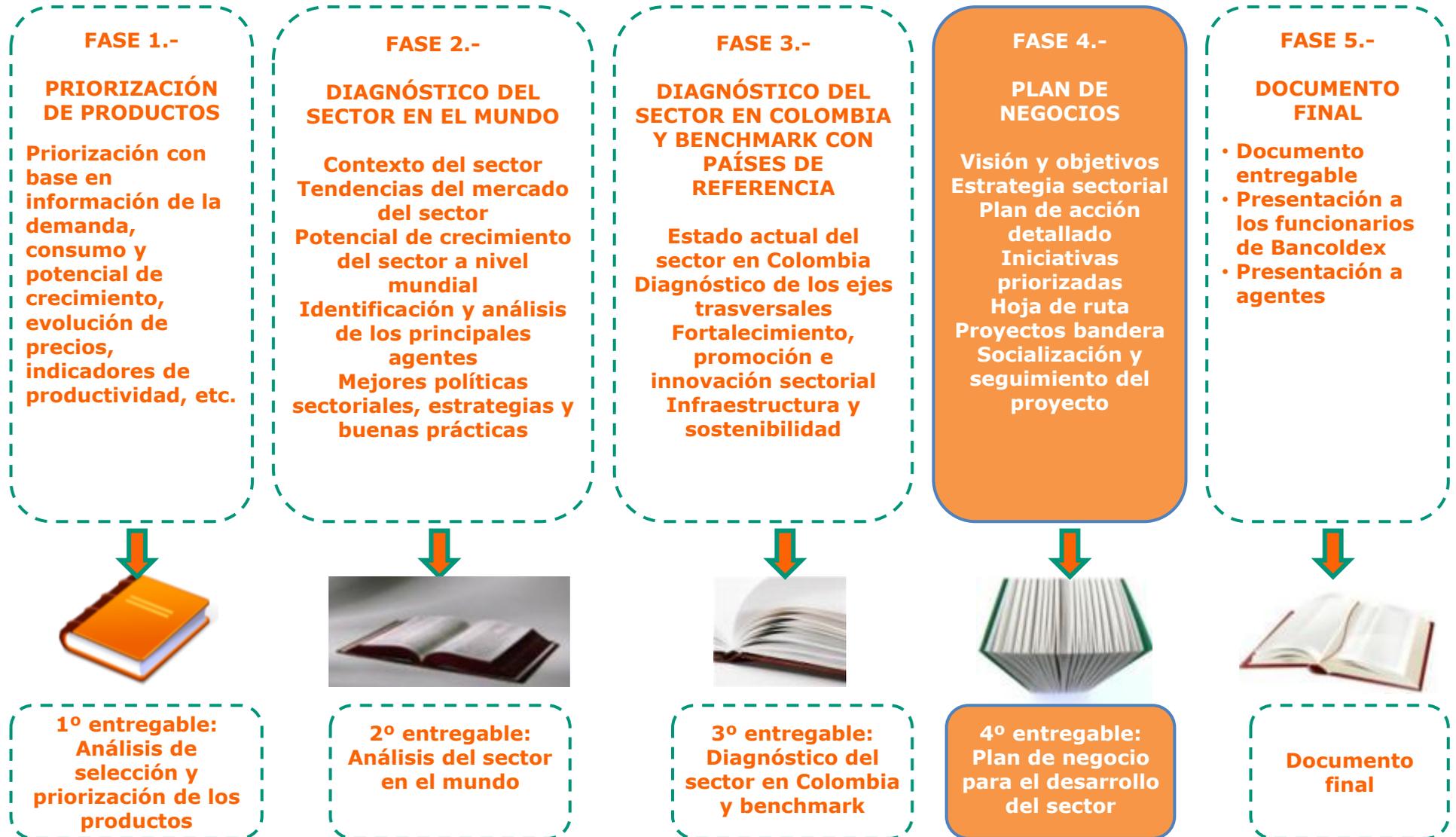


	Página
1. Introducción	3
2. Fase 2: diagnóstico del sector en el mundo	5
3. Fase 3: diagnóstico del sector en Colombia	21
4. Aspectos estratégicos	40
5. Modelo de gestión	53
6. Desarrollo de planes de acción	64
7. Proyectos Bandera	118
8. Presupuesto global	177

1. Introducción

1. Introducción

El presente documento responde al compromiso de LKS de definir el Plan de Negocios de los productos del sector hortofrutícola colombiano priorizados enmarcado en la Fase 4 de acuerdo al siguiente esquema:



2. Fase 2: diagnóstico del sector en el mundo

2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

El análisis del diagnóstico del Sector en el mundo plantea oportunidades claras para el sector hortofrutícola en general y del aguacate en particular.

- Desde un punto de vista **geopolítico y demográfico** destaca el **crecimiento esperado** de la **población mundial** por la especial incidencia de África y Asia y el crecimiento de los países emergentes en general, cambios en el equilibrio del poder económico mundial o el crecimiento de la clase media.

Se espera un crecimiento de la población mundial por incidencia de África y Asia y países emergentes en general

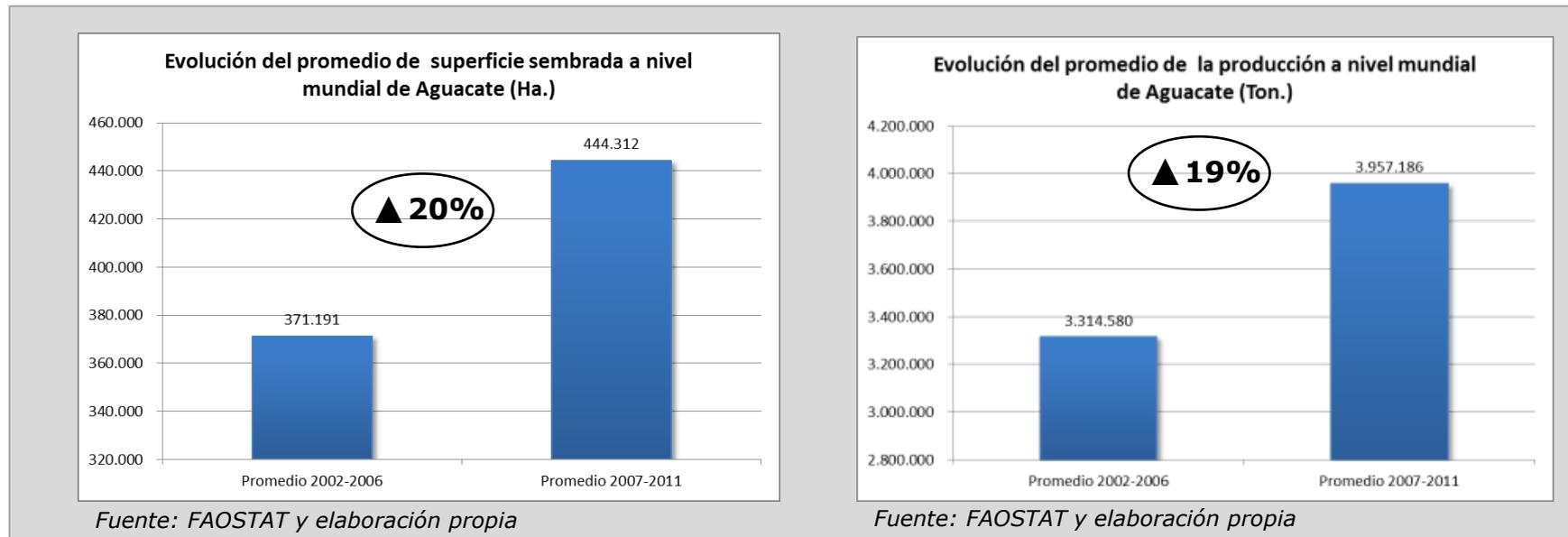
Proyecciones demográficas a 2050 y 2100

Major area	Population (millions)			Population in 2050 (millions)				Population in 2100 (millions)			
	1950	1980	2011	Low	Medium	High	Constant	Low	Medium	High	Constant
World.....	2 532	4 453	6 974	8 112	9 306	10 614	10 943	6 177	10 125	15 805	26 844
More developed regions	811	1 081	1 240	1 158	1 312	1 478	1 252	830	1 335	2 037	1 090
Less developed regions.....	1 721	3 372	5 734	6 955	7 994	9 136	9 691	5 347	8 790	13 768	25 754
Least developed countries.....	196	394	851	1 517	1 726	1 952	2 434	1 772	2 691	3 954	12 430
Other less developed countries	1 525	2 978	4 883	5 437	6 268	7 184	7 257	3 576	6 100	9 813	13 325
Africa.....	230	483	1 046	1 932	2 192	2 470	2 997	2 378	3 574	5 198	14 959
Asia	1 403	2 638	4 207	4 458	5 142	5 898	5 908	2 624	4 596	7 522	9 530
Europe	547	693	739	632	719	814	672	405	675	1 056	482
Latin America and the Caribbean	167	362	597	646	751	869	863	385	688	1 154	1 252
Northern America.....	172	254	348	396	447	501	444	342	526	777	512
Oceania.....	13	23	37	49	55	62	60	42	66	98	110

Fuente: Organización de Naciones Unidas (ONU). 2013

2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

- El análisis de mercado plantea la existencia de una **demanda de mercado suficiente** y en **crecimiento**. La **superficie sembrada** y la **producción mundial de aguacate** está creciendo de manera significativa



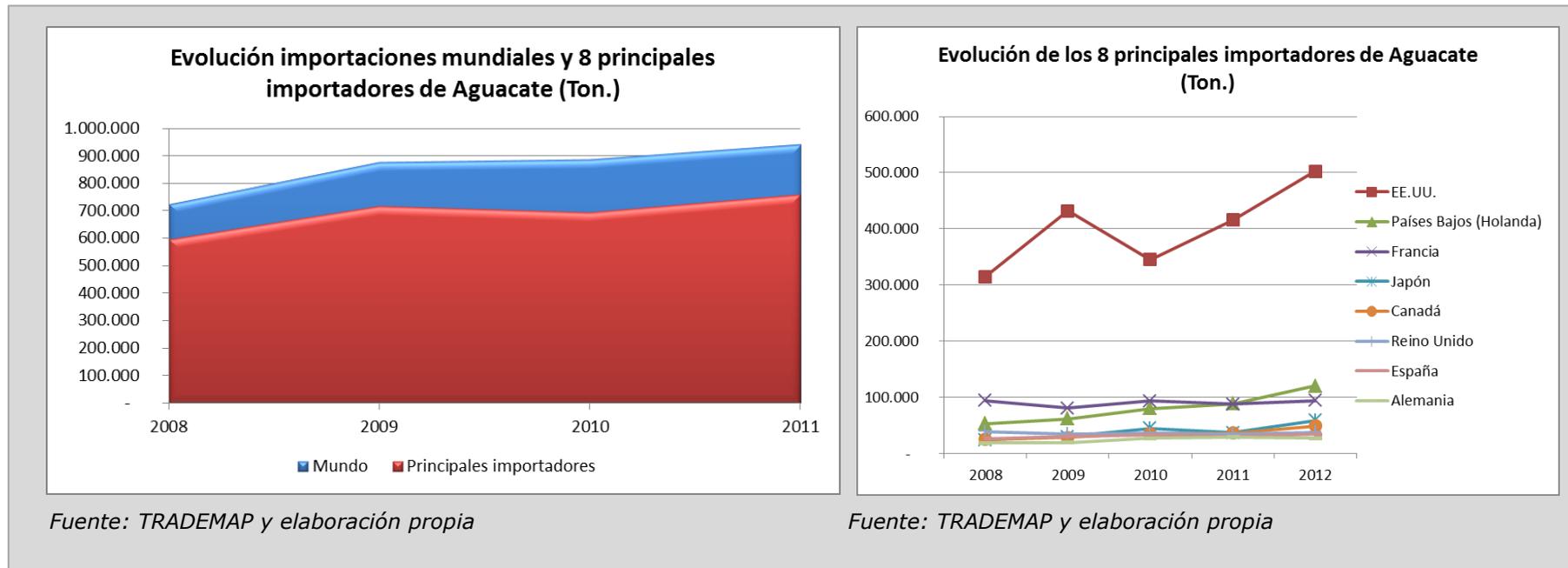
- Destaca así mismo el **volumen del comercio internacional** que marca una senda creciente de forma constante previéndose un aumento del mismo hasta llegar a superar los 2.400 millones de dólares en 2029.

Comercio internacional miles US\$	2008	2009	2010	2011	POTENCIAL 2014	POTENCIAL 2019	POTENCIAL 2024	POTENCIAL 2029
Total Aguacate	1.338.268	1.488.949	1.461.784	2.012.750	2.081.184	2.193.567	2.298.859	2.400.008
Aguacate orgánico	1.071	1.191	1.169	1.610	1.665	1.755	1.839	1.920

Fuente: Trademap y http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_population.htm y elaboración propia

2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

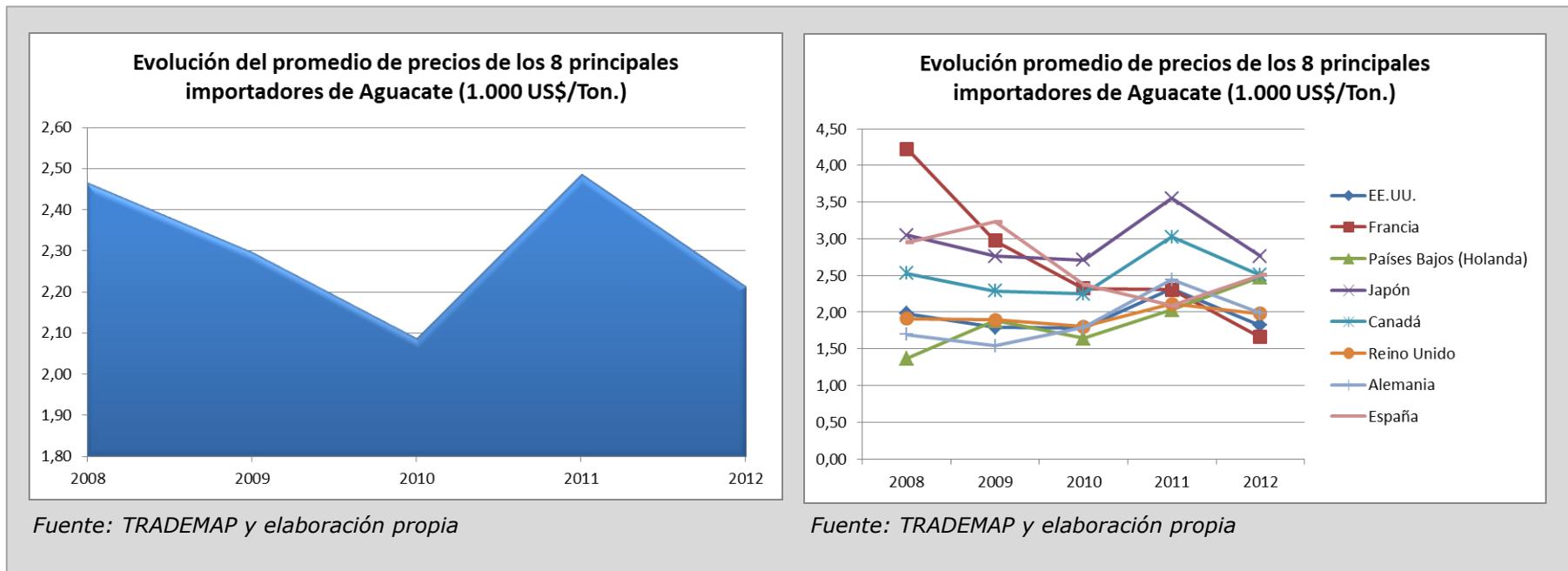
- **Importante concentración** del mercado en ocho países y concretamente en EE.UU. que absorbe más del 40% del total. Desde un punto de vista comercial esto presenta una **clara oportunidad** derivada de la propia concentración de esfuerzos en pocos países pero también una gran **amenaza** en la medida en que no se triunfe en el esfuerzo de introducirse en estos países—principalmente EE.UU. y Europa— lo que dificultará el desarrollo del producto.



Concentración de las importaciones mundiales. EE.UU. absorbe el 47% del total.

2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

- Se trata de un **mercado con una importante variabilidad de precios. Japón** mantiene los precios más elevados seguidos por otros países como España y Francia.



Japón mantiene los precios más elevados. Volatilidad de precios

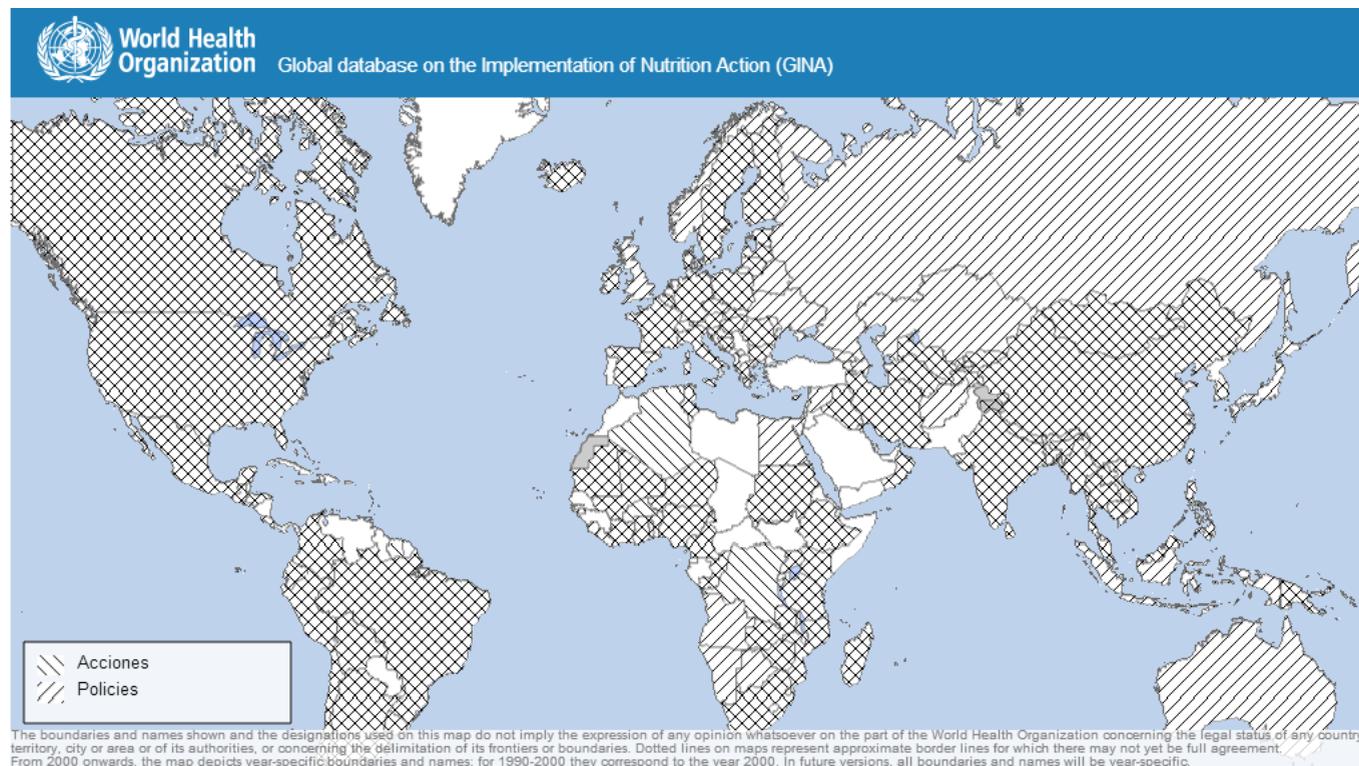
2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

- La **introducción en el mercado** se ve **condicionada** por las **características propias** de cada **mercado destino** así como por las **exigencias** ineludibles impuestas por las **grandes cadenas** como son el gran volumen de oferta y estabilidad de la misma, garantía de calidad, soporte de marketing (soporte económico y técnico), precio muy competitivo y garantía legal. A estos clientes será muy difícil que se pudieran dirigir proveedores medianos o pequeños. Salvo que existiera la posibilidad de generar una oferta integrada que garantizara esos aspectos, puede tener más éxito dirigirse a mercados especializados o regionales. En consecuencia, a la hora de definir nuestro público objetivo se deberán valorar estas variables.
- El **conocimiento de los estándares del mercado**, la **documentación de exportación** (certificados de conformidad y documentos fitosanitarios y certificados) junto a buenas **prácticas** en cuanto al tratamiento del producto (tratamiento post cosecha, trazabilidad, cadena de frío e higiene), y **logística** (plazos de entrega) son **inexcusables**.
- El **canal de distribución de mayor volumen** para **fruta fresca** y **hortalizas** son los **supermercados**, **excepto** para **productos orgánicos** para los que existe un **canal especializado**.

Exigencias de las grandes cadenas: volumen de oferta y estabilidad de la misma, garantía de calidad, soporte de marketing, precio muy competitivo y garantía legal.

2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

- El análisis de las tendencias del mercado refleja la **existencia de factores** que **inciden positivamente en el atractivo** de este sector:
 - Hábitos de consumo** con un **incremento** de la **demanda** de **productos nutritivos o enriquecidos, productos naturales y orgánicos**, nuevas líneas de **productos verdes**, de **comida rápida verde** o **nuevas formas de presentación y envasado**.
 - Avances de tipo tecnológico y productivo**: surgimiento de **nuevos enfoques** de **agricultura, patrones de producción y consumo de alimentos más sostenibles, reciclaje de aguas** residuales o el **crecimiento** de la **agricultura orgánica**.
 - Acciones e impulso de **políticas públicas** de **nutrición** en el mundo



Fuente: World Health Organization, Global Database on the Implementation of Nutrition Action, recuperado el 13 de abril de 2013 de: <https://extranet.who.int/nutrition/gina/en/map>

2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

No obstante, también se observan otros elementos del entorno que pueden afectar negativamente al propósito de impulso de este sector en Colombia y deben ser considerados:

- Existencia de **aranceles agrícolas**
- Diferentes **barreras de comercio internacional**
- **Volatilidad** de los **precios**
- **Acumulación de poder** en las cadenas de valor y la ya apuntada
- **Concentración** de la mayor parte de las **importaciones** en mercados como EE.UU. y Europa.

2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

El diagnóstico evidencia la existencia de países competidores de escala mundial que han conseguido obtener economías de escala o destacan por un mayor grado de integración y desarrollo de la cadena sectorial que la de Colombia.

- Esto unido a la **prácticamente inexistente ventana de oportunidad** derivada del calendario de producciones hace que Colombia deba incidir en la búsqueda de mayor competitividad a través de un mayor rendimiento del cultivo por hectárea, el costo de cultivo o su mejor calidad en cuanto a sabor y contenido del aceite para competir de manera destacable en el sector.

CALENDARIO DE PRODUCCIÓN ANUAL MUNDIAL, VENTANAS DE OPORTUNIDADES

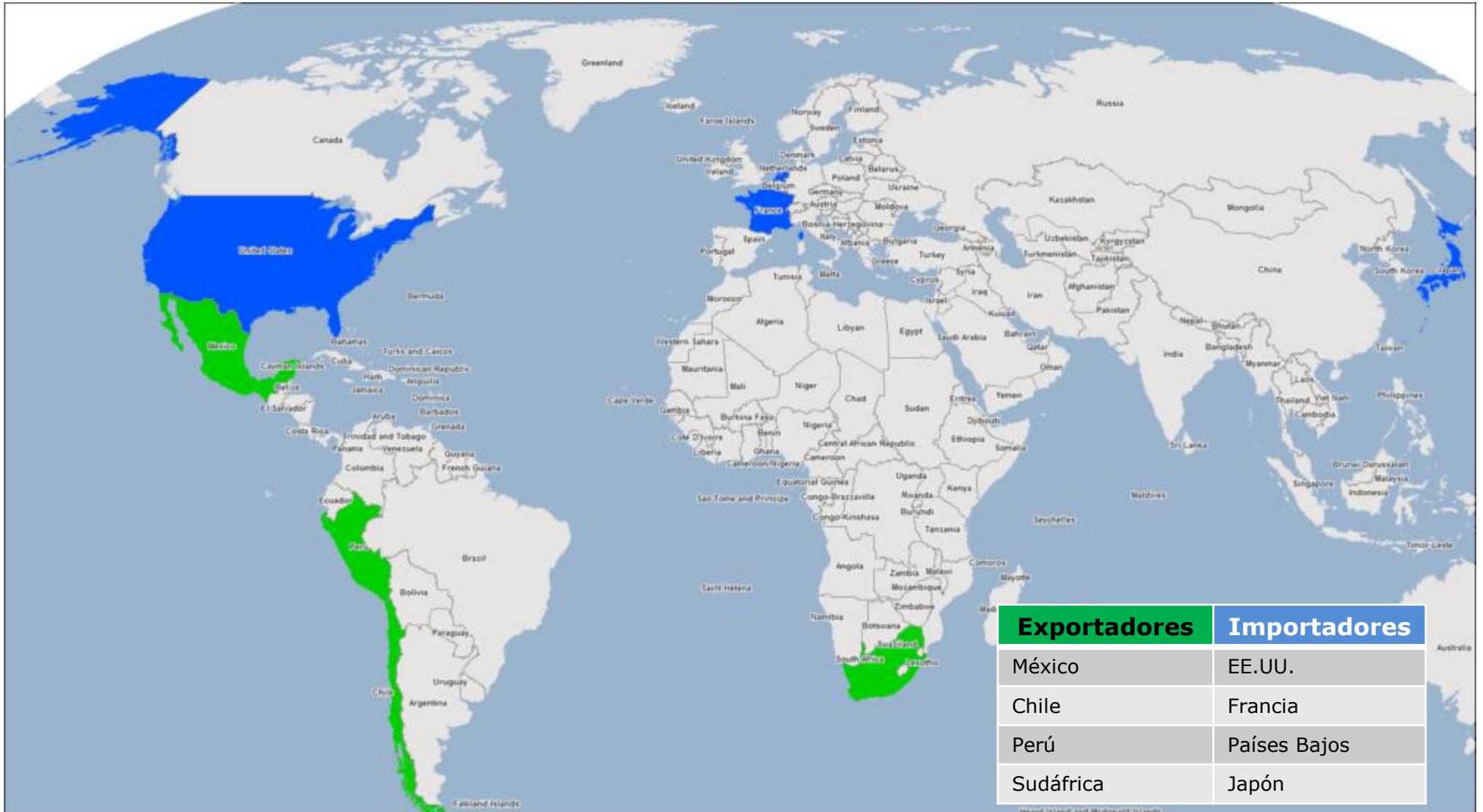
Países/ Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
México	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Chile	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Perú	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sudafrica	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Colombia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■	Elevada presencia en el mercado
■	Media presencia en el mercado
■	Baja presencia en el mercado

Estacionalidad de la oferta de aguacate. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *United Nations Commodity Trade Statistics Database Medias 2011-2012*.

- Colombia, gracias a las diferentes zonas de producción, altitudes y variedades **dispone de aguacate durante todo el año**. Sin embargo, la **variedad Hass se produce mayoritariamente** entre los **meses de octubre y marzo**. Por su situación, las épocas de mayor producción **coincidirán** con las de **México**.

2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos FAOSTAT importaciones-exportaciones promedio quinquenio 2007-2011.

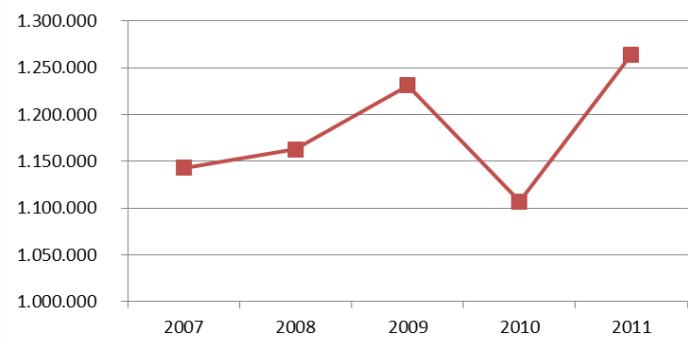
2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

MÉXICO

- Entre los países analizados, destaca la **potente posición competitiva** de México. Este país presenta **interesantes rendimientos medios** por hectárea y un **importante volumen de producción** y de sus **exportaciones** que le permiten conseguir **economías de escala** de las que se pueden beneficiar otros productos.
- Entre sus **avances** destacan los **esfuerzos** realizados en el **ámbito fitosanitario, inocuidad y calidad agroalimentaria**, invirtiendo **importantes recursos y esfuerzos** para responder a las exigencias de los mercados, especialmente el de EE.UU., **importante asociativismo** del campo mexicano y su **posición geopolítica** que permite desarrollar relaciones comerciales de mayor cercanía con países como Canadá o EE.UU.
- No obstante, **tiene pendiente dar un salto cualitativo desarrollando la cadena de valor** hacia la **producción y comercialización de productos elaborados**, para lo que deberá dotarse de la infraestructura industrial correspondiente y desarrollar entre otros el manejo post cosecha.

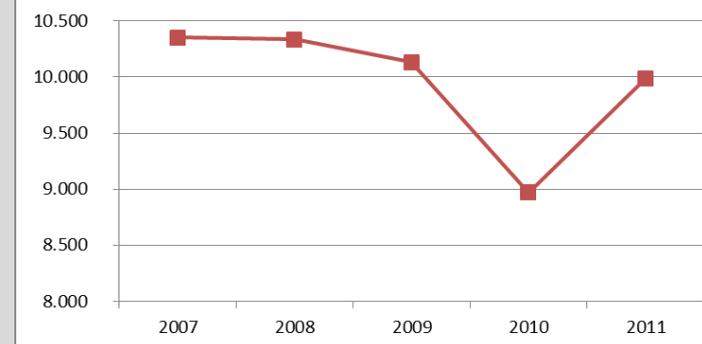
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

PRODUCCIÓN DE AGUACATE DE MEXICO (Tn.)



Fuente : FAOSTAT y elaboración propia

RENDIMIENTO DE AGUACATE DE MEXICO (Kg/Ha.)



Fuente : FAOSTAT y elaboración propia

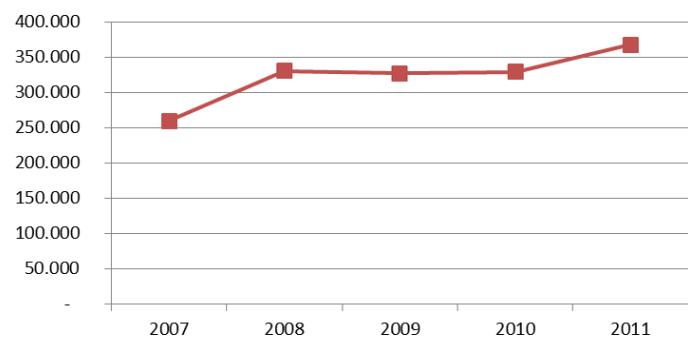
2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

CHILE

- Destaca por el **impulso y apuesta** en general que el país por la **industria agroalimentaria** en el país. Está **modernizando** sus **métodos de producción** y **umentando la capacidad** de la misma con objeto de posicionarse dentro de los diez mayores exportadores de alimentos del mundo. Las **frutas** se sitúan entre los **principales capítulos exportados** por este país.
- Chile ha **centrado su producción en la calidad**.
- El **valor agregado** que distingue al país en sus envíos de alimentos al exterior son la **biotecnología**, las **condiciones fitosanitarias propias** de su geografía y su **diversidad de microclimas**.
- Aunque no alcanza los niveles de producción de México muestra una **tendencia creciente soportada** por un **aumento de rendimiento**. Sus **exportaciones han descendido** en los últimos años aunque se sigue situando como el segundo exportador mundial.

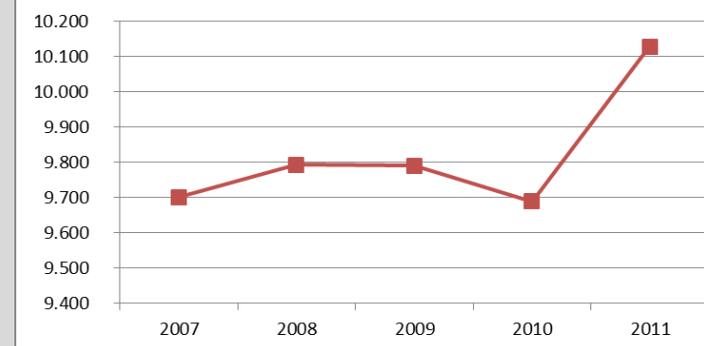
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

PRODUCCIÓN DE AGUACATE DE CHILE (Tn.)



Fuente : FAOSTAT y elaboración propia

RENDIMIENTO DE AGUACATE DE CHILE (Kg/Ha.)



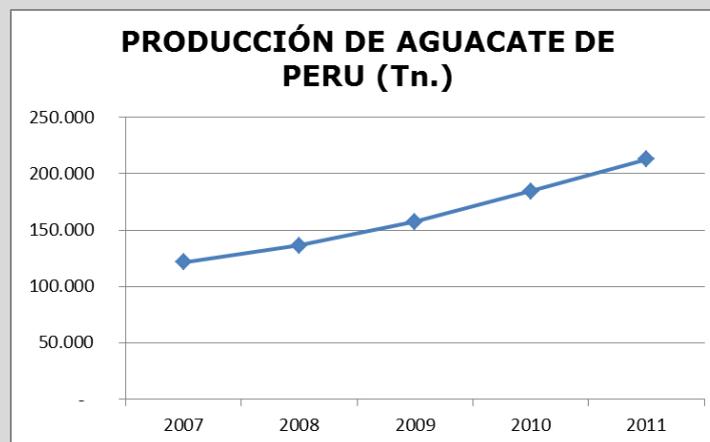
Fuente : FAOSTAT y elaboración propia

2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

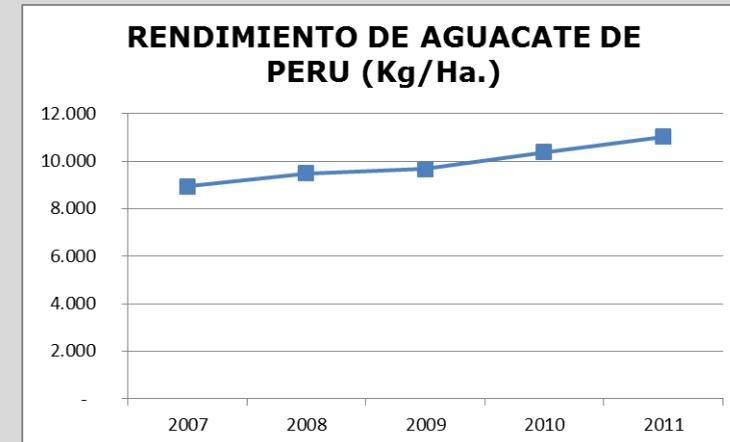
PERÚ

- Ha **evolucionado** de **forma muy notable** y se ha **posicionado** como un **importante agente mundial** en el comercio internacional de aguacate.
- Ha **incidido en** varios de los aspectos que más preocupan al sector hortofrutícola colombiano como son **la institucionalidad**, la **asociatividad** de los agricultores peruanos, la **innovación** y el **desarrollo tecnológico**, **promoción de la sanidad agraria**, **calidad e inocuidad** de los alimentos, el **manejo eficiente de los recursos** y **eficiente gestión del agua**.
- Muestra una **producción creciente** aunque por debajo de México. Su **rendimiento medio** por hectárea muestra así mismo una **tendencia ligeramente creciente** pero todavía por debajo de México y Chile.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD



Fuente : FAOSTAT y elaboración propia



Fuente : FAOSTAT y elaboración propia

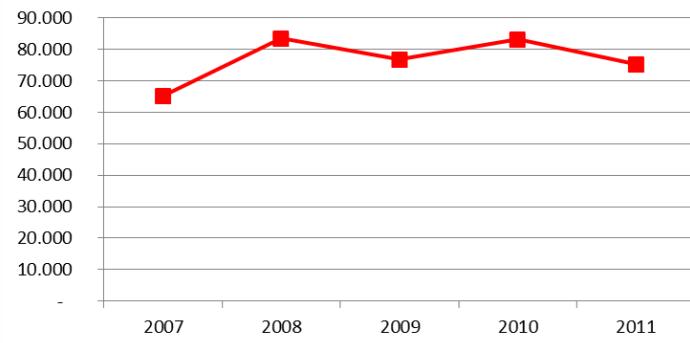
2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

SUDÁFRICA

- Se encuentra en una **posición competitiva de vanguardia** en el mercado del aguacate a nivel mundial.
- Está **bien posicionada** en la **Unión Europea** pero **le falta introducirse** en **EE.UU.** especialmente **dificultada por cuestiones sanitarias** que debe resolver. Arrastra un **problema heredado** y de incertidumbre sobre la **propiedad de la tierra** que está influyendo muy negativamente en las inversiones que se realizan sobre el terreno con **claras repercusiones** sobre la **productividad** y el **rendimiento obtenido** en las cosechas.
- Su **producción es estable aunque la más pequeña** de los países analizados lo mismo que el rendimiento medio.

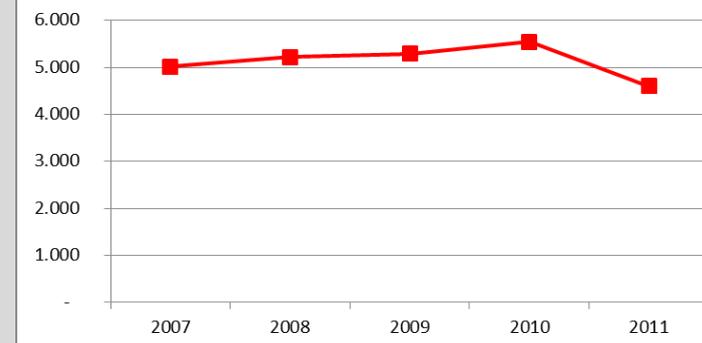
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

PRODUCCIÓN DE AGUACATE DE SUDAFRICA (Tn.)



Fuente : FAOSTAT y elaboración propia

RENDIMIENTO DE AGUACATE DE SUDAFRICA (Kg/Ha.)



Fuente : FAOSTAT y elaboración propia

2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

El diagnóstico incluye un análisis concreto de regiones en los países de referencia analizados. Se trata de la región de Ayacucho en Perú, Michoacán en México y Quillota (región Valparaíso) en Chile

- En los países y regiones analizadas se plantea por lo general una **situación de dualidad con condiciones muy distintas**. Por un lado las **explotaciones más tecnificadas y dirigidas** a los **mercados internacionales** y por otra un gran número de explotaciones que pueden considerarse de **subsistencia** en condiciones **mucho más precarias**. Más allá de lo apuntado, las **ventajas comparativas** de las **regiones analizadas** están **relacionadas** por lo general con sus **condiciones favorables naturales** y de **clima** aunque no cuentan con **desarrollos destacables** relacionados con el **nivel de integración vertical, desarrollo del capital humano o nivel de asociatividad**.
- Así por ejemplo en el caso de **Michoacán** nos encontramos con un estado con **grandes ventajas comparativas** para la producción de una gran variedad de productos agrícolas. La **alta disponibilidad de agua para el riego** y diversas condiciones agroclimáticas que permiten producir en diferentes épocas del año. No obstante, uno de los **principales problemas** con el que se enfrenta el sector es el **bajo nivel de modernización y tecnificación** de la **infraestructura de riego** que se traduce en **poca eficiencia del uso del agua**.
- La región de **Valparaíso** presenta así mismo una **gran diversidad de cultivos** y presenta ventajas comparativas frente a muchos de los competidores por sus **favorables condiciones de clima, producción en contraestación y variedad productiva** pero tiene que lidiar a su vez con la **escasez y mal manejo de recurso del agua**, problemática que ese ve acrecentada en determinadas áreas y especialmente en aquellos momentos críticos para el desarrollo de los cultivos. **Tampoco destaca** por su nivel de **asociatividad** y presenta **importantes debilidades** en **capital humano y social** que se traducen en la falta de las competencias laborales requeridas por el sector.

2. FASE 2, diagnóstico del sector en el mundo

El diagnóstico del sector en el mundo se completa con un análisis de algunas empresas internacionales de éxito como son Calavo Growers (California), CAMPOSOL, S.A. (Perú) y WEST PACK (California)

- Se trata de empresas que ocupan **diferente posición en la cadena de valor** del sector - algunas son empaquetadoras y comercializadoras mientras que otras abarcan las principales fases de la cadena desde la producción hasta la comercialización-. En todos los casos comparten las siguientes **ventajas comunes**:
 - **Presencia global** -o al menos liderazgo en mercados consumidores destacados como USA-.
 - **Nivel de integración total** (desde la siembra hasta el empaquetado y comercialización) o, en el caso de las comercializadoras **seguimiento intenso y directo** con **proveedores de materia prima y producto**
 - **Gama de producto diversificado** (producción y comercialización de diferentes frutas, así como aguacate en sus diversas versiones: fresco y procesado)
 - **Capacidad financiera**
 - **Distribución y logística bien organizada y resuelta.**
 - Otro aspecto destacable de Calavo Growers es su **uso de tecnología puntera.**
- Esta posición destacada y consolidada plantea **importantes obstáculos** para futuros participantes en el sector.

3. Fase 3, diagnóstico del sector en Colombia

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

El **Programa de Transformación Productiva**, tiene como **misión** fomentar el **crecimiento sostenible en la economía y el empleo**, y busca desarrollar sectores altamente competitivos y generadores de valor agregado, alcanzando **estándares de clase mundial**; igualmente, busca la **internacionalización de la economía colombiana** a través de la modernización y transformación del aparato productivo para lograr que las ganancias potenciales de los Tratados de Libre Comercio se materialicen y tengan impacto en el crecimiento económico y la generación de empleo en nuestro país.

El Programa de Transformación Productiva se marca el objetivo de transformar los sectores de la economía colombiana que forman parte del Programa de Transformación Productiva en **sectores de talla mundial**.

El sector hortofrutícola de Colombia se encuentra en una **posición muy interesante para alcanzar el objetivo expuesto por el PTP** ya que cuenta con unas **condiciones ambientales y agrológicas** muy favorables para el cultivo de productos priorizados y que permite generar las condiciones para obtener **cosechas a lo largo de todo el año**, todo lo cual se traduce en el **elevado potencial productivo de Colombia** de todos los productos seleccionados. Esto convierte a **Colombia en un país atractivo para inversores extranjeros** en el sector, cuyos propios agentes muestran una **firme voluntad** por impulsar el mismo con la **visión compartida** de desarrollar un sector competitivo que le convierta en un elemento clave en la **generación de riqueza y empleo y el desarrollo de la economía del país**.

Desde el punto de vista institucional el sector cuenta en Colombia con un **mapa de instituciones públicas muy amplio** que cubren potencialmente todos los ámbitos de actividad que requiere el sector. Destaca el **Programa de Alianzas Productivas** que constituye una palanca importante para impulsar el desarrollo y la integración vertical del sector. Así mismo las **organizaciones de cadenas productivas** en algunos productos constituyen un soporte para las actuaciones de desarrollo del mismo.

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

No obstante, para alcanzar el mencionado objetivo **se deben enfrentar los siguientes retos estratégicos:**

- El **subsector** del aguacate está **poco estructurado** y en una fase incipiente de desarrollo (no existe una organización empresarial nacional soportada en una estructura regional que lo impulse).

Producto	Volumen exportaciones 2011 (tn)	% respecto producción Colombia
Aguacates (paltas, frescos o secos.	122,58	0,06%
Fresas (frutillas), frescas.	69,38	0,15%
Mangos y mangostanes frescos o secos.	354,29	0,16%
Papayas frescas.	96,94	0,06%
Piñas tropicales (ananas), frescas o secas.	1.796,66	0,35%
Cebollas y chalotes frescos o refrigerados.	406,41	0,18%
Frutos de los géneros "capsicum" o "pimienta", frescos o refrigerados.	74,98	0,45%

Fuente: AGRONET con base en estadísticas del DANE

- Presenta un claro **problema de competitividad internacional.**

Destaca por su **atomización** (provocado, en parte, por el difícil acceso y tenencia de tierra), **escasa mecanización** y utilización de herramientas y procesos adecuados, así como la baja implementación de **paquetes tecnológicos** y la dificultad para acceder a **insumos básicos** en todo el país, **reducida capacidad financiera de los pequeños agricultores que agrava los problemas para acceder al crédito** (con especial afección a los cultivos de tardío rendimiento) **por no acceder a las condiciones establecidas y no poder pagar su elevado costo**, estando muy poco extendido el uso de los **seguros agrarios.**

Salvo casos remarcables, muestra una escasa vocación por destacar en los principales **mercados mundiales**. Ha desarrollado débilmente la integración vertical, destacando su **individualismo** y su renuencia a establecer **contratos y convenios a largo plazo** con las grandes empresas. La dificultad aumenta por la regulación jurídica inadecuada de las **cooperativas agrarias** por la imposibilidad legal de poder disponer y repartir beneficios para jugar un papel activo como agentes de transformación empresarial.

Tractores en el mundo

POBLACION DE TRACTORES EN EL MUNDO

Tractores per cápita

Tractores por cada 1'000.000 de habitantes

1	Irlanda, Islandia, Finlandia	35.000
2	Canadá, Italia	30.000
3	Grecia, España	20.000
4	USA, Portugal, Japón, Austria, Suiza, Alemania	15.000
5	URUGUAY, Hungría, Holanda, Reino Unido	10.000
6	Argentina, Cuba	7.000
7	Rusia, Brasil, Israel	5.000
8	CHILE, PARAGUAY, Corea	3.000
9	MEXICO, VENEZUELA, COSTA RICA, Vietnam, Irak	2.000
10	PANAMA, INDIA	1.500
11	JAMAICA, Egipto	1.000
12	ECUADOR; CHINA, HONDURAS	700
13	COLOMBIA, NICARAGUA, SALVADOR	500
14	GUATEMALA, Mozambique, Indonesia	350
15	Países africanos y sin tierra cultivable	100

Fuente: Universidad Nacional de Colombia. *Mecanización en Colombia*

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

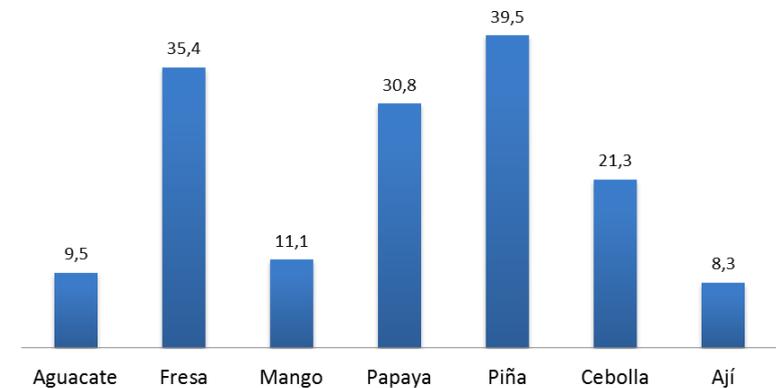
Existe gap entre las necesidades del sector y la **capacitación** del capital humano (**en anexo 2 de este documento se muestran ámbitos de necesidad de formación que dificultan la competitividad internacional**). Todo lo anterior se traduce en **bajos rendimientos** medios en relación a los principales países competidores o referentes.

Valor agregado por trabajador a la actividad agrícola (US\$ a precios constantes de 2000)							
	País	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	Bélgica						
2	Canadá	46.989	46.538	51.795	48.909	50.579	
3	Francia	48.012	49.675	53.497	57.973		
4	Países Bajos	39.730	42.284	43.572	45.969	47.804	
5	Suecia	44.434	47.756	49.113	50.656	51.585	
6	EE.UU.	45.490	41.459	45.922	52.176	51.369	
7	Luxemburgo	27.929	25.081	21.808	25.780	25.880	25.431
8	Noruega	37.424	39.500	41.931	40.668	46.480	
9	Dinamarca	35.864	36.518	36.451	45.316	53.406	
11	Reino Unido						
42	Chile	5.751	6.084	6.320	5.976	6.134	6.882
45	Costa Rica	5.233	5.544	5.381	5.249	5.622	5.738
61	Colombia	2.772	2.872	2.868	2.860	2.901	2.978

Fuente: Banco Mundial.

<http://datos.bancomundial.org/indicador/EA.PR.D.AGRI.KD/countries?display=default>

Promedio rendimiento Colombia 2007-2011 (tn/ha)



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

Desde el punto de vista internacional el problema se agrava por la reducida presencia en las prioridades de cultivo colombianas de las **variedades** reconocidas como **estándar internacional**.

Por si fuera poco el sector en Colombia se enfrenta a un importante registro de **pérdidas de los productos** en las fases de post cosecha.

La **industria procesadora** destaca por el **reducido desarrollo**, presencia y competitividad (alta mortalidad de las empresas, que realizan tímidas apuestas por la exportación de sus productos).

Canales de comercialización están poco estructurados y tienen un alto nivel de intermediación.

Falta de **"imagen - país"** asociada a los productos priorizados.

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

Finalmente Insuficiente desarrollo **(en general no está al nivel de los líderes internacionales y falta aplicarla en el terreno)** de la **investigación** aplicada y adaptada a los problemas de la industria (prácticas de cultivo, definición de procesos - métodos y tecnología de cosecha y post cosecha, viveros prototipo, manejo de plagas, resolución de problemas fitosanitarios, procesamiento agroindustrial y generación de nuevos productos, vigilancia tecnológica, etc.)

- La realidad de la oferta y calidad de la **infraestructura** y de la logística del país es **deficiente**.

Las vías primarias, en proceso de renovación, ofrecen unos tiempos de desplazamiento a los puertos que penalizan la exportación de frutos frescos. Las vías secundarias y terciarias están en muy mal estado.

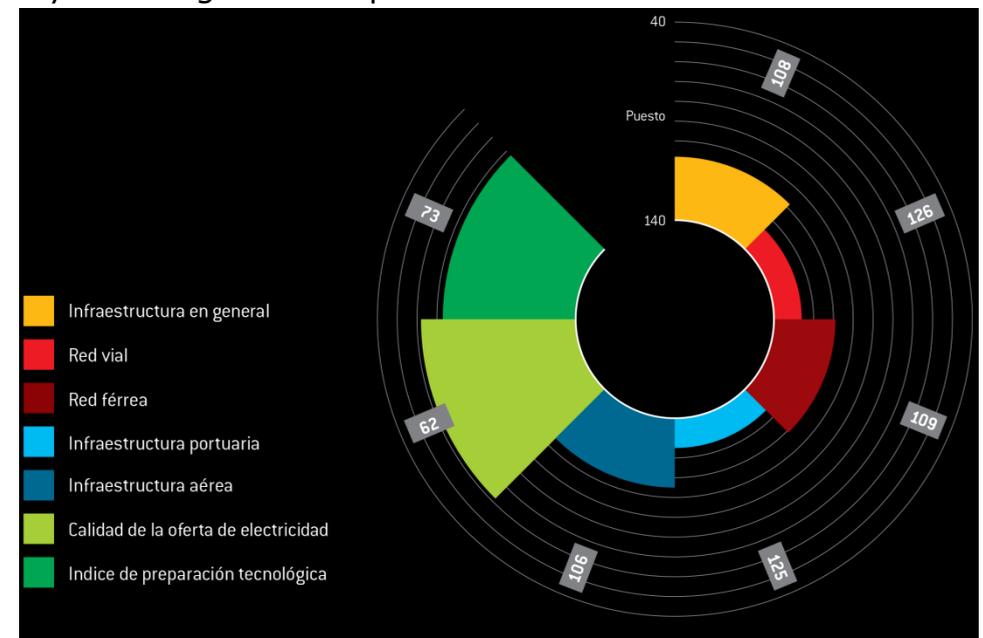
Los puertos, enfocados al tráfico de otros productos **(que no precisan las mismas condiciones de frío)**, cuentan con procesos lentos que también penalizan la exportación de frutos frescos.

El Dorado ofrece tráfico internacional que es aprovechado por los productores cercanos, pero es difícilmente accesible para los más alejados.

Infraestructura de riego **que no cubre el territorio dedicado al cultivo del aguacate** para garantizar una oferta permanente de productos.

El sector no cuenta con información estadística continua, consistente y confiable, ni con series que permitan construir un modelo integrado para la producción y oferta de información del sector.

Problemas generalizados en logística (interna y externa) **que penalizan de manera significativa el costo y la calidad del producto** (muy débil infraestructura de post cosecha, sobre costo y riesgo de operaciones que no añaden valor añadido, retrasos en la gestión del producto en el puerto, etc.) Los servicios de frío constituyen uno de los eslabones más débiles de la cadena logística para productos perecederos.



Fuente: WEF, 2012 Informe Nacional de Competitividad **2012-2013**

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

- **Las condiciones fitosanitarias y de inocuidad son uno de los grandes caballos de batalla** que Colombia debe acometer en los próximos años si pretende alcanzar el objetivo propuesto.

Se presenta una carencia importante desde el punto de vista del estatus fitosanitario y de inocuidad en las cadenas de frutas y hortalizas que puede condicionar la exportación de las mismas. Se concreta en los siguientes aspectos:

Reducido número de **predios registrados** en ICA de cara a la exportación, especialmente de ají, cebolla cabezona y fresa.

Nº de predios registrados por cultivo en cada Departamento

	ANTIOQUIA	BOYACA	CALDAS	CAUCA	CESAR	CÓRDOBA	CUNDINAMARCA	LA GUAJIRA	MAGDALENA	META	QUINDIO	RISARALDA	SANTANDER	TOLIMA	VALLE DEL CAUCA	Total general
AGUACATE	30	3	3	18			4				5	6	4	6	1	80
AJI		1					1							1		3
CEBOLLA CABEZONA		4														4
FRESA							7									7
aguacate	2				1	1	6		9				3	2	2	26
PAPAYA					1	5			3				1		17	27
PIÑA				1	2			1		6	3		4		4	21
Total general	32	8	3	19	4	6	18	1	12	6	8	6	12	9	24	168

Fuente: ICA. Instituto Colombiano Agropecuario . 2013

Dificultades para cumplir los crecientes **requerimientos** y requisitos sanitarios de los principales mercados consumidores internacionales y de los *retailers* de esos países.

Deficiente **manejo de plagas y enfermedades** unido al uso excesivo de plaguicidas sin valorar sus **consecuencias**.

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

Consumo de fertilizantes (kilogramos por hectárea de tierras cultivables)				
	País	2008	2009	Promedio 2008-2009
1	Islandia	3.569	2.671	3.120
2	Bahrein	2.392	1.289	1.840
3	Nueva Zelanda	1.707	1.231	1.469
4	Malasia	1.036	769	902
5	Costa Rica	707	826	767
6	Emiratos Árabes Unidos	341	1.033	687
7	Egipto, República Árabe de	696	502	599
8	Chile	712	452	582
9	Trinidad y Tobago	868	275	571
10	Colombia	491	499	495

Fuente: Banco Mundial:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/AG.CON.FERT.ZS/countries?display=default>

Contaminación microbiológica de **fuentes hídricas** para cultivos y consumo.

Escasa utilización de **material vegetal certificado**.

Escaso número de **productos fitosanitarios e ingredientes activos registrados** para el control de plagas, enfermedades y malas hierbas. Utilización de productos sin el aval técnico requerido y sin la autorización por parte del ICA.

Ingredientes activos registrados para cada uno de los cultivos

CULTIVO	INSECTICIDAS	FUNGICIDAS	HERBICIDAS
AJI		1	
CEBOLLA	13	52	4
FRESA	1	2	
MANGO	1	2	1
PAPAYA	2	1	1
PIÑA	1	4	1
AGUACATE	3	1	1

Fuente: Registros nacionales de plaguicidas químicos de uso agrícola del ICA. 2012

Red actual de **laboratorios** insuficiente para atender la demanda de forma rápida y fiable.

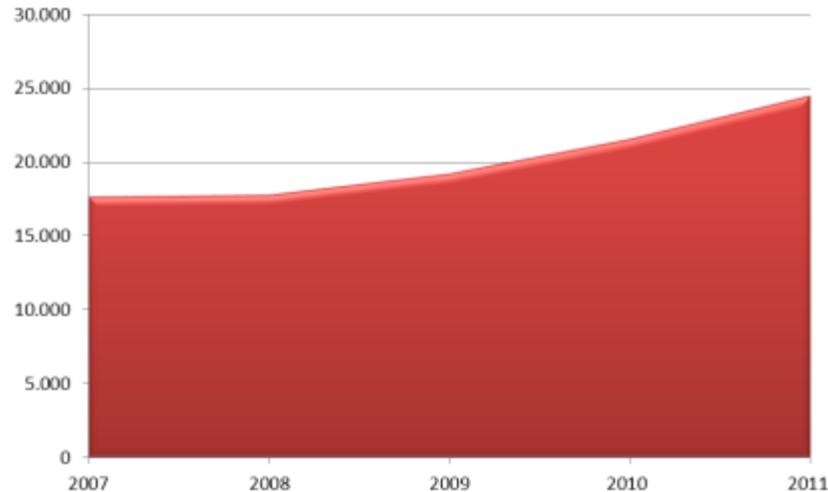
Ausencia de servicios de **control de la calidad en destino** en defensa del exportador.

- Así mismo se destacan los siguientes aspectos:
 - La **oferta de asistencia técnica** (instituciones, empresas de asistencia técnica, consultoría ambiental, etc.) resulta **insuficiente y con costo elevado** para los agricultores de tamaño reducido.
 - **Amplio tejido institucional** pero con débil **coordinación** y alineamiento de sus objetivos y estrategias y falta de **recursos y condiciones** para alcanzar los mismos.
 - **Consumo per cápita bajo y poco exigente** (en comparación con estándares internacionales)

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

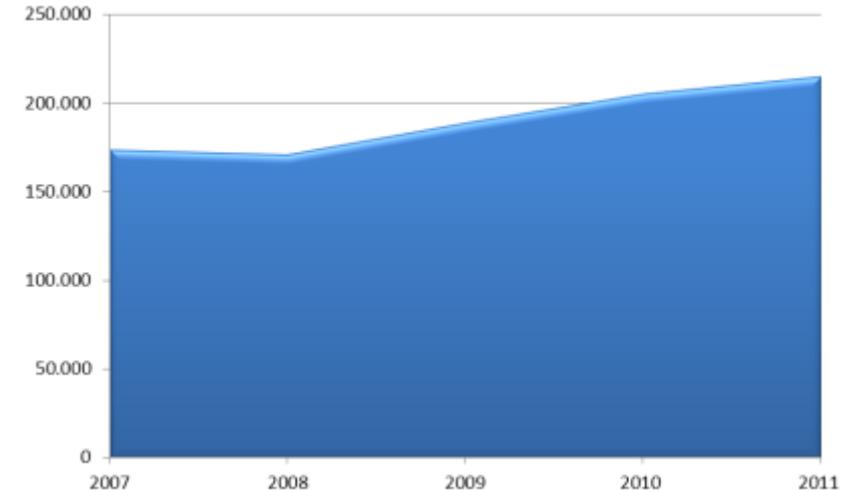
Cultivo del Aguacate en Colombia

Evolución area cosechada Aguacate (Ha.)



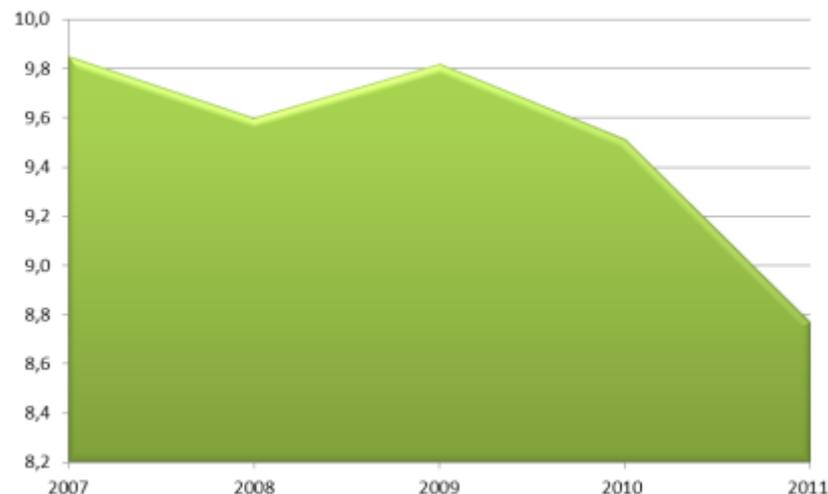
Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

Evolución producción Aguacate (Ton.)



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

Evolución rendimiento medio Aguacate (Ton./Ha.)



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

El área cosechada de aguacate en Colombia pasa de 17.657 hectáreas en 2007 a 24.513 hectáreas en 2011, lo que supone un incremento del 39%.

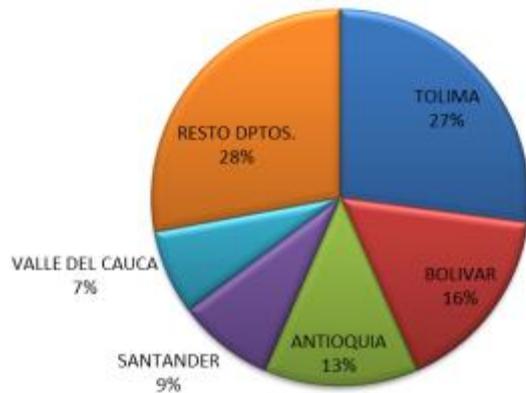
A su vez, la producción experimenta también un ligero incremento, pasando de 173.934 toneladas en 2007 a 215.089 toneladas en 2011, lo que equivale a un incremento del 24%.

El rendimiento medio resultante experimenta ciertos altibajos en el periodo analizado. La cifra más elevada (9,8-9,9 tons./ha.) se produce en 2007 y 2009, mientras que la más baja (8,8 tons./ha.) se da en 2011.

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

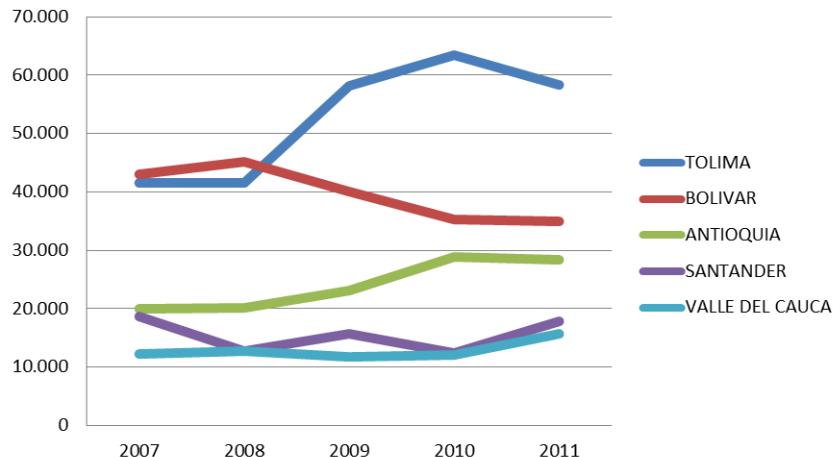
Cultivo del Aguacate en Colombia

Distribución Departamental de la producción de Aguacate. 2011 (%)



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

Evolución de la producción de Aguacate de los principales Departamentos productores 2007-2011 (Tons.)



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

Tolima es con diferencia el principal Departamento en cuanto a la producción de Aguacate de Colombia, con el 27% de la producción total en 2011. Le siguen a cierta distancia Bolívar (16%) y Antioquia (13%).

Con relación a la evolución experimentada en el último quinquenio, la producción aumenta en los principales Departamentos (especialmente en Tolima y Antioquia, con crecimientos del 40%), salvo en Bolívar y Santander donde desciende un 19% y un 5%, respectivamente

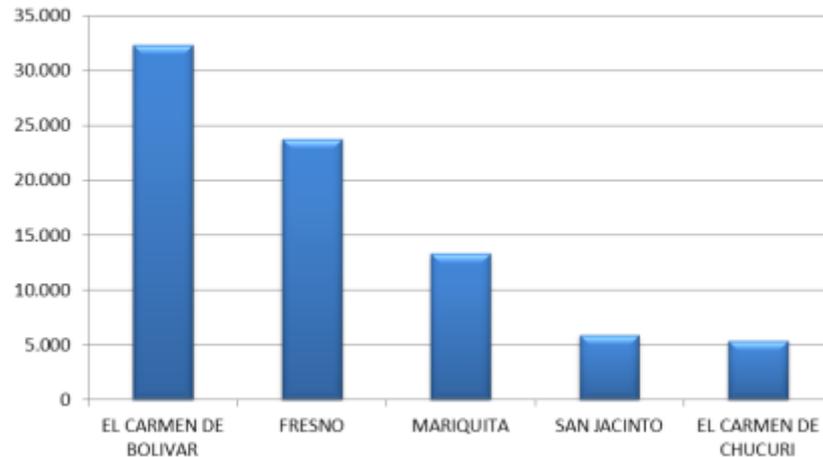


Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

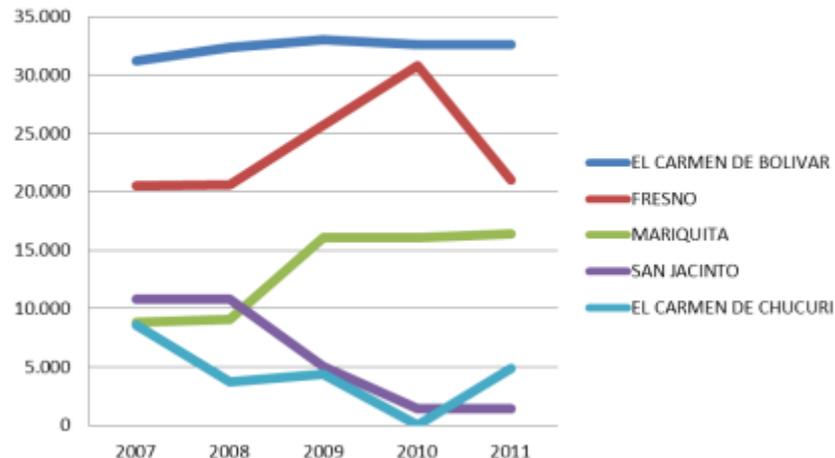
Cultivo del Aguacate en Colombia

Prom. Producción 2007-2011 principales municipios productores de Aguacate (Tons.)



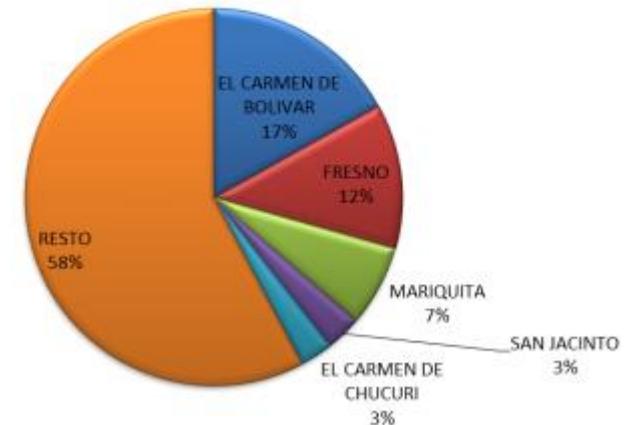
Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

Evolución de la producción 2007-2011 principales municipios productores de Aguacate (Tons.)



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

Distribución municipal del promedio de la producción de Aguacate 2007-2011 respecto al total (%)



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

Los cinco principales municipios productores de aguacate concentran en torno al 42% como promedio del último quinquenio de la producción total de esta fruta en Colombia.

En este sentido, destacan El Carmen de Bolívar (17% sobre el total de la producción) y Fresno (12%). En el caso de Carmen de Bolívar hay que hacer la salvedad de que se trata de plantaciones silvestres y no de cultivos.

Atendiendo a la evolución que han experimentado estos municipios, destaca el fuerte incremento que se produce en Mariquita (85%). En el lado opuesto, destacan San Jacinto y El Carmen de Chucuri, que experimentan un descenso de la producción del 87% y 43%, respectivamente.

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

Cultivo del Aguacate en Colombia

En general, el aguacate que se cultiva en Colombia corresponde a las razas *Antillana*, *guatemalteca* o *mexicana* e híbridos entre ellas.

Las variedades mas cultivadas en Colombia son Lorena, Trinidad, Booth-8, Fuerte, Hass, Trapo, Santana, Colinred y Ettinger (FINAGRO). Respecto al Hass, Actualmente en Colombia se producen 5.500 hectáreas de aguacate Hass, de estas 2.300 están en Antioquia (en El Retiro, La Ceja, Guarne, San Vicente, Rionegro, Marinilla, Sonsón, Abejorral y Jardín), 2.000 en el Tolima y 420 hectáreas en Cauca (<http://m.elcolombiano.com/article/55816>).

Estacionalidad de la producción en Colombia según origen y variedades

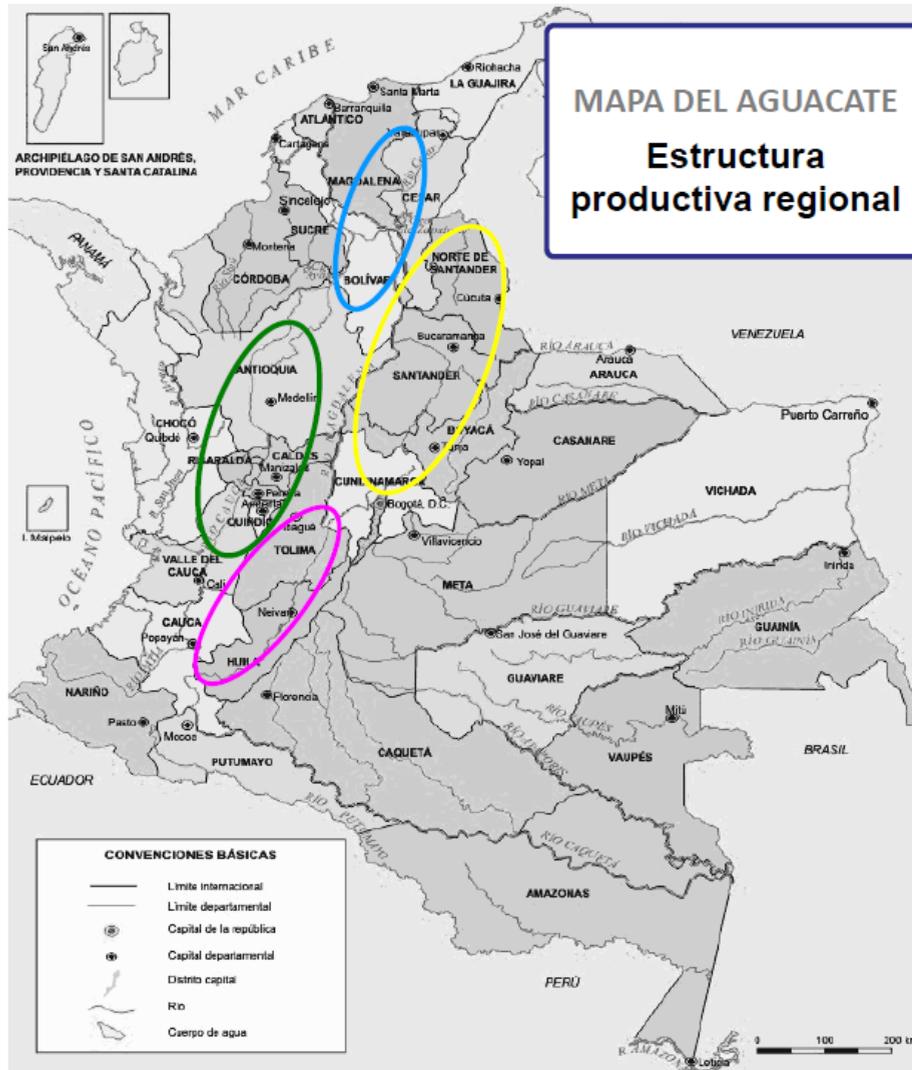
ORIGEN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
HASS												
ORIENTE ANT.			HASS									
NORTE TOLIMA	HASS				HASS						HASS	
EJE CAFETERO		HASS									HASS	
SUROESTE ANT.	HASS										HASS	
CAUCA										HASS		
VALLE	HASS										HASS	
PIELES VERDES												
EJE CAFETERO						LORENA	SANTANA		CHOQUETTE		REDONDOS	EDRANOL
TOLIMA	LORENA				LORENA	SEMIL	SANTANA		CHOQUETTE		REDONDOS	
VALLE					LORENA		SANTANA		CHOQUETTE		REDONDOS	
ANTIOQUIA		REED				REED		REED	CHOQUETTE		SANTANA	
VENEZUELA									CHOQUETTE		CHOQUETTE	
NATIVOS												
BOLIVAR					NATIVOS							
CESAR				NATIVOS								
SANTANDER			NATIVOS									
ANTIOQUIA				NATIVOS								
TOLIMA						NATIVOS						
ECUADOR	FUERTE								NATIVOS			FUERTE

Fuente: Consejo Nacional del Aguacate

"En Colombia tenemos variedades como el criollo (o nativo), Reed, Colin Red, Santana, Lorena, Choquete, entre otras, según el clima de la zona productora, pero la generalización del cultivo llegará de la mano del Hass."

Fuente: Corpoaguacate. Juan Camilo Ruiz (Director Ejecutivo)

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

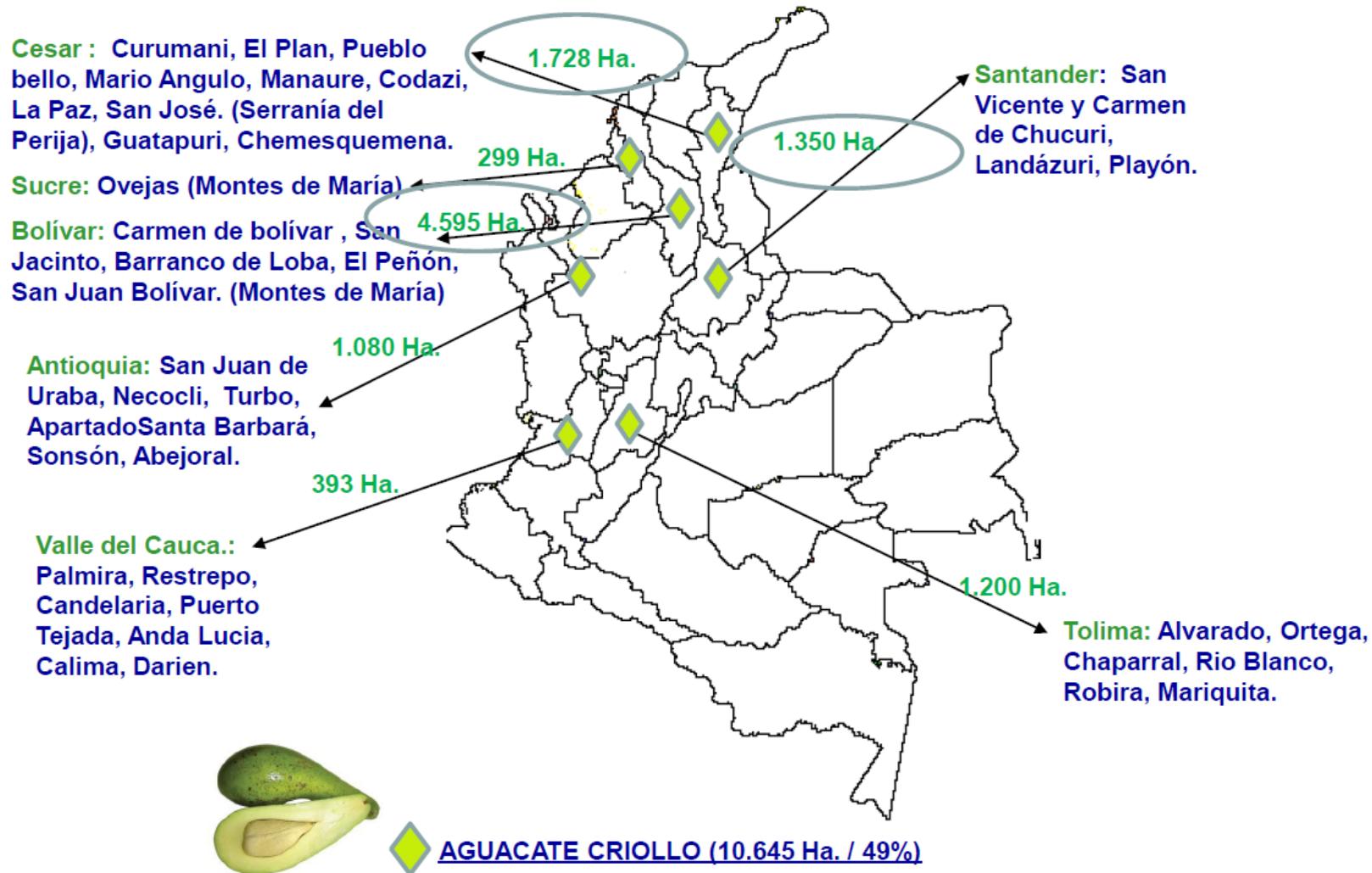


- Costa Atlántica: Bolívar, Sucre, César y Magdalena
- Centro-Occidente (Eje-cafetero): Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío y Valle del Cauca
- Centro-Sur: Tolima, Huila, Cauca
- Centro-Oriente: Santander, Norte de Santander, Boyacá y Cundinamarca

Fuente: Cadena Productiva del Aguacate en Colombia. Consejo Nacional del Aguacate.
<http://www.corpoaguacate.com/pdf/conferencias/cadenaaguacatehoy.pdf>

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

Principales núcleos productores de Aguacate Criollo



Fuente: Cadena Productiva del Aguacate en Colombia. Consejo Nacional del Aguacate.
<http://www.corpoaguacate.com/pdf/conferencias/cadenaaguacatehoy.pdf>

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

Principales núcleos productores de Aguacate Hass

Antioquia: (Oriente) - El Retiro, La Ceja, Guarne, El Peñol, Marinilla, San Vicente, Rionegro, Santuario, La Unión, Abejorral, Sonsón.
(Suroeste) - Amaga, Venecia, Angelópolis, Montebello, Jardín, Jerico, Urrao; **(Norte)** - Entreríos, San Pedro.

Valle del Cauca: (Norte) - Zarzal, Versalles, La Unión, Argelia, Roldanillo, **(Oriente)** - Sevilla, Caicedonia, Alcalá, Ulloa

Cauca: (Meseta de Popayán); Cajibío, Morales, Piendamón, Tambo, Timbío

Santander: Rionegro, Mesa de los Santos.

Eje Cafetero: Caldas: Anserma, Belalcázar, Villa María, Chinchina; Samaná, Victoria, Marulanda.
Risaralda: Guaticá, Quinchía, Belén de Umbria, Atía, Santuario. **Quindío:** Calarcá, Salento, Circasia, Finlandia.

Tolima: (Norte) - Fresno, Palocabildo, Casabianca Libano y Herveo

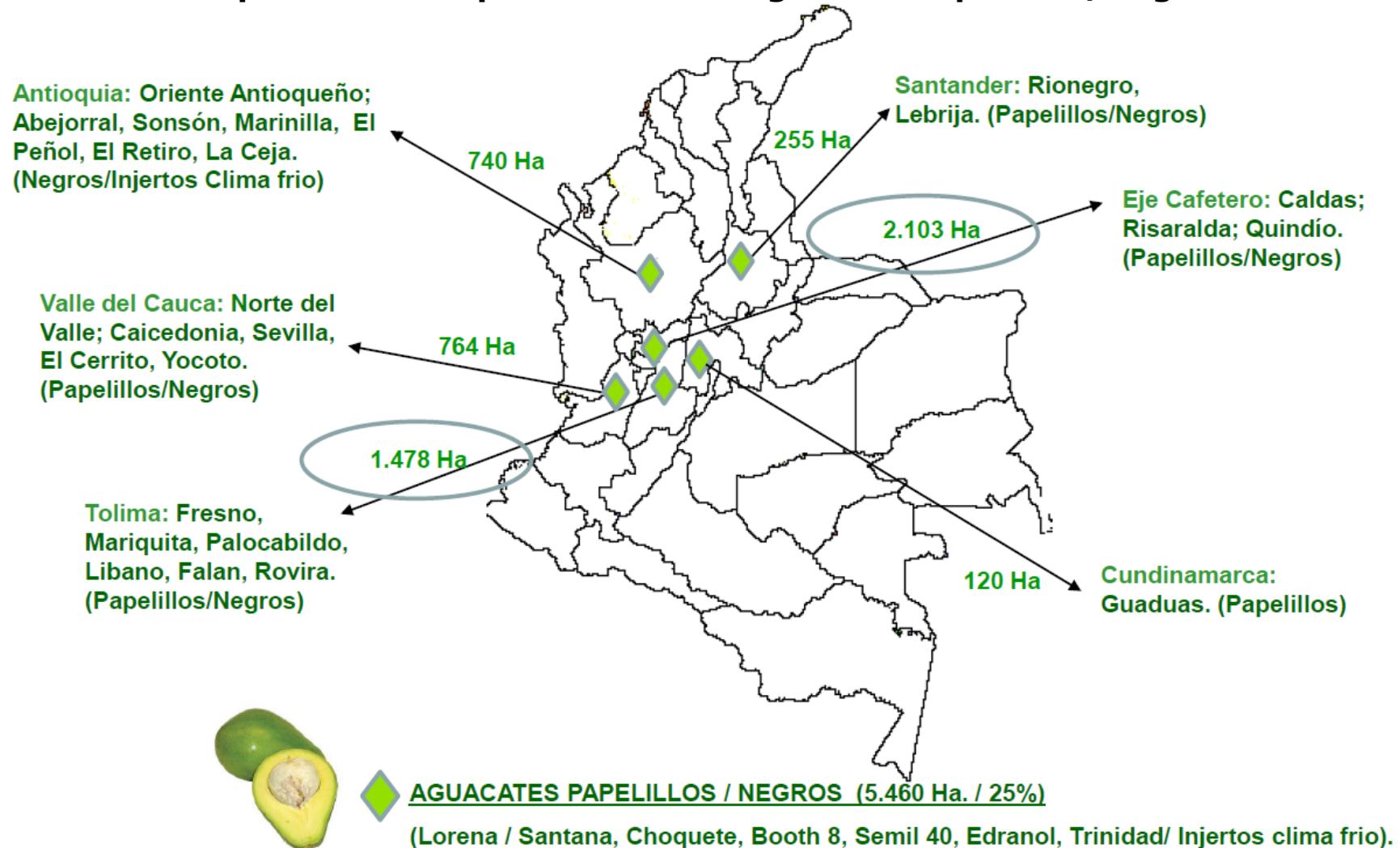


AGUACATE HASS (5.696 Ha. / 26%)

Fuente: Cadena Productiva del Aguacate en Colombia. Consejo Nacional del Aguacate.
<http://www.corpoaguacate.com/pdf/conferencias/cadenaaguacatehoy.pdf>

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

Principales núcleos productores de Aguacate Papelillos / Negros



Fuente: Cadena Productiva del Aguacate en Colombia. Consejo Nacional del Aguacate.
<http://www.corpoaguacate.com/pdf/conferencias/cadenaaguacatehoy.pdf>

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

Calendario de abastecimiento del aguacate en Europa

	ENERO	FEBERERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC
ISRAEL												
Fuerte												
Hass												
Nabal												
Reed												
Bacon												
Ettinger												
ESPAÑA Y CANARIAS												
Hass												
Fuerte												
Bacon												
MEXICO												
Hass												
AFRICA DEL SUR												
Fuerte												
Hass												
Ryan												
KENIA												
Fuerte												

"De acuerdo con datos recientes, de cada 100 aguacates que se comercializan en el mundo, 90 son Hass y 10 de piel verde, pero en el mercado interno colombiano aún se consumen mayoritariamente estos últimos debido al conocimiento incipiente del aguacate Hass, sus características y las potencialidades del país para su producción, por parte del consumidor local, para lo cual se están llevando a cabo campañas para promover el consumo de esta variedad."

Fuente: Corpoaguacate. Juan Camilo Ruiz (Director Ejecutivo)

Preferencias de los mercados europeos por variedades

Francia prefiere la variedad Hass, aunque en el sur se puede vender algo de Fuerte

Reino Unido. En supermercados, Hass (80%) y Fuerte (20%). En mercados concentradores, cualquier variedad que madure en verde: Fuerte, Pinkerton, Bacon, Reed, Gwen

Otros países consumidores de Hass son:

Países Bajos. También se le puede vender variedades que maduren en verde como Bacon y Reed, pero no fuerte (por problemas de piel)

España (solo Hass)

Países escandinavos: (solo Hass)

Suiza. Hass para supermercados, y en mercados mayoristas también se aceptan variedades verdes

Alemania, Austria e Italia son los únicos países donde el mercado del Hass está poco desarrollado y existe la costumbre de consumir variedades verdes. Se asocia el color oscuro de la Hass con pudrición.

Fuente: Identificación del aguacate como un Rubro importante de grandes Oportunidades comerciales, según los Acuerdos de integración, los nuevos Tratados comerciales y el comercio Mundial globalizado. Secretaría de Productividad y Competitividad. GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

Se recogen a continuación algunas de las opiniones vertidas en la fase de entrevistas llevada a cabo con los principales actores del sector en relación con el Aguacate:

El punto de vista de los principales actores del sector

- ✓ *"El aguacate se ha ido desarrollando como producto sustituto del café en los últimos 5 a 7 años".*
- ✓ *Existen discrepancias significativas en relación con la superficie cultivada que recogen las estadísticas oficiales: "Las cifras suministradas por los técnicos de la zona hablan de una producción de variedades de aguacate entre 9,000 y 10,000 hectáreas en todo el departamento del Tolima, que es prácticamente el doble de lo que registran los datos oficiales de Agronet y el Dane".*
- ✓ *De acuerdo con las entrevistas, las variedades se distribuyen así en el Departamento de Tolima:*
 - *"20 a 30% de Hass: ubicados en zonas altas principalmente en el Fresno.*
 - *30% de criollos: ubicados en zonas bajas como Alvarado y Mariquita.*
 - *40% de mejorados: ubicados en zonas bajas como Alvarado y Mariquita.*
- ✓ *"Se estima que entrarán en producción unas 2,000 hectáreas de aguacate Hass en los próximos 2 a 3 años, y aún no hay claridad con respecto a su mercado final".*
- ✓ *Existen condiciones óptimas para la ampliación en las zonas productoras en Sucre y Bolívar (hasta 50.000 ha de aguacate más), especialmente en la zona de montes de María y la Mojana".*
- ✓ *"En el trópico al contrario de lo que pasa en Perú o Chile, la floración se puede dispersar y las ventanas de producción se pueden mover meses arriba o abajo por lo que las producciones se vuelven también dispersas. Para poder hacer un contenedor con 22-25 toneladas se necesita en algunos casos hasta la producción de tres semanas y entonces varía la calidad materia seca y no se cumplen las demandas del cliente. Para superar ese problema hay que buscar unirse con otros productores".*
- ✓ *"No se sabe si podría funcionar el Hass porque se produce en una altura superior a 1600 msnm. No se ha ensayado de forma significativa".*
- ✓ *"En términos generales se puede decir que el Departamento del Tolima presenta condiciones muy interesantes para convertirse en un clúster productivo de exportación. La presencia del aguacate, el aguacate y la lima Tahití permiten suponer que con un Plan de Trabajo estructurado, la región lograría, en un plazo entre 3 a 5 años, generar un volumen de exportaciones de gran repercusión para el país y para su zona".*
- ✓ *"En términos generales se puede decir que el Departamento de Santander no presenta condiciones adecuadas para convertirse en exportador de piña y/o aguacate en el corto plazo. El esquema de minifundios con una gran variedad de frutas y hortalizas no permite pensar en los volúmenes requeridos por los mercados internacionales. Adicionalmente las variedades, tanto en piña (principalmente perolera) como en aguacate (Lorena) no son las que tradicionalmente se transan en el comercio exterior".*

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

Indicadores rendimiento principales departamentos productores. AGUACATE

Rendimientos medios 2007-2011 principales
Dptos. productores de Aguacate (tn/ha)

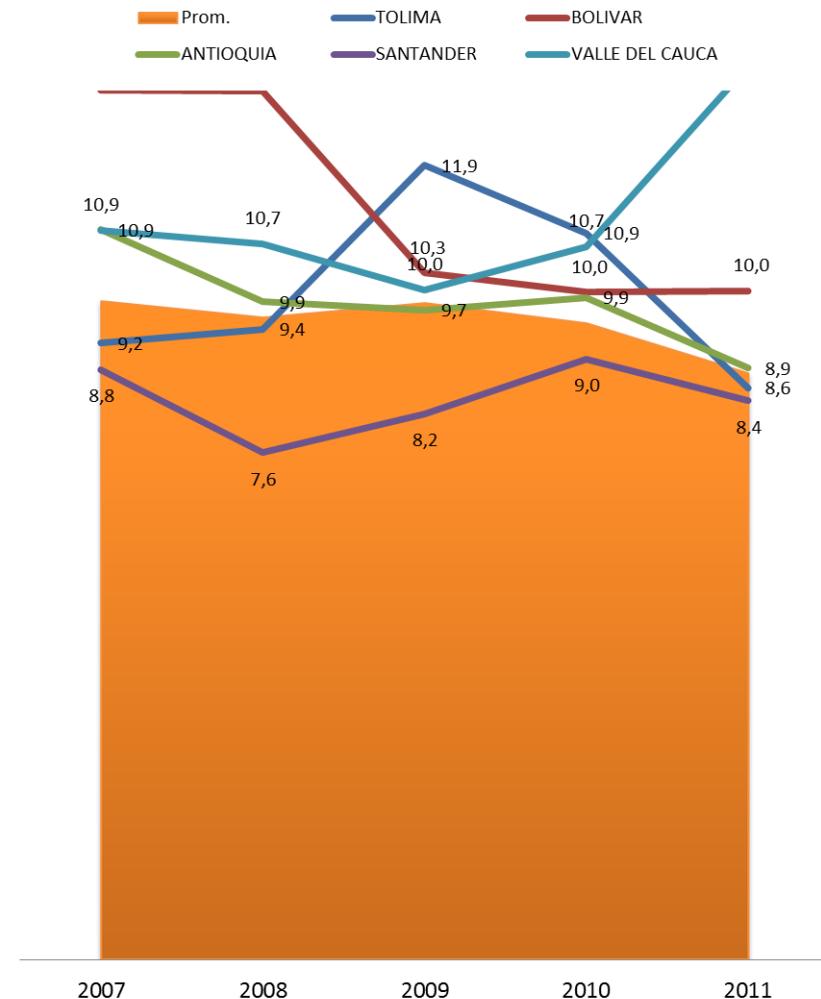


Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

Los rendimientos medios de los 5 principales departamentos productores de Aguacate se sitúan en una horquilla que va desde las 8,4 tn/ha de Santander hasta las 10,2 de Bolívar, situándose el promedio del conjunto del país en las 9,5 tn/ha.

Atendiendo a la evolución experimentada por los 5 principales departamentos productores de Aguacate, únicamente el Valle del Cauca presenta una tendencia positiva (23% de mejora del rendimiento entre 2007 y 2011), ya que en el resto de casos los rendimientos han tendido a la baja, al igual que el promedio del conjunto del país que ha experimentado también una trayectoria ligeramente descendente (11% de descenso).

Evolución rendimientos medios principales
productores de Aguacate (tn/ha)



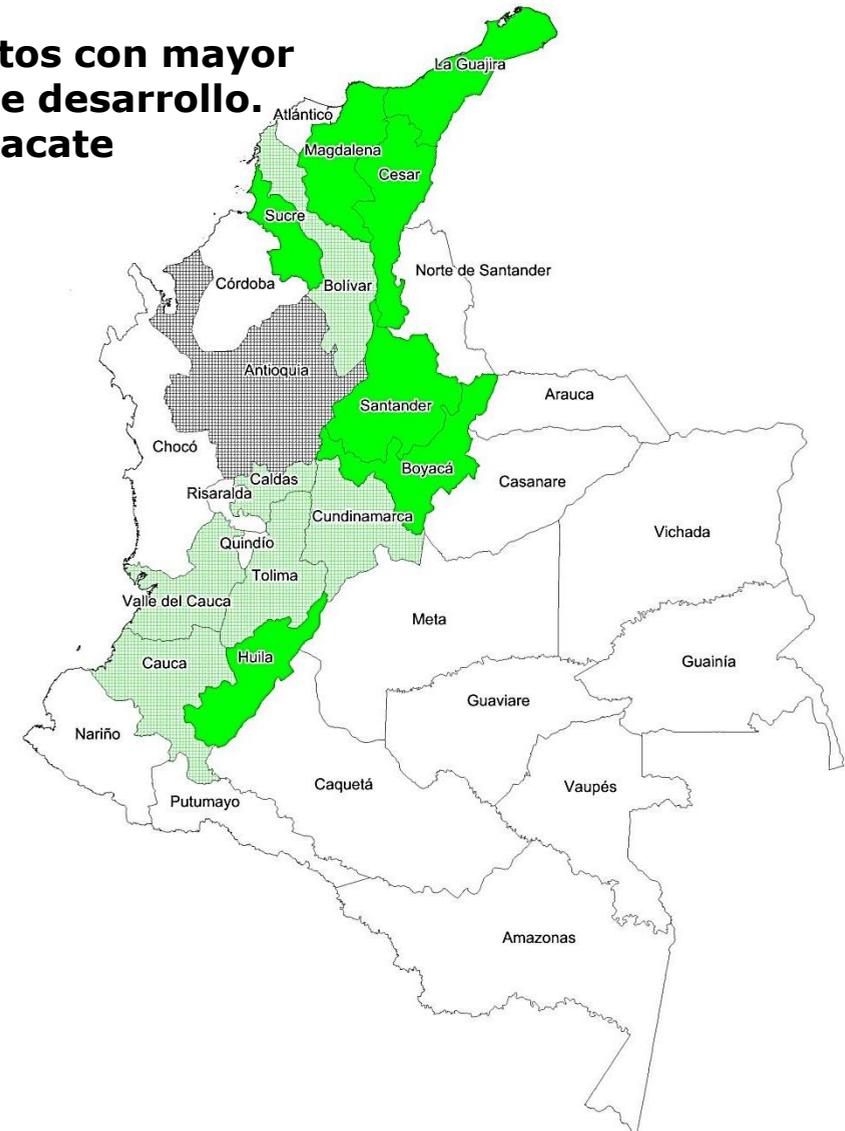
Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

3. FASE 3, diagnóstico del sector en Colombia

Los departamentos con mayor potencial de desarrollo de aguacate serían los siguientes:

- Antioquia
- Tolima
- Eje cafetero
- Norte del Valle

Departamentos con mayor potencial de desarrollo. Aguacate



Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola 2012-2022



Panel de expertos consultados



Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola 2012-2022 + Panel de expertos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola 2012-2022 y el panel de expertos consultado

4. Aspectos estratégicos Aguacate

4. Aspectos estratégicos Aguacate

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

A continuación se presenta la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DOFA)

DEBILIDADES
El sector está poco estructurado y en una fase incipiente de desarrollo (no existe una organización empresarial nacional soportada en una estructura regional que lo impulse, por lo que observamos la necesidad de incrementar el asociativismo y recomendamos profundizar el ámbito cooperativo).
Salvo los productores de Hass (25% del total de aguacate en Colombia), ha mostrado una escasa vocación por destacar en los principales mercados mundiales.
Falta de cultura empresarial (política de precios, etc.)
Presenta un claro problema de competitividad internacional (atomización de productores, falta implementación de paquetes tecnológicos, alto costo de insumos y falta de registro, acceso crédito y escasa adecuación a necesidades, difícil uso de instrumentos existentes, rendimientos menores, pérdida post cosecha, agroindustria poco desarrollada)
Vulnerabilidad ante posibles fluctuaciones cambiarias a la baja.
Falta de capacidad técnica especializada (operarios técnicos y especialistas)
La inocuidad alimentaria precisa un importante salto cualitativo para el mejoramiento de la calidad del producto tanto para el mercado nacional como para el acceso a mercados mundiales (registro de predios, LMR, manejo de plagas y enfermedades, asistencia técnica, disponibilidad de material vegetal certificado, laboratorios acreditados, bajo nivel de adopción y certificación de BPA).
Modelos de trazabilidad no suficientemente implantados.
Faltan actores empresariales para abordar el mercado internacional.
Escasez de recursos por parte de agentes importantes en la cadena.
El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.
Infraestructura de transporte (vías, puertos y logística) y frío que aumenta costos y perjudica la calidad del producto.
Sistema de riego deficiente que aumenta costos y perjudica la calidad del producto.
Poca orientación a la innovación.
Información estadística muy deficiente.
Muy débil coordinación institucional (diferentes prioridades) en torno al desarrollo del sector hortofrutícola. Necesidad de inspección sincrónica
Falta planeación a largo plazo.
Consumo nacional poco exigente.
Largos canales de comercialización en el mercado nacional.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

A continuación se presenta la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DOFA)

AMENAZAS
Concentración de las importaciones en ocho países (EE.UU. más del 40% y Unión Europea).
Importantes economías de escala de los principales países competidores.
Barreras de comercio internacional (sanitario, comerciales e idiomáticas)
Exigencias de las grandes cadenas: volumen de oferta y estabilidad de la misma, garantía de calidad, soporte de marketing, precio muy competitivo, músculo financiero y garantía legal.
Volatilidad de los precios.
Cambio climático.
Acumulación de poder en las cadenas de valor.
Contrabando.
Tendencia a una mayor dureza en la normatividad de importación de terceros países (bioterrorismo, modernización de la seguridad alimentaria - FSMA, etc.)

4. Aspectos estratégicos Aguacate

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

A continuación se presenta la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DOFA)

FORTALEZAS
Se está generando conocimiento específico en este cultivo y se está transfiriendo a través del SENA, ASOHOFrucol y Universidades.
Disponibilidad de terreno apto para cultivar aguacate Hass y alcanzar los objetivos de crecimiento más ambiciosos.
Condiciones ambientales y agrológicas muy favorables para el cultivo del aguacate que permite aprovechar varias ventanas anuales con suministro continuo.
Organización de la cadena producto.
Gremio consolidado Corpohass.
En Colombia existen numerosas instituciones relacionadas con el sector con profesionales reconocidos.
Disponibilidad de mano de obra.
Atractivo de Colombia para inversores extranjeros.
Disponibilidad y aplicación de recursos y regalías para favorecer el desarrollo del producto.
Posición geoestratégica favorable en relación a Perú, Ecuador y Chile (menos días de transporte hacia Europa y Costa Este EE.UU.).

4. Aspectos estratégicos Aguacate

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

A continuación se presenta la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DOFA)

OPORTUNIDADES
Próxima admisibilidad en EE.UU..
Tendencia de crecimiento de la demanda mundial.
Mercado internacional con precios al alza.
Incremento de la demanda en los países emergentes (con capacidad de gasto), convirtiéndose en una nueva opción comercial.
Hábitos de consumo con un incremento de la demanda de productos nutritivos o enriquecidos, productos naturales y orgánicos, nuevas líneas de productos verdes, de comida rápida verde o nuevas formas de presentación y envasado y productos de belleza basados en aguacate).
Posibilidad de acceso a mercados de TLC
Mercados geográficos demandantes de aguacate y en los que Colombia todavía no ha tenido entrada.
Patrones de producción y consumo de alimentos más sostenibles aprovechando la experiencia de los países más avanzados (la tendencia hacia los hábitos de consumo de productos nutritivos y la preferencia de productos naturales llevan a un incremento en la calidad preferida en la elección de alimentación, lo que conlleva necesariamente al cambio en la composición de los alimentos por parte de los productores)
No hay ningún líder tecnológico de Hass en trópico.
Reposicionamiento del campo e incremento de la importancia del mismo en Colombia

4. Aspectos estratégicos Aguacate

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

De la mencionada matriz, así como del benchmarking de la Fase 3, se extraen los siguientes retos estratégicos:

- Colombia debe aspirar a tener una presencia significativa en el comercio internacional de aguacate Hass, pudiendo situarse entre los ocho primeros exportadores mundiales. Para alcanzar el reto anterior debe posicionarse en los mercados que concentran el 80% del mismo, es decir EE.UU. y la Unión Europea. También debe tener en cuenta los nuevos mercados emergentes.
- Debe introducirse en procesado, analizando las oportunidades que se presentan.
- Colombia debe resolver sus problemas de competitividad internacional, estructuración sectorial, aspectos tecnológicos (paquetes, insumos, rendimientos, etc.) y de infraestructura.
- Es fundamental garantizar la inocuidad, problema sin cuya resolución serían estériles los esfuerzos anteriores.
- El desarrollo del capital humano y la formación son retos necesarios para alcanzar los aspectos anteriores.
- Así mismo tiene que desarrollar estructuras empresariales adecuadas para lograr la proyección internacional descrita.
- A lo largo del estudio, a pesar de haberlo tenido muy en cuenta, no se han identificado nuevos subproductos de aguacate potenciales de desarrollo.

4. Aspectos estratégicos Aguacate

VISIÓN AGUACATE EN COLOMBIA 2030

El **Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010 – 2014, “Prosperidad para todos”**, definió como una prioridad nacional la generación de un **crecimiento económico sostenido basado en una economía más competitiva, productiva e innovadora**, jalonada por sectores dinámicos que produzcan bienes y servicios que contengan un alto componente de valor agregado, con capacidad para **competir en un agresivo entorno económico internacional**.

El Gobierno Nacional consideró que el sector hortofrutícola debe ser un sector de **alto dinamismo**, que contribuya de forma definitiva a **insertar al país en la economía global, incrementando las exportaciones, generando empleo, aumentando su competitividad** partiendo de un análisis en todas las etapas del proceso productivo y por ende con todos sus actores, para lo cual se hace necesario contar con un enfoque de cadena con todos sus eslabones.

El **Programa de Transformación Productiva**, tiene como **misión** fomentar el **crecimiento sostenible en la economía y el empleo**, y busca desarrollar sectores altamente competitivos y generadores de valor agregado, alcanzando **estándares de clase mundial**; igualmente, busca la **internacionalización de la economía colombiana** a través de la modernización y transformación del aparato productivo para lograr que las ganancias potenciales de los Tratados de Libre Comercio se materialicen y tengan impacto en el crecimiento económico y la generación de empleo en nuestro país.

El Programa de Transformación Productiva se marca el objetivo de transformar los sectores de la economía colombiana que forman parte del Programa de Transformación Productiva en **sectores de talla mundial**.

Se propone la siguiente **VISIÓN**:

“Ser un agente reconocido en aguacate fresco a nivel mundial, por la continuidad y estabilidad de la oferta y precio competitivo, introduciéndose también en el mercado internacional de procesado, generando empleo de calidad y desarrollo rural sostenible.”

4. Aspectos estratégicos Aguacate

OBJETIVOS AGUACATE EN COLOMBIA

A partir de la visión anterior se proponen los siguientes objetivos cuantitativos y estratégicos:

	2007	2008	2009	2010	2011	2015	2020	2025	2030
Producción Colombia fresco (Tn)	173.934	171.155	189.028	205.442	215.090	238.525	286.269	348.267	404.748
Cuota de producción Colombia / producción mundial	4,8%	4,7%	4,7%	5,1%	4,9%	5,2%	5,9%	6,9%	7,7%
Producción Hass Colombia (Tn)					27.533	12.502	54.128	113.452	165.821
Consumo interno Total aguacate (Tn)	145.274	139.391	158.153	167.323	172.837	190.121	209.133	230.046	253.051
Consumo interno Hass						6.251	27.064	56.726	82.910
Consumo per cápita (Kg)	3,3	3,1	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	4,1	4,3
Importaciones fresco (Tn)	11.226	7.507	12.501	9.044	7.190	6.000	5.000	4.000	3.000
Exportaciones fresco (Hass)	3	25	32	56	123	6.251	27.064	56.726	82.910
Cuota exportación Colombia / comercio mundial	0	0	0	0	0	0,7%	2,5%	5,0%	7,0%
Exportaciones procesado (Tn)						500	2.706	8.509	16.582
Empleo directo						9.541	10.410	11.609	12.454
Hectáreas cultivadas aguacate Colombia		16.363	18.176	20.341	23.128	23.852	26.024	29.022	31.134
Hectáreas cultivadas Hass Colombia					6.238	2.359	7.960	14.181	16.582

Los objetivos cuantitativos se reevaluarán anualmente con base en las tendencias evidenciadas.

Para confeccionar esta propuesta de objetivos cuantitativos se ha partido de la proyección de los cinco últimos años, tanto a nivel internacional como de la propia Colombia.

La proyección de la producción en fresco de los últimos cinco años ha sido extrapolada con los crecimientos que se detallan en la siguiente relación:

2015 sobre 2011	10,9%
2020 sobre 2015	30,0%
2025 sobre 2020	21,7%
2030 sobre 2025	16,2%

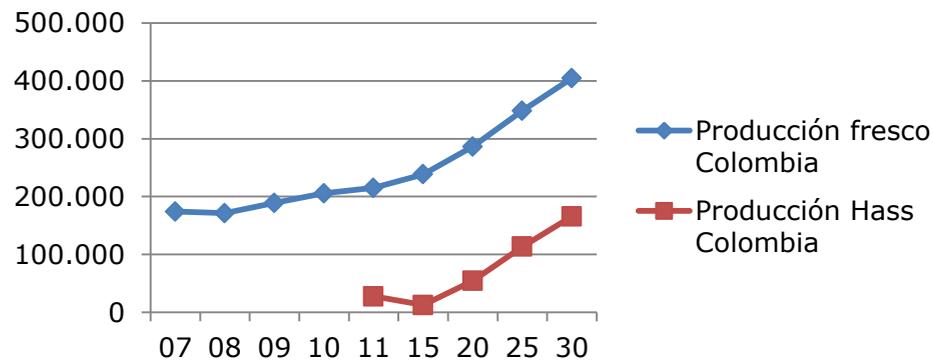
Para ello, se han tomado en consideración la repercusión esperable de las medidas que se propondrán en este estudio. La cifra de exportación en fresco se ha calculado buscando alcanzar una cuota al final del estudio (año 2030) del 8,1% sobre el comercio internacional. No se cuantifica un objetivo asociado a la exportación de aguacate procesado: las condiciones del mercado invitan a concentrar la apuesta en el producto fresco, manteniendo el procesado en situación expectante.

4. Aspectos estratégicos Aguacate

OBJETIVOS AGUACATE EN COLOMBIA

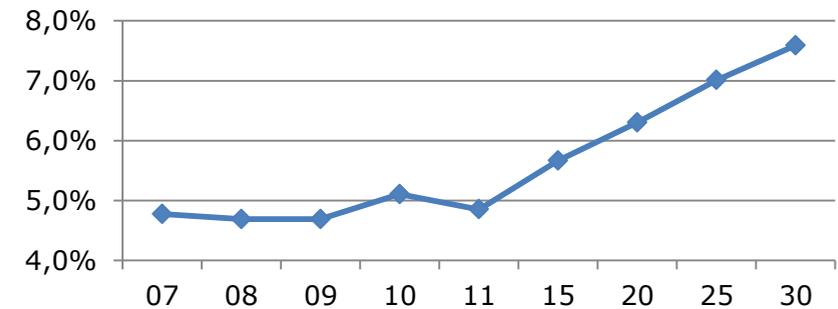
Se pueden ver en los siguientes gráficos de elaboración propia:

Proyección a 2030 de la producción de aguacate



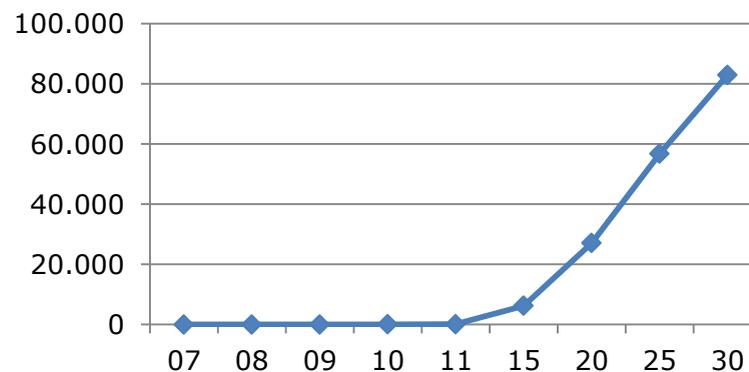
Fuente: Elaboración propia

Proyección a 2030 de Cuota de producción Colombia / Mundo (%)



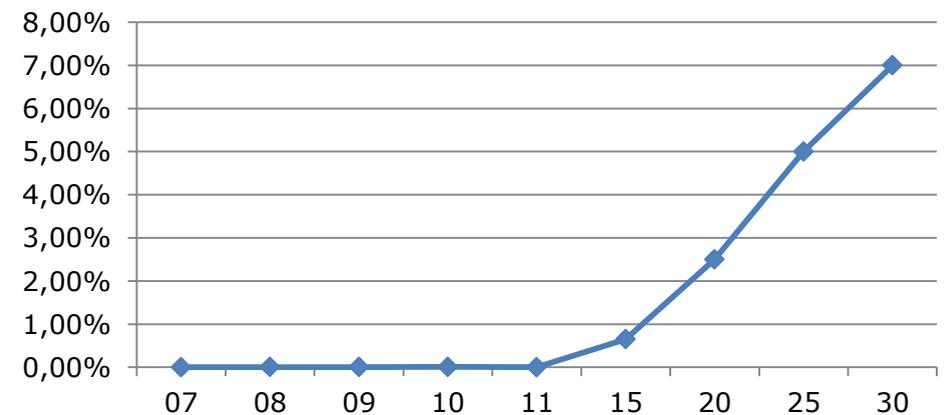
Fuente: Elaboración propia

Proyección a 2030 de las exportaciones en fresco (Colombia) (tn)



Fuente: Elaboración propia

Proyección a 2030 de la Cuota de exportación



Fuente: Elaboración propia

4. Aspectos estratégicos Aguacate

OBJETIVOS AGUACATE EN COLOMBIA

Se proponen los siguientes objetivos estratégicos a alcanzar con el aguacate:

Alcanzar una cuota sobre el comercio mundial del 7,0%, ampliando el empleo directo hasta 12.454 personas (de las que 5.486 en Hass) y la superficie cultivada hasta 31.134 hectáreas (16.582 en Hass). Con ello posicionarse entre los ocho primeros exportadores mundiales de aguacate fresco de forma sostenida, vinculando a los pequeños productores. Esta posición significativa se basaría en los mercados Europeo (prioritario en Países Bajos, Francia, España y Reino Unido) y de EE.UU. (corredor este) (a partir de admisibilidad prevista 2014).

Promocionar consumo interno con un incremento del 46% (hasta alcanzar 253.051 Ton.) en 2030 respecto a 2011

Desarrollar la industria procesadora hasta alcanzar un nivel de exportación de 16.582 toneladas en 2030

Posicionar a Colombia en la vanguardia tecnológica (especialmente con el conocimiento específico de su adaptación a las características tropicales).

Garantizar las condiciones de sostenibilidad (económica, social y ambiental) del cultivo

Contribuir al desarrollo de la marca país en el mundo.

4. Aspectos estratégicos Aguacate

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS DE AGUACATE EN COLOMBIA

A partir de los objetivos anteriores, se plantean las siguientes estrategias:

- Alcanzar una cuota sobre el comercio mundial del 7,0%, ampliando el empleo directo hasta 12.454 personas (de las que 5.486 en Hass) y la superficie cultivada hasta 31.134 hectáreas (16.582 en Hass). Con ello posicionarse entre los ocho primeros exportadores mundiales de aguacate fresco de forma sostenida, respetando a los pequeños productores. Esta posición significativa se basaría en los mercados Europeo (prioritario en Países Bajos, Francia, España y Reino Unido) y de EE.UU. (corredor este) (a partir de admisibilidad prevista 2014).
- Promocionar consumo interno con un incremento del 46% (hasta alcanzar 253.051 Ton.) en 2030 respecto a 2011
- Desarrollar la industria procesadora hasta alcanzar un nivel de exportación de 16,582 toneladas en 2030
- Posicionar a Colombia en la vanguardia tecnológica (especialmente con el conocimiento específico de su adaptación a las características tropicales).
- Garantizar las condiciones de sostenibilidad (económica, social y ambiental) del cultivo
- Contribuir al desarrollo de la marca país en el mundo.



4. Aspectos estratégicos Aguacate

ESTRATEGIAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE AGUACATE EN COLOMBIA

A partir de las estrategias anteriores, se proponen las siguientes iniciativas estratégicas:



11. Desarrollar el subsector del aguacate

12. Desarrollar los factores de competitividad a nivel internacional

13. Desarrollar las infraestructuras adecuadas para dar respuesta a las necesidades competitivas del sector

14. Asegurar la inocuidad, calidad y condición fitosanitaria de la oferta

15. Garantizar la asistencia técnica precisa para desarrollar competitivamente el sector

16. Fortalecer el tejido institucional para apoyar al sector en su desarrollo internacional

17. Desarrollar el consumo interno

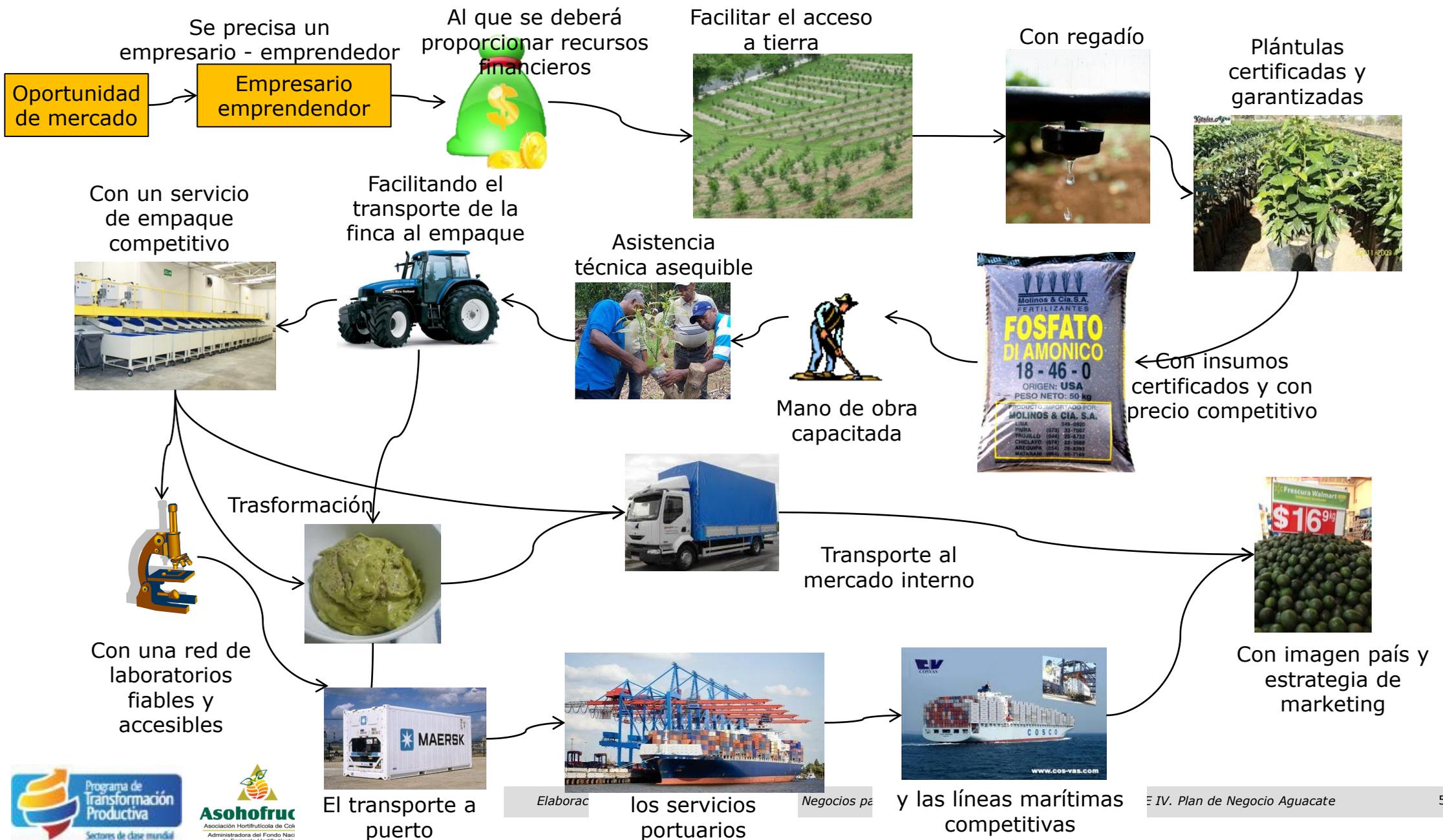
18. Establecer alianzas estratégicas para facilitar el éxito internacional

19. Promover la innovación competitiva

110. Posicionamiento en el mercado internacional para alcanzar los objetivos previstos

4. Aspectos estratégicos Aguacate

Para alcanzar el ambicioso desarrollo propuesto, se debería avanzar en los siguientes aspectos:



5. Un modelo de gestión para los planes

5. Modelo de gestión

Por modelo de gestión se entiende la forma en que se gestionan las actividades propuestas en los siete planes de negocio para avanzar en su desarrollo.

Al lo largo del trabajo se han resaltado las **oportunidades** existentes y las **dificultades** que frenan el desarrollo del sector hortofrutícola, en especial en su proyección internacional. Los planes de negocio concluyen con una larga relación de actuaciones, derivadas de tres estrategias y diez iniciativas estratégicas. En el gráfico de la página siguiente se confrontan los principales problemas identificados con dichas iniciativas.

En la mayoría de los casos las actuaciones van dirigidas a eliminar las dificultades existentes para el desarrollo del sector y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado exterior. Como es obvio, su mero enunciado no basta para propiciar una dinámica de cambio y desarrollo. Parte de los obstáculos existentes procede del cúmulo de normativas - nacionales e internacionales- de todo tipo que regulan la actividad del sector, en su condición de productor de alimentos. A la Administración Pública le corresponde un papel muy especial como garante de la salud y la nutrición de la población. Pero el sector sólo se podrá desarrollar si los productores y las empresas toman las iniciativas que les corresponden. **Por tanto, es preciso articular la cooperación entre sector público y sector privado para facilitar el logro de los objetivos asignados en los Planes.**

Una dificultad adicional que conviene no olvidar es que los objetivos del sector privado -o de buena parte de él- no concuerdan necesariamente con los del sector público. En efecto, el Programa de Transformación Productiva apunta a la construcción o al fortalecimiento de sectores productivos de clase mundial. En consecuencia,, los planes de negocio están enfocados a la potenciación de la competitividad internacional del sector hortofrutícola y, por tanto, al fomento de sus exportaciones. Se parte para ello de una posición de gran debilidad ya que no sólo las exportaciones actuales son muy poco relevantes si se comparan con las ventas nacionales sino que, además, Colombia es un mercado interior *insuficientemente* desarrollado, tanto en dimensión, como en exigencias de calidad, lo que lleva a la paradoja de que los precios interiores llegan a ser más atractivos que los precios internacionales.

En consecuencia, a corto plazo **no hay un incentivo evidente** para reorientar la producción hacia los mercados exteriores. Esto hace que el desarrollo internacional del sector hortofrutícola se convierta en una **carrera de fondo o a largo plazo**, en la que deben converger iniciativas diversas, avanzando en paralelo en varios ámbitos interrelacionados para llegar a obtener los resultados finales buscados por el programa.

Iniciativas estratégicas

11. Desarrollar el subsector

12. Desarrollar los factores de competitividad a nivel internacional

13. Desarrollar las infraestructuras adecuadas para dar respuesta a las necesidades competitivas del sector

14. Asegurar la inocuidad, , calidad y condición fitosanitaria de la oferta

15. Garantizar la asistencia técnica precisa para desarrollar competitivamente el sector

16. Fortalecer el tejido institucional para apoyar al sector en su desarrollo internacional

17. Desarrollar el consumo interno

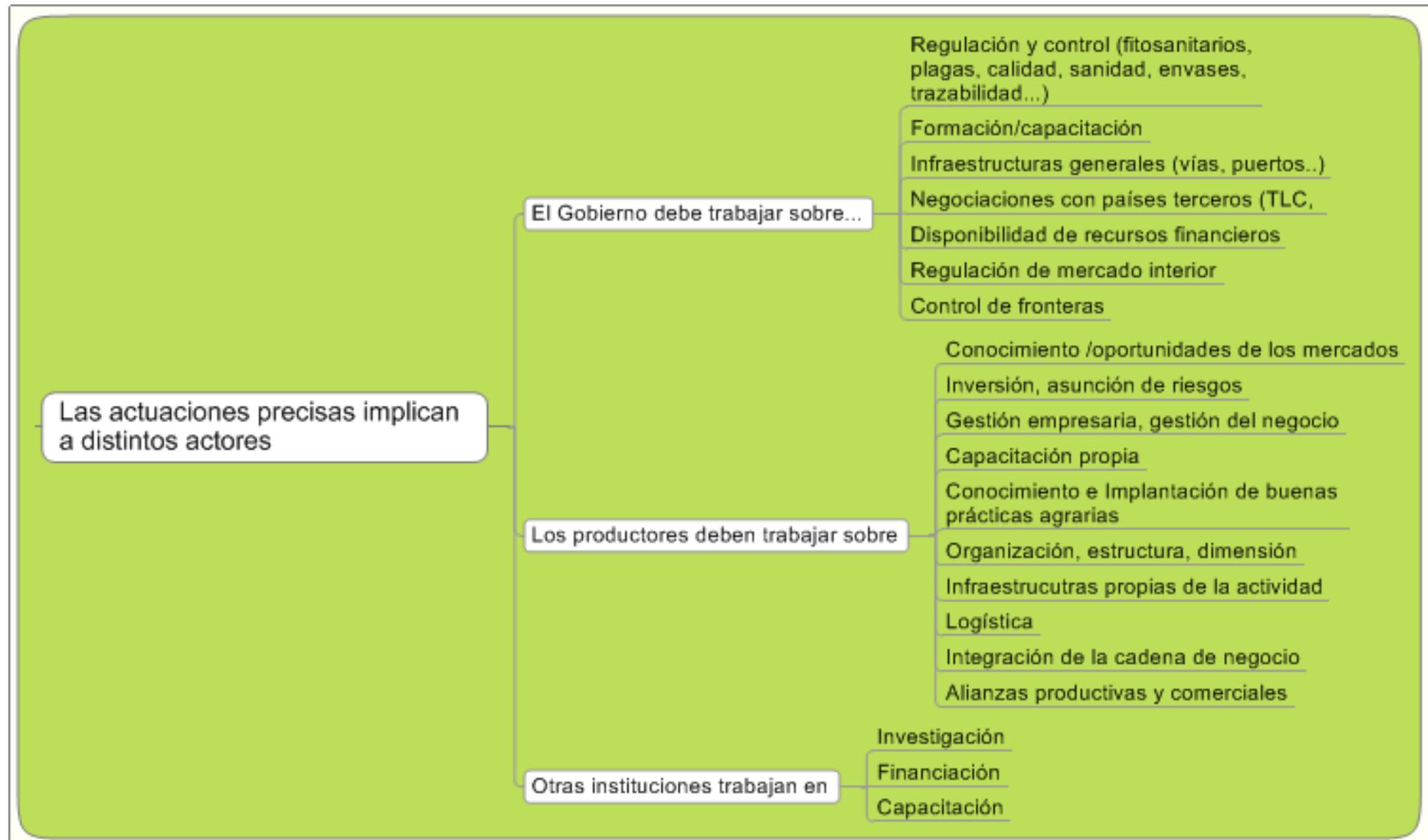
18. Establecer alianzas estratégicas para facilitar el éxito internacional

19. Innovación

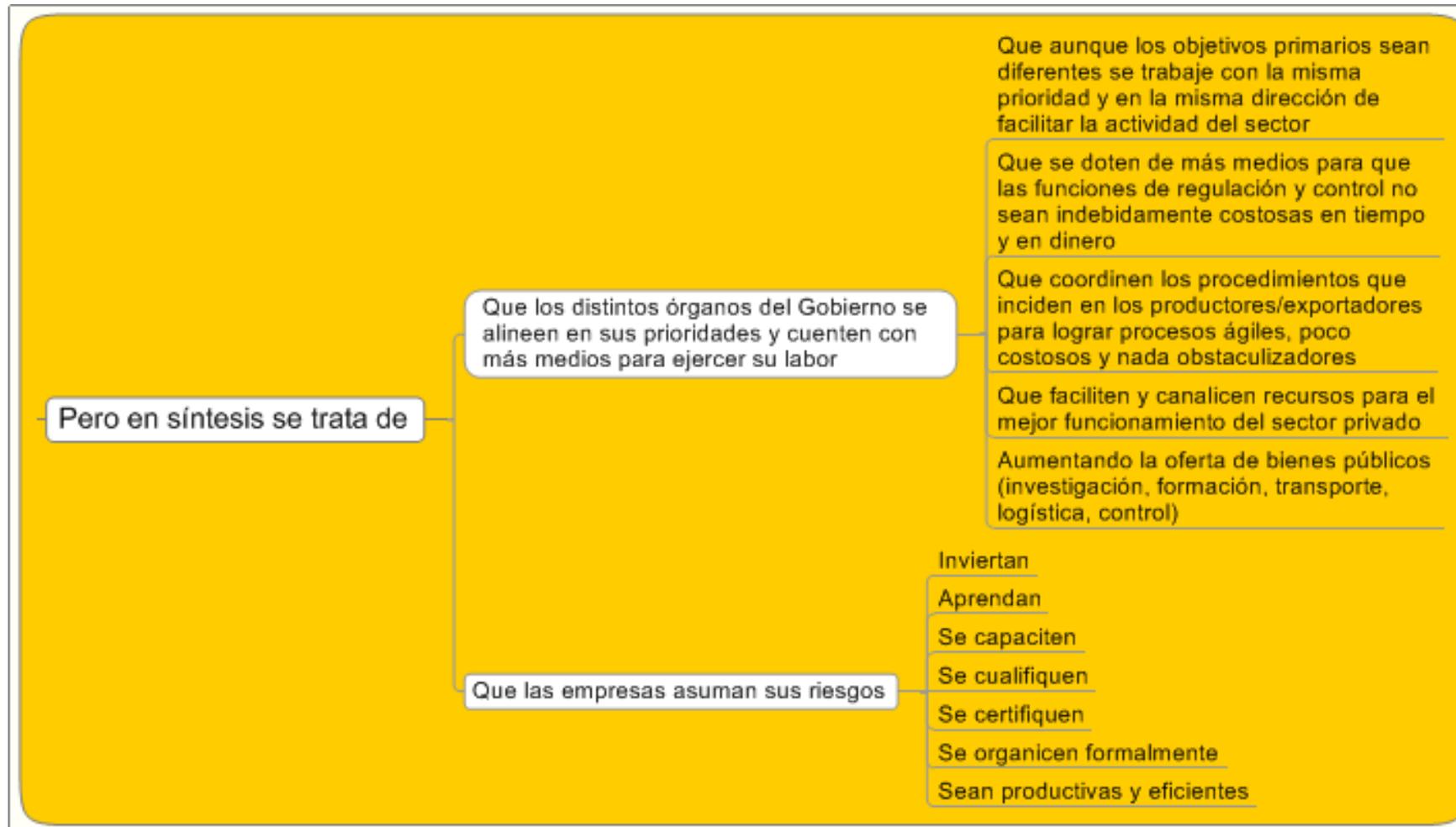
110. Posicionamiento en el mercado internacional para alcanzar los objetivos previstos



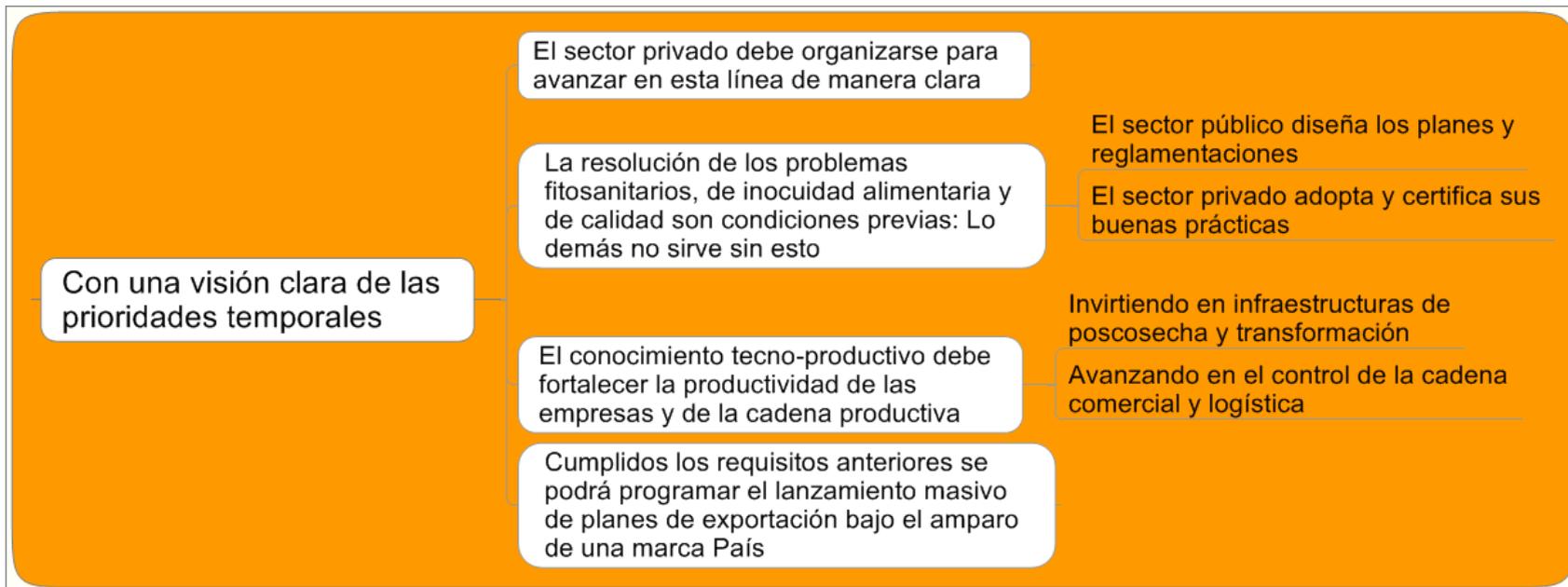
5. Modelo de gestión



5. Modelo de gestión



5. Modelo de gestión



Para ello se ha propuesto una lista de más de 60 actuaciones por producto distribuidas entre 10 Iniciativas estratégicas. Se destacan varios proyectos clave

La institucionalización del sector privado a nivel nacional (empresas nacionales del aguacate, etc.) para tener interlocutores nacionales e internacionales

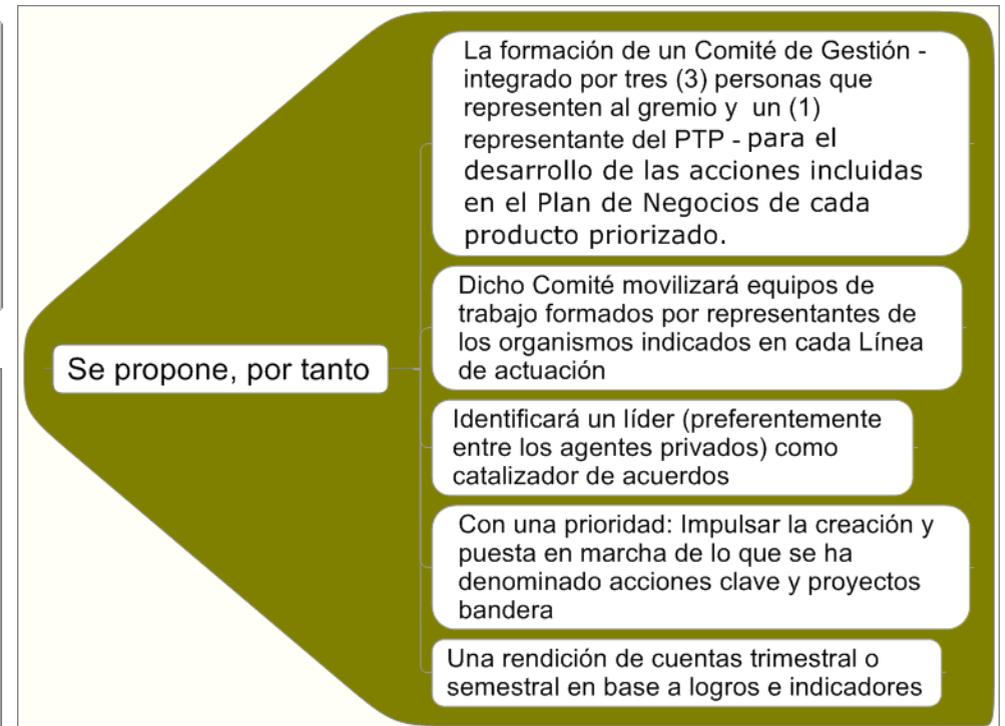
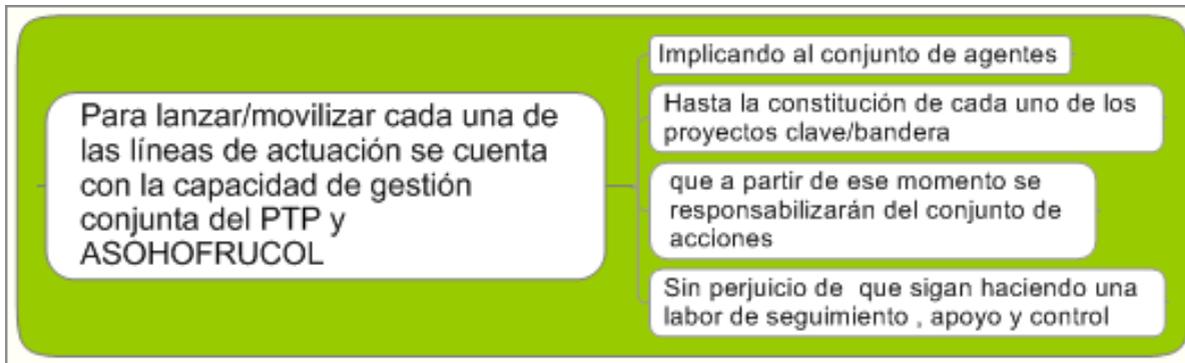
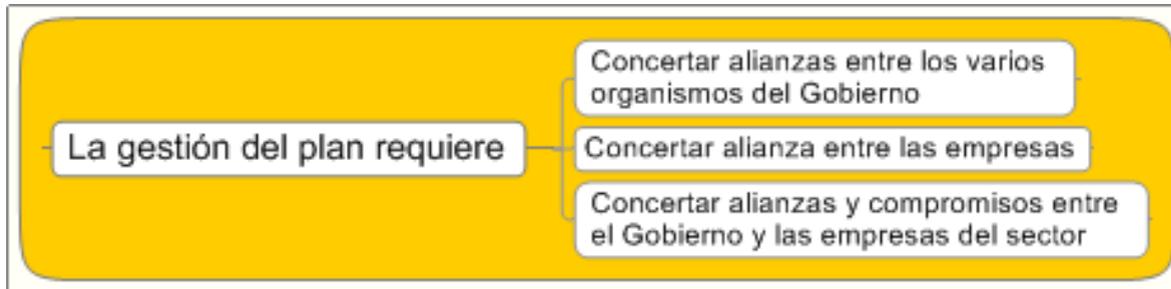
Una red de **Plataformas de gestión integral** que abarquen el acopio, tratamiento poscosecha y transformación de frutas y hortalizas que, a través de mejoras en clasificación y conservación mejore la calidad del producto en el mercado y la rentabilidad global del negocio, concentrando la oferta y actuando como contrapeso en el mercado interno y externo

Un **Centro de Investigación e innovación** colaborativa que articule las capacidades públicas de investigación, capacitación y servicios técnicos de la mano del sector privado

3 proyectos bandera multiproducto

Un **Consorcio de Exportación** de Frutas y Hortalizas que centralice las capacidades y recursos en origen y en los destinos, al servicio de los exportadores

5. Modelo de gestión



Cuadro de Mando / Indicadores de Seguimiento del Plan de Negocio

Hace ya algún tiempo que los responsables de la gestión pública demandan con insistencia instrumentos que permitan ampliar el campo de análisis para evaluar la actividad realizada. Este progreso hacia una gestión más profesional y responsable que ponga de manifiesto los resultados alcanzados, sin olvidar la transparencia como criterio general de la actuación pública, requiere de una información adecuada y complementaria de los sistemas tradicionales.

Dando respuesta a esta inquietud, para facilitar el seguimiento del Plan de Negocio y poder medir con criterios objetivos los resultados e impactos de éste en el subsector se ha definido un sistema de seguimiento y control a nivel de Objetivos Estratégicos basado en el concepto de Panel de Mando o Cuadro de Mando.

La propia definición de lo que es un Panel de Mando y los indicadores que lo componen ayuda a introducirnos en el marco conceptual del Panel de Mando.

Indicador: Es una unidad individual de información asociada a un parámetro o elemento de gestión o a una actividad, que mide de modo inequívoco el resultado o grado de consecución alcanzado en el mismo, permitiendo con ello evaluar periódicamente el nivel de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos a alcanzar y el avance en el tiempo o progreso hacia los mismos, de un modo sintético.

Los indicadores, por tanto, dan la medida de los resultados alcanzados, y por ello son la herramienta para evaluar la gestión del Plan de Negocio.

Panel de Mando: Es el conjunto reducido de indicadores que refleja de una manera clara, medible y sencilla, los objetivos prioritarios que se desean alcanzar, lo que le permite conocer si se están alcanzando los Objetivos Estratégicos definidos para el aguacate.

En resumen, el Panel de Mando es un conjunto coherente y reducido de indicadores, basados en los factores clave. Esto supone que un Panel no puede contener indicadores sobre todos los factores o elementos, sino que es preciso priorizar y concentrarse en los aspectos principales o clave de la gestión.

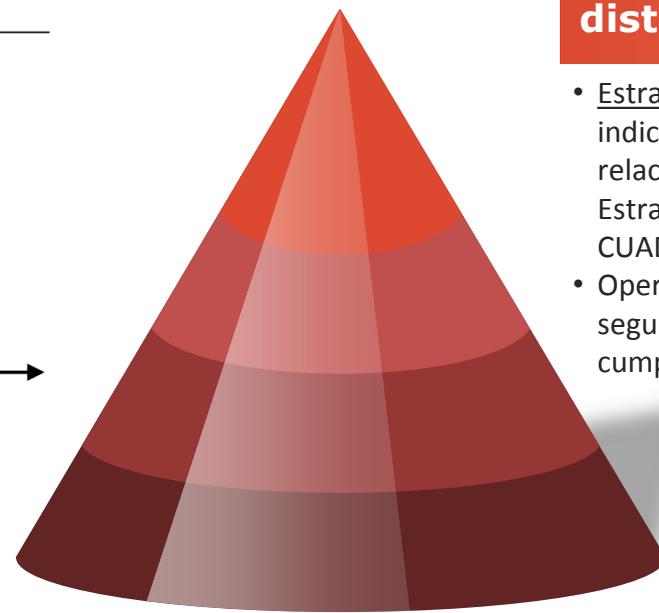
Cuadro de Mando / Indicadores de Seguimiento del Plan de Negocio

“Ciclo de la calidad total” de William Edwards Deming



Seguimiento a distintos niveles...

- **Estratégico:** Mediante indicadores directamente relacionados con los Objetivos Estratégicos sintetizados en el CUADRO DE MANDO
- **Operativo:** Por medio del seguimiento de los evidencias de cumplimiento y el



Evaluación y seguimiento de los Planes de Negocio

5. Modelo de gestión

Objetivo Estratégico	Indicador propuesto	Objetivo 2030	Unidad medida	Resp. medición	Forma de cálculo	Period.	Fuente
Alcanzar una cuota sobre el comercio mundial del 7,0%, ampliando el empleo directo hasta 12.454, de los cuales 5.486 serían en Hass, 31.134 hectáreas de las que 16.582 serían Hass. Con ello posicionarse entre los ocho primeros exportadores mundiales de aguacate fresco de forma sostenida, vinculando a los pequeños productores. Esta posición significativa se basaría en los mercados Europeo (prioritario en Países Bajos, Francia, España y Reino Unido) y de EE.UU. (corredor este) (a partir de admisibilidad prevista 2014).	• Cuota de mercado sobre el comercio mundial de aguacate	• 7,0%	%	Comité de Gestión del Plan	Export. aguacate Colombia s/export. totales mundiales	Anual	FAOSTAT / Trademap
	• Empleos directos generados (Total y Hass)	• 12.454 (5.486)	Nº		Σ Total y Hass	Anual	DANE
	• Superficie cultivada (Total y Hass)	• 31.134 (16.582)	Ha.		Σ Total y Hass	Anual	DANE
Promocionar consumo interno con un incremento del 46% (hasta alcanzar 253.051 Ton.) en 2030 respecto a 2011	• Consumo nacional de aguacate fresco	• 253.051	Ton.	Comité de Gestión del Plan		Anual	DANE
Desarrollar la industria procesadora hasta alcanzar un nivel de exportación de 16.582 toneladas en 2030	• Volumen de exportaciones de aguacate procesado	• 16.582	Ton.	Comité de Gestión del Plan		Anual	DANE
Posicionarse como país en la vanguardia tecnológica (especialmente con el conocimiento específico de su adaptación a las características tropicales).	• Cuota de publicaciones científicas específicas sobre la adaptación del aguacate a las características tropicales publicadas en Colombia sobre el total.	• 25%	%	CIHOR	Nº de publicaciones hechas en Colombia s/total	Bi-anual	Fuentes internacionales específicas
Garantizar las condiciones de sostenibilidad (económica, social y ambiental) del cultivo	• Evolución rendimiento aguacate	• 130% s/2008	%	Comité de Gestión del Plan		Anual	DANE
	• Empleos directos generados (Total y Hass)	• 12.454 (5.486)	Nº				DANE/SIPSA
	• Consumo de fertilizantes	• 300	Kg/Ha. Cosechada				Banco Mund./DANE
	• Valor agregado por trabajador a la actividad agrícola (US\$ a precios constantes de 2000)	• 6.000	US\$ a precios constantes de 2000				Banco Mund./DANE
Contribuir al desarrollo de la marca país en el mundo.	Encuesta de notoriedad	A establecer en el estudio		Comité de Gestión del Plan	A establecer en el estudio	Quinquenal	Estudio ad hoc

6. Desarrollo de las líneas de acción

Nota previa

Los cuadros de las páginas siguientes contienen el despliegue de los Objetivo Estratégicos e Iniciativas en Líneas de Acción.

(1) Para facilitar la trazabilidad, cada una de las Líneas propuestas tiene asignada un código que la relaciona con una determinada Iniciativa Estratégica (1ª letra y cifra) y uno de los Ejes definidos (2ª letra y cifra).

Los 4 Ejes definidos hacen referencia a Marco Normativo (M), Infraestructuras (I), Fortalecimiento (F) y Capital Humano (C).

Tomando como ejemplo, la primera Línea, "I1.F1.", ésta correspondería a la primera Iniciativa (ver pág. 51), siendo la primera acción del Eje "Fortalecimiento".

(2) En negrita y con el símbolo (R) se presenta el responsable o líder del equipo propuesto para liderar la Línea.

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I1.F1.	Crear o impulsar la organización nacional del aguacate, de carácter empresarial con representación institucional, dotada del recurso profesional necesario, con el objetivo de impulsar el desarrollo del sector. (gremio, productores, Ministerio de Agricultura, universidades, centros de investigación, y otros agentes implicados). Promover la creación, dentro de la cadena, de la asociación de transformadores de aguacate.		
<p>DOFA: El sector está poco estructurado y en una fase incipiente de desarrollo.</p> <p>Para contribuir a la articulación del Sector, es necesaria contar con una organización nacional de aguacate, de carácter empresarial, liderada por el sector privado, que impulse el desarrollo del mismo, incorporando, en su caso, las existentes. Atendería aspectos como la identificación de oportunidades de negocio, la realización de un benchmarking permanente sobre las buenas prácticas desarrolladas por otros países, la vigilancia sobre la aparición de novedades tecnológicas, la proposición de las necesidades de inversión o diversificación o la propuesta a las entidades públicas de tales o cuales actuaciones. El desarrollo exitoso de esta línea de acción dotaría al sector de la estructura y organización adecuada para liderar su desarrollo.</p> <p>Debiera incluir una sección específica dedicada al aguacate transformado, mediante la constitución de una asociación específica dentro de la O.N., para el aguacate transformado.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Reunir a todos los agentes con capacidad de liderazgo Contratar un líder respetado por todos Disponer del presupuesto inicial suficiente 	<ol style="list-style-type: none"> Constitución del equipo promotor Contratación del líder Constitución de la sociedad Elaboración del primer plan de gestión Constitución de la asociación del aguacate transformado. 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del equipo promotor Contrato del líder Acta de constitución de la sociedad Documento del plan de gestión aprobado Documento constitución transformado. 	Incluido en la actividad del Comité de Gestión del Plan	Inicio: 1 enero'14 Fin: 31 diciembre'14 Duración: 12 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan (R) (1)	1	Director		
D. Eje Fortalecimiento.	1	Director		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
M. Agricultura	1	Técnico superior		
Universidades	1 * universidad			
Centros de investigación	1 * centro			

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I1.F2.	Identificar, caracterizar y brindar acompañamiento (sociempresarial, técnico y administrativo) a las organizaciones de productores ya existentes (apoyando la afiliación de productores) y promover la creación de nuevas organizaciones en las zonas donde no existen para: <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar proyectos asociativos de carácter regional, para fomentar la asistencia técnica, empaque, financiación y comercialización de forma integral, • Promover alianzas estratégicas entre todos los eslabones de la cadena. Entre otros el Programa de Alianzas Productivas, o el programa "impulsa mi Pyme". 		
<p>DOFA: El sector está poco estructurado y en una fase incipiente de desarrollo.</p> <p>Para contribuir a la articulación del Sector, es necesaria la creación de una red de organizaciones regionales de carácter empresarial, lideradas por el sector privado, que impulse el desarrollo del sector, siendo soporte y apoyo de la organización nacional. El PNFH brindaría apoyo. El desarrollo exitoso de esta línea de acción dotaría al sector de la estructura y organización adecuada para liderar su desarrollo.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Reunir a todos los agentes con capacidad de liderazgo. • Alinear objetivos y estrategias con la Organización Nacional • Disponer del presupuesto inicial suficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor • Constitución de la sociedad • Elaboración del primer plan de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo promotor • Acta de constitución de la sociedad • Documento del plan de gestión aprobado 	Incluido en la actividad del Comité de Gestión del Plan	Inicio: 1 enero'14 Fin: 30 junio'15 Duración: 18 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan (R)	1	Director		
D. Eje Fortalecimiento.	1	Director		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucOL	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
M. Agricultura	1	Técnico superior		
Universidades	1 * universidad			
Centros de investigación	1 * centro			

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I1.C1.	Incentivar la formación empresarial, transformando agricultores en empresarios. Establecer programas de formación socio empresarial dirigida a los pequeños y medianos productores		
<p>DOFA: Falta de cultura empresarial.</p> <p>Es necesario que el agricultor, sea grande, mediano o pequeño, sea consciente de que está gestionando una actividad empresarial, actividad que, entre otras cosas, exige invertir, por lo que debe ser razonablemente rentable y sostenible en el tiempo.</p> <p>Por tanto, todo agricultor debe tener acceso a la formación mínima sobre este tipo de aspectos.</p> <p>El éxito en esta línea de acción contribuiría notablemente a superar la debilidad planteada.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Adecuar el plan de formación a las condiciones particulares de los productores. Conformar un equipo formador capaz y conocedor del sector Motivar a los agricultores a participar 	<ul style="list-style-type: none"> Concreción del plan de formación Selección del equipo formador Inicio de la formación Evaluación y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de formación escrito Equipo nombrado Registro de primera jornada de formación Número de agricultores participantes Acta de evaluación y seguimiento 	<p>100 millones COP para concretar necesidades, adecuar el plan y conformar el equipo</p> <p>Entre 500 y 700 millones COP anuales durante 5 años</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos (1)</p>	<p>Inicio: 1 enero'15 Fin: 30 junio'15</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan (R)	1	Director		
D. Eje Capital Humano.	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
M. Agricultura	1	Técnico superior		
Sena	1	Director de área		

(1) Diferenciamos las partidas presupuestarias en tres tipos:

- Las que son transversales multiproducto. Es el ejemplo de este caso, que esta única formación afecta a todos los productos sin tener que repetir el gasto
- Las que se repiten en cada producto y hay que sumar el gasto siete veces (una vez por cada producto)
- Las que afectan a un producto (ejemplo: referidas al aguacate hass) pero no a otros productos

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I1.M1.	Ajustar la normativa de las cooperativas agrícolas para que puedan actuar con criterios empresariales (posibilidad de beneficio empresarial).		
<p>DOFA: El sector está poco estructurado y en una fase incipiente de desarrollo.</p> <p>Un agricultor aislado, incluso cuando se trate de alguien que posee una explotación agrícola de tamaño medio, tiene pocas posibilidades de ampliar su actividad hacia una transformación de su producto o una comercialización ventajosa del mismo. Parece, por tanto, aconsejable el acuerdo con otros agricultores de similares características que les permita crear una empresa común en la que deleguen procesos de transformación y comercialización. Esa empresa común puede además constituirse en una central de compra de insumos que aumente la escasa capacidad de negociación del agricultor aislado.</p> <p>La empresa común podría adoptar la forma social de cooperativa agraria, figura que internacionalmente presenta ejemplos de buena práctica empresarial, pero la caracterización de esta figura como de "entidad sin ánimo de lucro" por parte de la normativa colombiana, dificulta la correcta gestión empresarial de dicha entidad.</p> <p>La normativa aplicable es citada en la página http://www.ascoop.coop/normatividad/ y en ella se pueden observar las continuas referencias a la caracterización de la cooperativa como entidad sin ánimo de lucro.</p> <p>En otros países las cooperativas han contribuido notablemente a estructurar el sector por lo que esta línea de acción contribuiría a superar la debilidad planteada.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar las necesidades legales de las cooperativas en Colombia • Consensuarlo con el sector • Agilidad en la tramitación y aprobación 	HITOS <ul style="list-style-type: none"> • Consenso con el sector • Aprobación 	EVIDENCIAS <ul style="list-style-type: none"> • Acta de consenso • Aprobación 	PRESUPUESTO Entre 38 y 68 millones COP Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afectaría a todos los productos	CALENDARIO Inicio: 1 julio'14 Fin: 31 diciembre'15 Duración: 18 meses
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan (R)		1		Director
D. Eje Marco Normativo		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFrucol		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
M. Agricultura		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.C1.	Impulsar el desarrollo por competencias de emprendedores agrarios (personas naturales, empresas con voluntad de diversificar, etc.).		
<p>DOFA: Falta de cultura empresarial.</p> <p>Un sector se desarrolla en la medida en la que sus actores cuenten con las competencias técnicas y de gestión necesarias. Las falencias en este sentido habrían de compensarse con la aplicación de la medida que se propone. Para ello, ASOHOFRUCOL, apoyada por el SENA y las Universidades especializadas deberían planificar los aspectos curriculares necesarios.</p> <p>El éxito en esta línea de acción contribuiría a mejorar la cultura empresarial del sector.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de perfil objetivo de estos emprendedores Identificación competencias a desarrollar Análisis y definición de necesidades formativas Diseño y selección de programas de capacitación técnica y de gestión Implantación de los nuevos programas Evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Consenso del perfil objetivo Consenso de necesidades formativas Aprobación de programas de capacitación Inicio de actividades de capacitación Lanzamiento primera evaluación 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Acta de consenso necesidades formativas Programa aprobado Registro participantes capacitación Acta evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>100 millones COP para identificar perfil objetivo, competencias, necesidades, diseñar el plan y conformar el equipo</p> <p>Entre 500 y 700 millones COP anuales durante 5 años</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Capital Humano		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
M. Agricultura		1	Técnico superior	
Universidades		1		
Sena		1	Responsable área	

Ver ANEXO 3: Competencias que debe tener un emprendedor

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.C2.	Impulsar el desarrollo por competencias de personal capacitado en sus diferentes niveles de formación. Actualizar la oferta formativa nacional, enfocándola al cultivo del aguacate. (ver anexo sobre necesidades formativas por regiones).		
<p>DOFA: Falta de capacidad técnica especializada.</p> <p>Un sector se desarrolla en la medida en la que sus actores cuenten con las competencias técnicas y de gestión necesarias. Las falencias de los cuadros técnicos y especialistas en aspectos de mercadeo agroindustrial, producción agrícola, postcosecha, logística, innovación, organización, agroindustria en general y medio ambiente, habrían de compensarse con la aplicación de la medida que se propone. Para ello, ASOHOFRUCOL, apoyada por el SENA y las Universidades especializadas deberían planificar los aspectos curriculares necesarios. Se valorará la conveniencia de contar con expertos internacionales.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de competencias a desarrollar Análisis y definición de necesidades formativas Diseño y selección de programas de capacitación Implantación de los nuevos programas Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Consenso del perfil objetivo Consenso de necesidades formativas Aprobación de programas de capacitación Inicio de actividades de capacitación Lanzamiento primera evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de consenso necesidades formativas Programa aprobado Registro participantes capacitación Acta evaluación 	<p>100 millones COP para identificar competencias, necesidades, diseñar el plan y conformar el equipo</p> <p>Entre 500 y 700 millones COP anuales durante 5 años</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>Inicio: 1 abril'15 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 9 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO		PERFIL	
Comité de Gestión del Plan	1		Director	
D. Eje Capital Humano	1		Técnico superior	
PTP	1		Técnico superior	
ASOHOFRUCOL	1		Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate (R)	1		Director	
M. Agricultura	1		Técnico superior	
Universidades	1			
Sena	1		Responsable de área	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.F1.	Establecer los mecanismos que garanticen el acceso a créditos y recursos financieros adaptados (periodo de gracia y plazo) a las características del cultivo del aguacate (crecimiento tardío), agilizando los trámites e implicando tanto al Banco Agrario como a la banca privada. Actualizar las necesidades de inversión por hectárea de acuerdo con un modelo productivo competitivo.		
<p>DOFA: problema de competitividad internacional (acceso a crédito y escasa adecuación a necesidades)</p> <p>Se trata de facilitar el acceso al crédito a los agricultores (condiciones económicas, sencillez en la tramitación y disponibilidad de crédito). Así mismo se trataría de implicar a la banca privada en el desarrollo competitivo del sector. Por otro lado las tablas en las que se basan las cuantías de los créditos que se conceden al productor por parte de la banca están, en muchas ocasiones, desactualizadas. Es necesario conocer con cierta exactitud el montante de la inversión necesaria para poner en cultivo competitivo una hectárea de terreno, cultivo que implicará cuestiones relacionadas con riego por goteo, utilización de semillas certificadas y garantizadas, correcta utilización de fertilizantes, etc. El crédito se deberá priorizar para las zonas aptas para el establecimiento del cultivo. Superar las dificultades crediticias es un aspecto clave para impactar en la debilidad expresada al inicio de este punto.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Armonizar los procesos de crédito con los ciclos biológicos de los cultivos. • Concretar la oferta crediticia • Dotar de volumen de dinero suficiente • Implicar a la banca privada • Establecer procedimiento de actualización de las tablas de concesión de créditos. 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consenso en la oferta • Dotación de presupuesto • Acuerdo con la banca privada • Consenso en las tablas 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de consenso de la oferta crediticia. • Acta de acuerdo con la banca privada • Acta de consenso con el procedimiento de actualización de tablas 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 1.350 y 2.500 millones COP anuales durante 5 años</p> <p>Este presupuesto afecta a aguacate</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 octubre'14 Fin: 30 septiembre'15</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Fortalecimiento		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucol		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
M. Agricultura		1	Técnico superior	
Finagro		1	Técnico superior	
Banco Agrario		1	Técnico superior	
Banca privada		1 * banco	Representante	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.F2.	Definir los procesos de transición vegetal a la variedad Hass (accesible a mercados internacionales), estableciendo los pasos a dar por los agricultores para facilitar esta transición, apoyándose en viveros registrados y en el desarrollo y difusión de paquetes tecnológicos robustos, ubicando los cultivos en las zonas óptimas, con el fin de obtener mejores rendimientos y calidades.
------------------------	---------------	---

DOFA: los productores de la variedad Hass, única demandada por los mercados internacionales, constituyen el 25% del total de la producción del aguacate en Colombia. Falta planeación a largo plazo.

El mercado internacional únicamente se comercializa la variedad Hass, por lo que de acuerdo al objetivo establecido, se debe ampliar la producción de esta variedad. La sustitución de cultivos tradicionales por cultivos orientados a la producción de aguacate Hass no es algo que pueda planificarse de la noche a la mañana. El crecimiento tardío de este árbol (1) implica que una decisión tomada hoy empieza a dar sus frutos cinco años después. La sustitución de otras variedades por variedad Hass, en aquellos casos en los que sea físicamente posible (2), habrá de hacerse de manera gradual y planificada.

ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y difundir paquetes tecnológicos robustos, para consumo en fresco y/o procesado, ajustado a requerimientos internacionales con adaptaciones regionales y varietales. Disponer de viveros registrados Incorporar conocimiento de ICA, CORPOICA y otras instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de los paquetes Lanzamiento del plan de difusión de los paquetes Disponer de viveros registrados 	<ul style="list-style-type: none"> Paquetes publicados Plan de difusión lanzado Listado de viveros registrados 	Para transformación varietal entre 30 y 50 millones COP. Paquete tecnológico de fresco entre 70 y 120 MM COP. Paquete tecnológico para transformado entre 70 y 120 MM COP. Este presupuesto se aplicaría una sola vez y solo se aplicaría al aguacate	Inicio: 1 enero'14 Fin: 30 junio'15 Duración: 6 meses

EQUIPOS		
AGENTES	NÚMERO	PERFIL
Comité de Gestión del Plan	1	Director
D. Eje Fortalecimiento	1	Técnico superior
PTP	1	Técnico superior
ASOHOFrucol	1	Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate	1	Director
M. Agricultura	1	Técnico superior
CORPOICA	1	Técnico superior
Universidades		

CIIHOR(3)

(1) Normalmente, la primera cosecha comercial ocurre a los cinco años en árboles injertados y la cantidad de frutos producidos depende de la variedad y la atención que haya recibido la planta en su desarrollo. A los cinco años, generalmente se cosechan cincuenta frutos; a los seis años, ciento cincuenta frutos; a los siete años, trescientos frutos y ochocientos a los ocho años. Algunas variedades como Hass, Fuerte y otras de fruto pequeño, pueden producir entre 1.000 y 1.500 frutos a los diez años.

(2) El cultivo del aguacate Hass se lleva a cabo preferiblemente en altitudes comprendidas entre los 1.500 y 2.500 msnm.

(3) Centro de Investigación e Innovación "CIIHOR."

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.M1.	Revisar la normatividad para la ampliación de insumos registrados, así como su adecuación para facilitar el registro de insumos ante la autoridad competente.		
<p>DOFA: problema de competitividad internacional (bajo número de insumos registrados).</p> <p>La página 27 del presente documento contiene la información oficial sobre el número de herbicidas, fungicidas e insecticidas registrados. Es evidente la insuficiencia de dicho número si se quiere facilitar al productor el acceso a los insumos más adecuados a cada necesidad. Se entiende que es necesario simplificar la tramitación necesaria para la inclusión de nuevos productos sin que ello implique reducir los mecanismos de control para asegurar la idoneidad de los mismos. Debe actuarse de forma coherente con los requerimientos de LMR's.</p> <p>Se propone analizar alternativas para la ampliación del registro de productos teniendo en cuenta su utilización en otros países.</p> <p>Esta línea de acción es fundamental para evitar los problemas de competitividad a los que se enfrentan los agricultores colombianos.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que la nueva normativa da respuesta a las necesidades provocadas por la actualización de los paquetes tecnológicos • Asegurar que la nueva normativa da respuesta a las novedades de la oferta de insumos • Alineamiento con LMR's 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consenso de la normativa • Publicación de la normativa 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de consenso • Publicación de la normativa 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 25 y 50 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'16 Fin: 31 diciembre'16</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan		1		Director
D. Eje Marco Normativo		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFRUCOL		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
Ministerio de Agricultura		1		Técnico superior
ICA (R)		1		Técnico superior
CIIHOR		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.M2.	Revisar y adecuar la normatividad para el aseguramiento de la calidad del material vegetal.		
<p>DOFA: La inocuidad alimentaria precisa un importante salto cualitativo para el mejoramiento de la calidad del producto tanto para el mercado nacional como para el acceso a mercados mundiales (registro de predios, LMR, manejo de plagas y enfermedades, asistencia técnica, disponibilidad de material vegetal certificado, laboratorios acreditados, bajo nivel de adopción y certificación de BPA).</p> <p>El aseguramiento de la inocuidad y el mantenimiento de unos estándares de calidad elevados pasan por la utilización, por parte del sector productor, de semillas y/o material vegetal para injertos convenientemente certificados y garantizados. Ello implica la existencia de unos protocolos perfectamente definidos a este fin.</p> <p>La normatividad es fundamental para asegurar la utilización de material vegetal certificado y garantizado.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Asegurar que la nueva normativa da respuesta a las necesidades de calidad del material vegetal Consensuarlo con el sector 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Consenso de la normativa Publicación de la normativa 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Acta de consenso Publicación de la normativa 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 50 y 75 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y se repite en cada producto</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 30 junio'14 Fin: 31 mayo'15</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan		1		Director
D. Eje Marco Normativo		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFRUCOL		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
Ministerio de Agricultura		1		Técnico superior
CIIHOR		1		Técnico superior
ICA (R)		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.M3.	Fortalecer, incrementando los recursos, los controles fronterizos para evitar el ingreso ilegal de material vegetal y producto. Garantizar el cumplimiento de los procedimientos de control de ingreso legal de los mismos. Para ello se revisará con las entidades relevantes su diagnóstico y propuestas de necesidades de incremento de personal y tecnología.		
<p>DOFA: Contrabando</p> <p>Es necesario erradicar el tráfico ilegal de materiales si se quiere facilitar el desarrollo del sector. Pero no sólo se debe luchar contra el ingreso ilegal de material vegetal y producto para la venta: también es necesario extremar el control sobre la calidad, la sanidad y la inocuidad del producto que pasa las fronteras de forma legal.</p> <p>Esta línea de acción pretende dotar de más recursos para impactar directamente en la debilidad descrita.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los recursos profesionales necesarios • Controlar la operativa de estos recursos • Implantar las medidas de castigo necesarias • Evaluación y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los recursos profesionales necesarios • Implantación de la operativa de control • Implantación y aplicación de las medidas de castigo • Primera reunión de evaluación y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de la dotación presupuestaria • Actas de control • Cuantía de las sanciones impuestas • Acta de evaluación y seguimiento 	Sin presupuesto específico por estar incluido en el del Ministerio de Hacienda	Inicio: 1 julio'15 Fin: 30 junio'17 Duración: 24 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Marco Normativo	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
DIAN (R)	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.M4.	Avanzar en la reducción de los tiempos de transporte (en el caso de puertos, reducir el tiempo de expedición de un contenedor desde 48 horas de media –plazo actual- a un máximo de 24 horas -a medio- y 12 horas -a largo plazo-) desde la empacadora hasta el embarque, garantizando en todo momento la cadena de frío.		
<p>DOFA: Necesidad de "inspección sincrónica".</p> <p>Se debe diseñar e implantar un procedimiento consensuado entre las diferentes entidades públicas que, por diferentes motivos, deben proceder a la inspección de los contenedores que llegan a puerto para su embarque y exportación (tanto durante el tránsito desde la empacadora hasta el puerto mediante precintos, como en este mismo). Todo ello con el fin de que en ningún momento deba interrumpirse la cadena de frío, fundamental para la preservación de material perecedero, y también para reducir el tiempo necesario para el despacho final del material. Esto evitaría tener que hacer inspecciones en puerto.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar los recursos necesarios para implantar las revisiones de transporte en origen (packing house). Revisión de los procedimientos de inspección conjunta (Ica, INVIMA, DIAN, antinarcóticos) en puertos Evaluación y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Definir y consensuar el procedimiento Establecer los recursos necesarios Publicación de la normatividad Primera reunión de evaluación y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de consenso del procedimiento Dotación de recursos Publicación de la normatividad Acta de evaluación y seguimiento 	Entre 200 y 300 millones COP Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos Los recursos materiales estarían incluidos en los presupuestos de cada organismo (ICA, INVIMA, DIAN y antinarcóticos)	Inicio: 1 ABRIL'15 Fin: 31 diciembre'15 Duración: 9 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan (R)	1	Director		
D. Eje Marco Normativo	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Ministerio de Agricultura ICA	1	Técnico superior		
Ministerio de Interior	1	Técnico superior		
Ministerio de Salud INVIMA	1	Técnico superior		
Ministerio de Hacienda DIAN	1	Técnico superior		
Ministerio de Transporte	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.M5.	Revisar y regular conjuntamente con las entidades responsables los cambios exigidos en la normatividad de importación de terceros países (bioterrorismo, modernización de la seguridad alimentaria - FSMA, etc.)		
<p>DOFA: Tendencia a una mayor dureza en la normatividad de importación de terceros países (bioterrorismo, modernización de la seguridad alimentaria - FSMA, etc.)</p> <p>La adaptación a los crecientes requerimientos de terceros países exige la permanente adaptación de las prácticas colombianas a las mismas. Por un lado debe haber un sistema de detección de cambios normativos y por otro debe haber un comité que los analice, evalúe sus consecuencias y tome decisiones.</p> <p>Esta línea de acción pretende dar una respuesta eficiente a la debilidad planteada, debiéndose desarrollar de forma continua.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Establecer sistema de seguimiento de la normatividad de importación de terceros países Establecer comité de seguimiento de los cambios de terceros países Toma de decisiones ágil 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento del sistema de seguimiento Constitución del comité de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de establecimiento de la antena de seguimiento Acta de constitución del comité de seguimiento Decisiones (documentadas) del comité de seguimiento 	Entre 80 y 120 millones COP durante el primer año Estimamos unos 25 millones COP durante los siguientes años Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos	Inicio: 1 julio'15 Fin: 31 marzo'16 Duración: 9 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO		PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)	1		Director	
D. Eje Marco Normativo	1		Técnico superior	
PTP	1		Técnico superior	
ASOHOFRUCOL	1		Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate	1		Director	
Ministerio de Agricultura ICA	1		Técnico superior	
Ministerio de Interior	1		Técnico superior	
Ministerio de Salud INVIMA	1		Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.M6.	Fortalecer el programa de cobertura cambiaria.		
<p>DOFA: vulnerabilidad ante posibles fluctuaciones cambiarias a la baja.</p> <p>El exportador ha de poder "blindarse" ante una variación indeseada en el tipo de cambio. Para ello, la generalización de la aplicación de la figura del seguro de cambio se hace preceptiva.</p> <p>Esta línea de acción es fundamental para evitar los riesgos a los que podrían enfrentarse los exportadores colombianos.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Dotar de recursos económicos Dotar de personas capacitadas para aplicar el seguro a los exportadores Comunicar el servicio a los exportadores Seguimiento y evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto asignado Inicio de la actividad profesional de los nuevos equipos Lanzamiento del plan de comunicación Primera reunión de seguimiento y evaluación 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicación del presupuesto Contratación de los equipos profesionales Plan de comunicación lanzado Acta de seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 50 y 100 millones COP anuales.</p> <p>Esta partida presupuestaria se refiere al aguacate, cada producto tiene su propia partida que se deben acumular y que se repetirá anualmente.</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'16 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan		1		Director
D. Eje Marco Normativo		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFRUCOL		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
Banco agrario		1		Técnico superior
PROEXPORT		1		Técnico superior
FINAGRO (R)		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.I1.	Promover el desarrollo de un servicio informático a modo de "bolsa de tierras" de información de predios disponibles (identificando las condiciones edafoclimáticas y logística de las tierras).		
<p>DOFA: Disponibilidad de terreno apto para cultivar aguacate Hass y alcanzar los objetivos de crecimiento más ambiciosos.</p> <p>Sería necesario crear un servicio que centralizara la información de los predios disponibles para el cultivo, servicio que facilitara la puesta en contacto de los propietarios de las tierras con quienes desean utilizarlas. Ese servicio debería indicar, además de aspectos de localización geográfica, características edafoclimáticas asociadas a la misma, usos preferentes, ubicación e información de contacto, acceso a vías de transporte, etc. El programa de Agricultura Especifica por Sitio puede ser una buena base de partida.</p> <p>Esta línea de acción aumentaría, de forma eficiente y sencilla, la disponibilidad de terreno apto para cultivar aguacate Hass y alcanzar los objetivos de crecimiento más ambiciosos.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe estar permanentemente actualizada • Su utilización debe ser muy sencilla y amigable para los agricultores • La información ofrecida debe ser fiable 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento público del servicio • La contratación número 100 a través del servicio (posteriormente establecer hitos 1.000 y 5.000) 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acto de lanzamiento público • Contratos celebrados a través del servicio 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 75 y 120 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 1 julio'16</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan (R)		1		Director
D. Eje Infraestructura		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFRUCOL		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
Ministerio de Agricultura		1		Técnico superior
Instituto geográfico Agustín Codazzi		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.I2.	Impulsar una red de viveros que aseguren la disponibilidad ágil de material vegetal certificado y garantizado.		
<p>DOFA: La inocuidad alimentaria precisa un importante salto cualitativo para el mejoramiento de la calidad del producto tanto para el mercado nacional como para el acceso a mercados mundiales (registro de predios, LMR, manejo de plagas y enfermedades, asistencia técnica, disponibilidad de material vegetal certificado, laboratorios acreditados, bajo nivel de adopción y certificación de BPA).</p> <p>La inocuidad alimentaria empieza por la utilización de material vegetal certificado y garantizado y la red de viveros actual no cubre todas las necesidades de los agricultores colombianos. Se deberá evaluar la posibilidad de un programa de promoción al establecimiento de viveros registrados de acuerdo con ICA, sobre todo en las zonas aptas para la producción. Esta línea de acción pretende impulsar esta red de viveros para facilitar el acceso de los agricultores a este material vegetal.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer los criterios que deben cumplir estos viveros • Establecer mecanismos de control • Definir medidas de impulso 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios consensuados • Mecanismos de control implantados • Publicación de las medidas de impulso 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de consenso de los criterios • Acta de control cumplimentada • Acto de publicación de las medidas de impulso 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 120 y 170 millones COP</p> <p>Preveamos presupuesto anual de impulso a la red de viveros de 75 millones COP durante 3 años</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'14 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 18 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
Viveristas		Máximo 3	Responsable	
ICA (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	12.I3.	Garantizar el transporte adecuado desde el predio a la instalación de empaque.		
<p>DOFA: Infraestructura de transporte (vías, puertos y logística) y frío que aumenta costos y perjudica la calidad del producto.</p> <p>El transporte desde el predio hacia la planta de empaque o la central transformadora debería hacerse en las mejores condiciones. Ello implica que el productor debe contar con los elementos de transporte más convenientes debidamente financiados. Asimismo, las vías terciarias, bastante deficientes en todo el país, deberían ser manifiestamente mejoradas con arreglo a un conjunto de planes regionales de mejoramiento. La optimización de costos, aconseja además el impulso, a estos efectos de cuantos proyectos asociativos se consideren adecuados.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los mecanismos financieros a la inversión en transporte del predio a la empacadora. • Plan regional de mejoramiento de vías de transporte terciario. Ver Anexo 2. • Establecer modelo de transporte apoyado en proyectos asociativos que satisfagan las necesidades de inocuidad. 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicación de los mecanismo financieros • Publicación del calendario de mejoramiento de vías de transporte terciario • Modelo asociativo consensuado y primeras experiencias 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actos de publicación • Contratos financieros firmados • Contratos de mejora de vías firmados • Contratos de compraventa a favor de modelos asociativos 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Mecanismos financieros: entre 500 y 800 millones COP al año durante 5 años</p> <p>Vías terciarias: 0,45 billones COP / año durante 5 años</p> <p>Proyectos asociativos: entre 500 y 800 millones COP al año durante 5 años</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 31 diciembre'16</p> <p>Duración: 18 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
Ministerio de Transporte		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.I4.	Optimizar la cadena de transporte desde el empaque hasta el cliente internacional de forma eficiente y competitiva.		
<p>DOFA: Infraestructura de transporte (vías, puertos y logística) y frío que aumenta costos y perjudica la calidad del producto</p> <p>La optimización de la cadena de transporte desde la central de transformación o empaque hasta el cliente internacional justifica asimismo una serie de proyectos logísticos que afecten a cada una de las etapas necesarias para ese recorrido. Hay que mejorar la eficiencia en el transporte por carretera, en los procesos de manipulación en puerto, en aumentar la oferta de fletes y en la logística inversa.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Costo y plazo del transporte interno en Colombia Costo y plazo de manipulación en puertos Costo y plazo de fletes navieros Analizar problemática específica con la logística inversa buscando la solución más satisfactoria 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Consensuar plan de transporte interno Consensuar modelo de manipulación en puertos Negociación con navieras y aumento de frecuencias y reducción de costos Finalizar el análisis de logística inversa 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Facturas de transporte interno Plazos de transporte interno Facturas de manipulación en puertos Facturas y calendarios de navieras Conclusiones publicadas de plan de logística inversa 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Transporte interno pendiente estudio I3.I2.</p> <p>Manipulación en puertos: entre 28.000 y 50.000 millones COP</p> <p>Negociación fletes entre 100 y 150 millones COP</p> <p>Logística inversa entre 100 y 150 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'15 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 12 meses</p> <p>Ejecución / desarrollo: tres años</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan (R)		1		Director
D. Eje Infraestructura		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFrucol		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
Ministerio de Agricultura		1		Técnico superior
Ministerio de Transporte		1		Técnico superior
Ministerio de Interior		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.I5.	Diseñar e implementar un sistema informático de abastos, aplicando criterios de transparencia, competencia y normalización.		
<p>DOFA: <i>acumulación de poder en las cadenas de valor.</i></p> <p>El sistema de abastos colombiano acumula unas cuotas de poder que desequilibran las capacidades de negociación. Sería deseable la normalización de dichas condiciones de negociación mediante la adopción, entre otros, de sistemas basados en subastas electrónicas públicas y transparentes, donde acudirían los agricultores con sus productos, y tras pesarlos por partidas, los expondrían, y a una hora determinada del día se procedería a la subasta a la baja. Los compradores pueden ser comisionistas, agentes que compran por cuenta de los asentadores de los grandes mercados nacionales o exportadores, pequeños mayoristas de origen, etc. (1)</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantizar la transparencia del sistema Que el acceso sea sencillo y amigable para productores y comercializadores Asegurar la trazabilidad de todas las operaciones Garantizar el acceso a los más pequeños Costo y plazo de manipulación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Constitución del comité promotor Consenso del nuevo modelo Definición del plan de lanzamiento Lanzamiento 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del comité promotor Acta de consenso del nuevo modelo Acta de aprobación del plan de lanzamiento Lanzamiento Número de operaciones y volumen gestionado por el nuevo modelo 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 150 y 200 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p> <p>Gestión anual incluida en el presupuesto del Comité de Gestión del Plan</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'16 Fin: 31 diciembre'17</p> <p>Duración: 18 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
Ministerio de Comercio		1	Técnico superior	

(1) Si bien este sistema, inspirado en el *veiling* holandés, empieza a ser sustituido en los propios Países Bajos, se entiende que Colombia tendría aún mucho recorrido en la transición del actual modelo de abastos hacia un sistema más adecuado a las actuales circunstancias.

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.I6.	Analizar la viabilidad de compra de bonos de CO2.		
<p>DOFA: problema de competitividad internacional. (Difícil uso de instrumentos existentes.)</p> <p>Hay sectores enteros en Europa y Norteamérica que son productores netos de dióxido de carbono. La legislación medioambiental mundial exige, en muchos países, compensar ese daño medioambiental mediante el pago de unos cánones que serán derivados hacia otras actividades generadoras netas de oxígeno. El cultivo del aguacate es una de esas actividades que podrían beneficiarse de tal característica.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantizar la transparencia del sistema Que el acceso sea sencillo y amigable para productores Asegurar la trazabilidad de todas las operaciones Que los ingresos lleguen a los productores Costo y plazo de la gestión 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Constitución del comité de análisis Conclusiones del análisis Si procedente, plan de acciones 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del comité de análisis Acta de conclusiones del análisis Plan de acciones 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 100 y 150 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a aguacate y mango</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'17 Fin: 30 junio'17</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
Ministerio de Medio Ambiente y Corporaciones Autónomas Regionales		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.I7.	Establecer procedimiento de análisis sistemático de los costos de producción (con especial incidencia en los precios de insumos), con benchmarking internacional, buscando su reducción mediante la generación de propuestas que conlleven a la misma.		
<p>DOFA: problema de competitividad internacional. (Costos y especialmente precios de insumos)</p> <p>La necesidad de ser competitivos en el mercado mundial va a implicar la optimización de los costos de producción. La vigilancia de las mejores prácticas internacionales en este sentido y la adopción de las mismas es preceptiva si Colombia quiere competir en el mundo en condiciones adecuadas.</p> <p>Aunque no ha quedado documentalmente justificada la existencia de elevados precios comparativos en los insumos colombianos, se considera necesaria la puesta en marcha de un sistema de información que constate, las diferencias de precios de los insumos en Colombia (fertilizantes, fitosanitarios, semillas, carburantes, etc.) comparado con el de otros países.</p> <p>Esta línea de acción es fundamental para posicionar a Colombia en el mercado competitivo, superando la debilidad descrita.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Establecer procedimiento de benchmarking sistemático Toma de decisiones ágil 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos consensuados Constitución de la mesa de seguimiento de conclusiones Implantación de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos consensuados Acta de constitución de la mesa de seguimiento Documentación de decisiones adoptadas 	<p>Procedimiento entre 20 y 30 millones COP</p> <p>Gestión anual incluida en el presupuesto del Comité de Gestión del Plan</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>Inicio: 1 enero'16 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Infraestructura	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucOL	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
M. Agricultura	1	Técnico superior		
SIPSA – CCI (R)	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	13.11.	Desarrollar <i>packing houses</i> y/o plataformas exportadoras con iniciativa privada y apoyo público, estratégicamente ubicadas, logrando que los municipios priorizados se encuentren a menos de tres horas de transporte de estos sitios de acopio, tratamiento hidrotérmico cuarentenarios, empaque, enfriamiento y despacho hacia el mercado.		
<p>DOFA: El sector está poco estructurado y en una fase incipiente de desarrollo. Falta de cultura empresarial. Falta de capacidad técnica especializada. Faltan actores empresariales para abordar el mercado internacional. Largos canales de comercialización en el mercado nacional. Escasez de recursos por parte de agentes importantes en la cadena. El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>Muchas de las debilidades presentes en el sector productor podrían ser minimizadas mediante el desarrollo de estas plataformas. Se considera que el papel transformador de las mismas es lo suficientemente importante como para constituir un "proyecto bandera". Se ahorra aquí una explicación más detallada de esta línea de actuación, ya que será extensamente desarrollada cuando se presente la caracterización de este "proyecto bandera".</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa privada • Apoyo público • Para comercializar aguacate fresco y/o transformado • Facilitando el aprovisionamiento a sus asociados • Robustez financiera • Transparencia absoluta en la totalidad de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de plataforma piloto • Creación de plataforma piloto • Depuración de piloto • Lanzamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo piloto diseñado • Plataforma piloto en funcionamiento • Modelo piloto revisado • Nuevas plataformas lanzadas 	Presupuesto específico del proyecto bandera "Plataformas".	Inicio: 1 enero'14 Fin: 31 diciembre'15 Duración: 24 meses Ejecución / desarrollo: tres años
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan (R)	1	Director		
D. Eje Infraestructura	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I3.I2.	Elaborar un estudio de análisis de las necesidades de mejora de la red viaria que permita acortar el tiempo de transporte a puertos. Ver Anexo 2.		
DOFA: Infraestructura de transporte (vías, puertos y logística) y frío que aumenta costos y perjudica la calidad del producto. El proyecto por excelencia en este sentido consiste en la modernización de las infraestructuras viarias.				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> El estudio ha de ser ambicioso pero factible en el medio plazo Debe tener en cuenta el desarrollo productivo previsto en cada región Debe primar la reducción de plazo de transporte y el costo del mismo 	<ul style="list-style-type: none"> Constitución del equipo promotor del estudio Contratación, si procede a terceros Aprobación, conclusiones presupuesto y calendario de implantación 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del equipo promotor Contratos firmados con terceros Acta de aprobación de las prioridades de mejora, su presupuesto y calendario definitivo. 	100 millones COP de servicios internos y un estudio contratado de 1.250 millones COP. Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos	Inicio: 1 enero'15 Fin: 31 diciembre'15 Duración: 12 meses
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucol		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
Ministerio de Transporte		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I3.I3.	Identificar las necesidades de dotación de recursos en los puertos (cuartos fríos y escáneres) y las opciones de fuentes de financiación, para asegurar la prestación de servicios a precios competitivos con amplitud horaria (7 días 24 horas) y plazos de trámites reducidos.		
<p>DOFA: Infraestructura de transporte (vías, puertos y logística) y frío que aumenta costos y perjudica la calidad del producto.</p> <p>Las infraestructuras necesarias no se limitan a la existencia de una red viaria adecuada. Cuando el producto llega a puerto debe poder contar con los procedimientos e instalaciones adecuadas para que, mediante la utilización de escáneres –a precios reducidos- y el almacenamiento en cuartos fríos –almacenes frigoríficos- se pueda asegurar que no se rompa la cadena de frío, por una parte, y se limiten los plazos de estancia en puerto de los productos destinados a la exportación. Si no se rompe la cadena de frío y se acorta el plazo de espera en puerto se mejorará la calidad del producto ante el cliente.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades de dotación de recursos en puertos de acuerdo con los exportadores Identificar las opciones de financiación Concretar el plan de implantación Seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Constitución del equipo promotor del estudio Contratación, si procede, a terceros Aprobación, conclusiones presupuesto y calendario de implantación Seguimiento y evaluación periódico 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del equipo promotor Contratos firmados con terceros Acta de aprobación con presupuesto y calendario definitivo. Actas de seguimiento y evaluación periódico 	Identificar necesidades y fuentes financiación entre 100 y 150 MM COP Escáner en puertos: previsto en I2.I5. Cuartos fríos 50,000 millones COP Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos	Inicio: 1 enero'16 Fin: 31 diciembre'17 Duración: 24 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO		PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)	1		Director	
D. Eje Infraestructura	1		Técnico superior	
PTP	1		Técnico superior	
ASOHOFrucol	1		Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate	1		Director	
Ministerio de Agricultura	1		Técnico superior	
Ministerio de Transporte	1		Técnico superior	
Ministerio de Interior	1		Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	13.I4.	Definir proyectos de agroindustria y transformación del aguacate para las principales regiones productoras, identificando modelo de financiación.		
<p>DOFA: Agroindustria poco desarrollada.</p> <p>Todo cultivo hortofrutícola produce diferentes calidades de producto. Solo las mejores calidades pueden dirigirse al mercado de consumo en fresco, sobre todo en el ámbito internacional. Las segundas y terceras calidades deberán necesariamente dirigirse a procesos de transformación (puré de aguacate congelado, base para la fabricación de guacamole, aceite para uso cosmético o alimentario, cuarta gama, etc.).</p> <p>Estos proyectos regionales promovidos desde esta línea de acción pretenden solventar la debilidad planteada y resolver la problemática de las segundas y terceras calidades.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa privada • Apoyo público • Facilitando el aprovisionamiento a sus asociados • Robustez financiera • Transparencia absoluta en la totalidad de la gestión 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de proyecto piloto • Creación de proyecto piloto • Depuración de piloto 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo piloto diseñado • Proyecto piloto en funcionamiento • Modelo piloto revisado • Nuevos proyectos lanzados 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Presupuesto específico del proyecto bandera "plataformas".</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	13.I5.	Desarrollar un sistema de información estratégico para el sector más próximo a la realidad, que incluya seguimiento de precios de venta de productos agrícolas y todas las estadísticas nacionales necesarias para poder hacer seguimiento fiel, ágil y eficiente de los indicadores estratégicos a definir.		
<p>DOFA: Información estadística muy deficiente.</p> <p>Cualquier desarrollo futuro basado en un conjunto de líneas de actuación debe poder ser medido con base en el seguimiento de unos indicadores asociados a las mismas. Pero si la información estadística nacional no refleja la realidad, no es fácil que esos indicadores puedan servir como herramienta de gestión. Se echa en falta información más próxima a la realidad sobre cultivos, hectáreas, variedades, productividad, censo agrario, etc.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consenso de necesidades concretas • Dotación presupuestaria suficiente • Agilidad, fiabilidad y facilidad de consulta de la información 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades consensuadas • Modelo de extracción y análisis de información definido • Presupuesto aprobado y dotado de recursos • Plan de implantación aprobado 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de necesidades consensuadas • Modelo de extracción y análisis de información definido y documentado • Publicación de presupuesto aprobado y dotado de recursos • Acta de aprobación del plan de implantación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 120 y 180 MM COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'17 Fin: 31 diciembre'17</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
D. Eje Fortalecimiento		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucol		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
DANE		1	Técnico superior	
SIPSA - CCI		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I4.I1.	Establecer una red de laboratorios acreditados (en materia fitosanitaria, inocuidad y de residuos) que ofrezca soporte a los productores y exportadores.		
DOFA: Falta de laboratorios acreditados. Los productores y exportadores necesitan someter a sus productos a un examen técnico por parte de laboratorios acreditados con capacidad de certificación. Actualmente, hay productores que toman la decisión de enviar sus muestras a laboratorios lejanos (Reino Unido) considerando que la oferta nacional es prácticamente inexistente. Eso implica un claro sobre costo y alargar el plazo de gestión de la exportación con detrimento en la calidad del producto.				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> La acreditación de los laboratorios debe ser reconocida en los mercados de destino La operativa de los laboratorios debe ser muy ágil y competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de laboratorio piloto Creación de laboratorio piloto Depuración de piloto 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo piloto diseñado Laboratorio piloto en funcionamiento Modelo piloto revisado 	Análisis entre 80 y 100 MM COP Subvención inicial 1.875 millones COP Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos	Inicio: 1 enero'15 Fin: 31 diciembre'15 Duración: 12 meses
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
INVIMA (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	14.I2.	Adaptar la guía ambiental para el manejo sostenible del cultivo del aguacate en Colombia en armonía con el medio ambiente.		
<p>DOFA: Poca orientación hacia la sostenibilidad (económica, social y ambiental) en el cultivo del aguacate.</p> <p>ASOHOFrucOL lleva publicadas varias guías ambientales que inciden en el manejo del cultivo de diferentes productos hortofrutícolas. Se estima conveniente actualizar y completar dichas guías en relación a productos priorizados, introduciendo en las mismas criterios, no sólo de sostenibilidad ambiental, sino de sostenibilidad social y económica. Este desarrollo apoyaría la superación de la debilidad descrita.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consensuarlo con los productores • La operativa de la guía debe ser muy ágil y competitiva 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redacción de borrador • Debate y aprobación de borrador • Plan de implantación • Reunión de evaluación y seguimiento 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Borrador redactado • Acta de aprobación de borrador • Acta de aprobación del plan de implantación • Acta de primera reunión de Evaluación y seguimiento 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 15 y 30 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta al aguacate</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'17 Fin: 31 diciembre'17</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Medio Ambiente y Corporaciones Autónomas Regionales		1	Técnico superior	
Ministerio de Agricultura (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I4.M1.	Establecer procedimientos de exportación (en materia de poscosecha, cadena de transporte, sanitaria y empaque, fundamentalmente) para evitar problemas potenciales hacia otros exportadores.		
<p>DOFA: La inocuidad alimentaria precisa un importante salto cualitativo para el mejoramiento de la calidad del producto tanto para el mercado nacional como para el acceso a mercados mundiales (registro de predios, LMR, manejo de plagas y enfermedades, asistencia técnica, disponibilidad de material vegetal certificado, laboratorios acreditados, bajo nivel de adopción y certificación de BPA).</p> <p>La optimización de procedimientos de exportación orientada hacia aspectos relacionados con la poscosecha, la cadena de transporte, trazabilidad, la seguridad y salud alimentaria, la homogeneización de sistemas de empaque, etc. permitirá minimizar problemas relacionados con estas variables y recogidos en la debilidad anterior.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Asegurar que un exportador no causa daño al resto de exportadores colombianos Agilidad y sencillez para el exportador Agilidad y sencillez para el control 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento del equipo promotor Definición de borrador Debate y aprobación de borrador Aprobación del plan de lanzamiento 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del equipo promotor Borrador terminado Acta de aprobación del borrador Acta de aprobación del plan de lanzamiento 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 25 y 45 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'15 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Normativo		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
INVIMA		1	Técnico superior	
ICA (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I4.M2.	Elevar los estándares de BPA's, de residuos y plaguicidas analizados y de sostenibilidad, haciéndolos comparables con los internacionales. Para ello revisar el proceso de certificación e implantar BPA's, diseñar el esquema de implementación, evaluando si el servicio debe extenderse al conjunto del territorio nacional por la autoridad sanitaria o de manera privada.		
<p>DOFA: La inocuidad alimentaria precisa un importante salto cualitativo para el mejoramiento de la calidad del producto tanto para el mercado nacional como para el acceso a mercados mundiales (registro de predios, LMR, manejo de plagas y enfermedades, asistencia técnica, disponibilidad de material vegetal certificado, laboratorios acreditados, bajo nivel de adopción y certificación de BPA).</p> <p>La implantación generalizada de estándares de BPA, residuos y plaguicidas en el agro colombiano es condición <i>sine qua non</i> para afrontar con garantía de éxito cualquier proyecto de comercialización internacional. Se propone analizar el apoyo de un programa masivo de certificación en BPA y Globalgap. Pero esa generalización sería implantable si el actual organismo certificador (ICA) no multiplica sus recursos. Se entiende adecuado contar con un servicio de certificación privado y externo, siempre que dicho servicio fuera sometido a los necesarios controles.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Implicación de todos los agentes involucrados en la cadena Agilidad, sencillez y costo reducido para el exportador Agilidad, sencillez y costo reducido para el control Seguimiento continuo de la evolución internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento del equipo promotor Definición de borrador Debate y aprobación de borrador Aprobación del plan de lanzamiento Seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del equipo promotor Borrador terminado Acta de aprobación del borrador Acta de aprobación del plan de lanzamiento ACTA DE SEGUIMIENTO Y EVOLUCIÓN 	<p>Definición: entre 40 y 60 millones COP</p> <p>Difundir y desplegar los estándares entre los agricultores: entre 600 y 850 millones COP al año durante 4 años</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>Inicio: 1 abril'14 Fin: 31 marzo'16</p> <p>Duración: 24 meses</p> <p>Incluye el plazo para lograr el servicio de certificación</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Marco Normativo	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
INVIMA	1	Técnico superior		
ICA	1	Técnico superior		
CIHOR)	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I4.M3.	Definir modelo de trazabilidad de producto.		
<p>DOFA: Modelos de trazabilidad no suficientemente implantados.</p> <p>Cualquier agente internacional –importador, distribuidor mayorista, distribuidor minorista, consumidor final,- debería poder identificar el origen de cualquier unidad de producto, así como las diferentes etapas por las que haya pasado su proceso de producción y comercialización. Esta línea de acción debiera facilitararlo.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El modelo debe estar homologado y ser reconocido internacionalmente • Implicar a todos los agentes involucrados • Establecer un plan de control ágil, sencillo y de costo reducido • Agilidad, sencillez y costo reducido para el exportador • Despliegue del modelo a los agentes implicados 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor • Redacción de borrador de plan de modelo • Debate y aprobación del modelo • Aprobación del plan de acción • Definición del plan de despliegue 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo promotor • Borrador terminado • Acta de aprobación del borrador • Acta de aprobación del plan de lanzamiento • Documento del plan de despliegue 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Definición: entre 40 y 60 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'14 Fin: 30 junio'15</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Normativo		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
ICA		1	Técnico superior	
INVIMA (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I4.F1.	Culminar el proceso de admisibilidad fitosanitaria en EE.UU.		
<p>DOFA: barreras de comercio internacional. Próxima admisibilidad en USA. La importancia del mercado EE.UU. hace imprescindible acelerar el proceso de admisibilidad fitosanitaria del aguacate en EE.UU.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Implicación de todos los agentes del sector involucrados Acción tipo lobby en Estados Unidos Definición de un plan de acción detallado 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de acción detallado 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de acción aprobado 	Entre 500 y 800 millones COP al año durante cuatro años Este presupuesto solo afecta a aguacate	Inicio: 1 enero'14 Fin: 30 junio'15 Duración: 18 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO		PERFIL	
Comité de Gestión del Plan	1		Director	
D. Eje Fortalecimiento	1		Técnico superior	
PTP	1		Técnico superior	
ASOHOFrucOL	1		Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate	1		Director	
Ministerio de Agricultura	1		Técnico superior	
CORPOHASS	1		Técnico superior	
APHIS	1		Técnico superior	
ICA (R)	1		Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I4.F2.	Mejorar el manejo fitosanitario y preventivo de plagas y enfermedades como la pudrición de la raíz, el marchitamiento de la planta, la roña, la pudrición del fruto por Rhizopus o la antracnosis del fruto, el pasador del fruto, el barrenador de la semilla o de las ramas, la hormiga arriera, el monalonion, las chinches, el picudo del aguacate, la mosca del ovario.		
<p>DOFA: Se adolece del correcto manejo de plagas y enfermedades.</p> <p>La inversión en investigación asociada a la erradicación –o como mínimo a la minimización- de la prevalencia de estas y otras plagas y enfermedades permitirá optimizar, tanto a efectos sanitarios, como puramente comerciales, los procesos de comercialización internacional. Incluirá, tanto el despliegue de los resultados de la investigación a través de los correspondientes paquetes tecnológicos, como la generación de zonas de baja prevalencia y libres de plagas cuarentenarias. Con todo ello se impactará fuertemente en la debilidad definida.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Conocer el “estado del arte” del manejo fitosanitario y preventivo del aguacate Implicar a todos los agentes involucrados Disponer del presupuesto necesario Establecer un plan preventivo eficiente Establecer un plan de control 	<ul style="list-style-type: none"> Constitución del equipo promotor Redacción de borrador de plan de acción Debate y aprobación de plan de acción Aprobación de presupuesto Contratación de agentes Seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del equipo promotor Borrador terminado Acta de aprobación del borrador Acta de aprobación del plan de lanzamiento Acta de aprobación del presupuesto Contratos firmados Acta de seguimiento y evaluación 	Entre 500 y 800 millones COP al año durante cuatro años Este presupuesto solo afecta a aguacate	Inicio: 1 abril'14 Fin: 31 diciembre'15 Duración: 21 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Fortalecimiento	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
ICA	1	Técnico superior		
CIHOR(R)	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	15.11.	Desarrollar un servicio de soporte técnico especializado en aditivos, residuos, etc., de acuerdo con las normas de los mercados internacionales de destino (LMR's), que preste sus servicios en Colombia, dirigido a los exportadores actuales y potenciales.		
<p>DOFA: el esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>Los principales mercados de destino potenciales del aguacate colombiano son muy exigentes y estrictos en el control de LMR's, ámbito en el que los productores colombianos tienen un gran déficit. Esta línea de actuación pretende crear un servicio especializado y con gran conocimiento que pudiera estar centralizado y dirigido tanto a los agricultores como a técnicos enfrentados a estos problemas.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el "estado del arte" del manejo de LMR's del aguacate • Implicar a todos los agentes involucrados • Disponer del presupuesto necesario • Establecer un plan de trabajo eficiente • Dar a conocer el servicio a los agricultores y técnicos • Establecer un plan de seguimiento y evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor • Redacción de borrador de plan de trabajo • Debate y aprobación de plan de trabajo • Aprobación de presupuesto • Comunicación del servicio • Seguimiento y evaluación periódico 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo promotor • Borrador terminado • Acta de aprobación del borrador • Acta de aprobación del plan de trabajo • Acta de aprobación del presupuesto • Acto de comunicación • Acta de seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Preparación 50 millones COP</p> <p>Entre 120 y 150 millones COP al año</p> <p>Este presupuesto se repetiría anualmente</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 31 marzo'16</p> <p>Duración: 9 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
D. Eje Fortalecimiento		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucol		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
CIHOR (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	15.I2.	Facilitar el acceso a un servicio privado de "surveyors" en los mercados destino, orientado a defender los intereses de los exportadores colombianos en dichos mercados.		
<p>DOFA: El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>Es conveniente contar en puertos de destino con una red de <i>surveyors</i> que, a demanda del exportador y a cambio de una razonable remuneración vigilen –y certifiquen- las condiciones en las que determinado envío llega a puerto de destino, limitándose así las responsabilidades del exportador en el caso de que la mercancía llegue dañada a su destino final por causas ajenas a dicho exportador.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el procedimiento de funcionamiento ágil y eficiente • Disponer del presupuesto necesario • Establecer el plan de trabajo • Dar a conocer el servicio a los exportadores • Organizar la red en los principales mercados de destino • Negociar condiciones económicas ventajosas • Establecer un plan de seguimiento y evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debate y aprobación del procedimiento • Aprobación de presupuesto • Debate y aprobación del plan de trabajo • Contratación con los <i>surveyors</i> • Negociación de precios • Comunicación del servicio • Seguimiento y evaluación periódico 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de aprobación del procedimiento • Acta de aprobación del plan de trabajo • Acta de aprobación del presupuesto • Contrato con <i>surveyors</i> • Tarifa de precios • Acto de comunicación • Acta de seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Incluido en el presupuesto del proyecto bandera Consorcio de exportación.</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'16 Fin: 31 diciembre'16</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Capital Humano		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucol		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
PROEXPORT (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	15.C1.	Impulsar la actualización y especialización de conocimientos de los equipos de asistencia técnica especializados en aguacate (operario, técnico y especialista), teniendo en cuenta las características propias del país, ofreciendo servicios técnicos y de gestión, involucrando a SENA, Universidades, CORPOICA y ASOHOFrucol.		
DOFA: Falta de capacidad técnica especializada (operarios técnicos y especialistas) La formación continua, especializada y permanente de los equipos técnicos es absolutamente necesaria. Esa formación, centrada en el aguacate y en las características específicas de la realidad colombiana en términos de clima, suelo y altitud debe facilitar superar la debilidad mostrada.				
ASPECTOS CRÍTICOS <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el "estado del arte" internacional • Consensuar las necesidades formativas • Definir el plan formativo • Disponer del presupuesto necesario • Dar a conocer el servicio a los implicados • Establecer un plan de seguimiento y evaluación 	HITOS <ul style="list-style-type: none"> • Consenso de necesidades formativas • Debate y aprobación del procedimiento de plan formativo • Aprobación de presupuesto • Comunicación del servicio • Seguimiento y evaluación periódico 	EVIDENCIAS <ul style="list-style-type: none"> • Acta de consenso de necesidades • Acta de aprobación del plan formativo • Acta de aprobación del presupuesto • Acto de comunicación • Acta de seguimiento y evaluación 	PRESUPUESTO <p>100 millones COP para concretar necesidades, adecuar el plan y conformar el equipo</p> <p>Entre 500 y 700 millones COP anuales durante 5 años</p> <p>Este presupuesto afecta al aguacate</p>	CALENDARIO <p>Inicio: 1 abril'15 Fin: 30 septiembre'15</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Capital Humano		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucol		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Universidades		1 * 3 universidades (máx.)		
Sena		1	Técnico superior	
CIHOR (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I5.C2.	Establecer un sistema de asistencia técnica integral <i>on line</i> aprovechando las tecnologías de la información y comunicación.		
<p>DOFA: La inocuidad alimentaria precisa un importante salto cualitativo para el mejoramiento de la calidad del producto tanto para el mercado nacional como para el acceso a mercados mundiales (registro de predios, LMR, manejo de plagas y enfermedades, asistencia técnica, disponibilidad de material vegetal certificado, laboratorios autorizados, bajo nivel de adopción y certificación de BPA).</p> <p>Existe un foro (v. http://www.livestream.com/linkata http://redatacolombia.ning.com/) en el que "los Asistentes Técnicos -AT- del sector agropecuario pretenden tener participación activa, para construir, compartir, diseñar y difundir información y conocimientos del sector agropecuario en el marco del Subsistema de Asistencia Técnica y dentro de la Política actual del País."</p> <p>Se trataría de un espacio abierto de esas características, pero con una mayor orientación al productor, que pudiera asegurar una ágil atención a las consultas de los productores, independientemente de su ubicación en el país. Tendría un gran interés en todos los casos, pero especialmente para los productores ubicados a distancia de los técnicos, lo que encarece mucho este servicio o lo ralentiza.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Implicar a todos los agentes involucrados, especialmente a los técnicos • Disponer del presupuesto necesario • Establecer un plan de trabajo eficiente • Dar a conocer el servicio a los agricultores y técnicos • Garantizar el proceso de actualización de la información • Establecer un plan de seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor • Redacción de borrador de plan de trabajo • Debate y aprobación de plan de trabajo • Aprobación de presupuesto • Comunicación del servicio • Seguimiento y evaluación periódico 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo promotor • Borrador terminado • Acta de aprobación del borrador • Acta de aprobación del plan de trabajo • Acta de aprobación del presupuesto • Acto de comunicación • Acta de seguimiento y evaluación 	<p>Entre 100 y 150 millones COP al año</p> <p>Este presupuesto se repetiría anualmente</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Capital Humano	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFRUCOL	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
CIHOR (R)	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I5.M1.	Fortalecer el servicio de soporte técnico sobre etiquetado legal que preste sus servicios en Colombia para los exportadores Colombianos.		
<p>DOFA: el esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>La legislación de los países de destino relativa al etiquetado de la fruta no es homogénea y puede resultar trabajoso para el exportador conocer y aplicar la norma correspondiente. Se propone reforzar este servicio, teniendo en cuenta que el volumen de exportación debe multiplicarse y sus necesidades también, poniendo a disposición de los futuros exportadores la información necesaria de manera ágil. Y eficiente.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponer de información actualizada de los países objetivo Dimensionar el servicio de acuerdo a las previsiones de necesidades Establecer el cauce de comunicación (bidireccional) ágil y eficiente con los exportadores Establecer el plan de actualización ágil, sencillo y de costo reducido 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Dimensionamiento del servicio Definir el cauce de comunicación Inaugurar el cauce de comunicación Plan de actualización establecido. 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento de dimensionamiento aprobado Cauce de comunicación documentado Acto de inauguración del cauce de comunicación Plan de actualización documentado 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Preparación y cauce comunicación 50 millones COP</p> <p>Entre 70 y 100 millones COP al año. Este presupuesto se repetiría anualmente</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'16 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Normativo		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
PROEXPORT (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I6.F1.	Participar en proyecto marca / país.		
<p>DOFA: El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>La iniciativa del proyecto Marca Colombia responde a la necesidad de coordinar las distintas actuaciones públicas y privadas sobre la marca Colombia, de transmitir a las empresas e instituciones la importancia de tener una buena imagen de país, y de informarles de cómo comunicar y “vender” la nueva realidad de Colombia.</p> <p>El objetivo común consiste en no dispersar esfuerzos y mantener la coherencia en los mensajes para construir una nueva imagen de Colombia que no sólo mejore la proyección económica del país, sino que transmita la nueva realidad política, social y cultural de Colombia, Este objetivo es de vital importancia en estos momentos, ya que la imagen de Colombia, aunque está evolucionando positivamente, no ofrece fortaleza competitiva. En este sentido, es deseable que las frutas y hortalizas colombianas participen de ese esfuerzo colectivo y puedan beneficiarse del posicionamiento-país obtenido o a obtener por ese esfuerzo colectivo.</p> <p>El éxito en esta línea de acción permitirá elevar los niveles de competitividad del subsector de forma sustancial.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer en detalle la imagen de la marca país Colombia y específicamente del aguacate. • Alinearse con el plan nacional • Dotación presupuestaria • Seguimiento y evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor • Diseño Plan de Acción • Aprobación del Plan de Acción y puesta en marcha • Informe conclusiones 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Acción documentado • Acta de aprobación del Plan de Acción • Acta de seguimiento 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Presupuesto de Estado</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'17 Fin: 31 diciembre'17</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Fortalecimiento.	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucOL	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
PROEXPORT (R)	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I6.M1.	Impulsar el desarrollo de una política integral de Estado (puesta en común de prioridades) que facilite sincronizar los entes gubernamentales relacionados con el sector.		
<p>DOFA: <i>Muy débil coordinación institucional (diferentes prioridades) en torno al desarrollo del sector hortofrutícola.</i></p> <p>Se hace imprescindible que los diferentes entes gubernamentales implicados en el mejoramiento de la realidad fitosanitaria, en la innovación aplicada a los productos hortofrutícolas, en la planeación de cultivos prioritarios, en la zonificación de los mismos, etc. aúnen criterios y obedezcan a una única política integral de estado.</p> <p>El éxito en esta línea de acción permitirá alinear estrategias y coordinar las acciones desarrolladas por los distintos entes gubernamentales implicados en el desarrollo del sector.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Creación de un gabinete que coordine los distintos entes gubernamentales implicados (definición de funciones y entes representados) Consensuar criterios generales de la política nacional de desarrollo integral para el sector Definición y despliegue de las políticas sectoriales alineadas Recursos financieros para la ejecución de las políticas Seguimiento y evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Constitución del gabinete Diseño y aprobación de la política integral Despliegue de la política integral en las políticas sectoriales Aprobación de los presupuestos correspondientes Seguimiento y evaluación periódico 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del gabinete Acta de aprobación de la política integral de Estado Publicación de los presupuestos. Acta de seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Incluido en la actividad del Comité de Gestión del Plan</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'14 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 24 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Marco Normativo	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
Ministerio de Hacienda	1	Técnico superior		
Ministerio de Salud	1	Técnico superior		
Ministerio de Comercio (R)	1	Director		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I6.M2.	Fortalecer presupuestariamente las instituciones implicadas (ICA, CORPOICA, INVIMA, SENA, ICETEX, Colciencias, etc.), para abordar los proyectos e iniciativas en los distintos ámbitos previstos (sanidad e inocuidad, insumos, puertos, controles fronterizos, comerciales, formativos, de investigación, de asistencia técnica y soporte), la revisión o, en su caso, la definición de procedimientos y normativas, así como proyectos específicos de referencia.		
<p>DOFA: Escasez de recursos por parte de agentes importantes en la cadena.</p> <p>El conjunto de importantes tareas que se abren en el horizonte del próximo futuro y los resultados exigibles del desempeño de los entes implicados exigirá probablemente la dotación de importantes partidas presupuestarias para el robustecimiento y la eficacia de los mismos. En este sentido, se plantea duplicar el presupuesto del conjunto de instituciones implicadas durante el primer año y mantener esa cifra durante los siguientes ejercicios.</p> <p>El éxito en esta línea de acción permitirá contar con recursos suficientes para dar respuesta a los retos a los que el sector deberá hacer frente.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Recursos presupuestarios disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> Sumatorio dotación presupuestaria instituciones implicadas año 1 s/año anterior 	Multiplicar por dos el presupuesto del actual ejercicio y mantener los próximos años	Inicio: 1 abril'14 Fin: 31 marzo'15 Duración: 12 meses
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Normativo		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
Ministerio de Hacienda		1	Técnico superior	
Ministerio de Salud		1	Técnico superior	
Ministerio de Educación		1	Técnico superior	
Ministerio de Comercio (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	17.F1.	Diseñar estrategias de apoyo a las campañas de promoción al consumo de frutas y hortalizas impulsadas por el Ministerio de Salud, FAO y otros agentes, destacando los atributos del aguacate y fomentando un mayor conocimiento y nivel de exigencia en términos de calidad por parte del consumidor.		
<p>DOFA: El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo + Consumo nacional poco exigente.</p> <p>Aprovechando las campañas de promoción al consumo que se desarrollan de la mano del Ministerio de Salud y FAO, se plantea en el marco de las mismas, la puesta en marcha de una serie de iniciativas específicas, coherentes y alineadas entre sí en clave de plan de comunicación, con un doble objetivo: Por una parte, se trata de animar el consumo nacional del aguacate, acentuando sus excelentes propiedades, la conveniencia del incremento del consumo <i>per capita</i> de frutas y hortalizas en general y del aguacate en particular. Por otra parte, es necesario educar al consumidor colombiano en la exigencia de estándares de calidad crecientes. Esa discriminación en el consumo –y, por ende, en el precio- preparará al agro colombiano para la producción de frutas y hortalizas de calidad y lo preparará para el cumplimiento de las exigentes condiciones internacionales. El éxito en esta línea de acción permitirá por un lado fortalecer y elevar los niveles de competitividad del subsector de forma sustancial. Asimismo, esta línea de acción también contribuye a extender una serie de criterios y estándares de calidad. En la medida en que dichos criterios y estándares se vayan asumiendo progresivamente como algo natural en la sociedad colombiana, el consumidor tenderá a ser cada vez más exigente con relación a los productos que adquiere.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotación de recursos para la puesta en marcha de las estrategias de promoción • Diseño del Plan de comunicación alineado con las campañas en vigor y los objetivos perseguidos • Definición del proceso de seguimiento y evaluación del Plan 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concreción del Plan de Comunicación • Lanzamiento del Plan • Elaboración informe resultados 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de aprobación del plan de comunicación • Acta de aprobación del presupuesto • Plan de Comunicación documentado • Acta de seguimiento y evaluación • Informe conclusiones 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Elaboración de material entre 250 y 350 millones COP</p> <p>Contratación de medios entre 1.000 y 1.400 millones COP. Este presupuesto se repetiría durante 3 años</p> <p>Este presupuesto se aplica al aguacate</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'16 Fin: 30 junio'17</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan (R)		1		Director
D. Eje Fortalecimiento		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFrucOL		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
Ministerio de Agricultura		1		Técnico superior
Ministerio de Salud		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I7.M1.	Establecer los mecanismos para que los minoristas colombianos exijan a sus proveedores el cumplimiento de los niveles de calidad establecidos y demandados por el mercado local: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer normativa por la que la responsabilidad de la calidad del producto vendido corresponde al punto de venta • Establecer mecanismos de inspección y sanción en el punto de venta 		
<p>DOFA: Consumo nacional poco exigente.</p> <p>El cambio cultural ha de tener su paralelo normativo o reglamentario: el que definirá los estándares mínimos que los <i>retailers</i> deberán exigir a sus proveedores. Asimismo, la normativa que se defina, para ser efectiva, deberá ir acompañada de los recursos necesarios para su implementación en lo referente a los mecanismos de inspección y sanción que se definan.</p> <p>El éxito en esta línea de acción permitirá el establecimiento y aplicación de unos estándares mínimos de calidad en los puntos de venta, lo que conlleva su extensión progresiva al conjunto de la cadena productiva y comercial y, por ende, al conjunto de la sociedad.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación/diseño normativa • Disponibilidad de recursos para hacer efectivas las inspecciones • Cumplimiento de los mecanismos de inspección y sanción • Comunicación a todos los agentes involucrados 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor • Redacción de borrador de plan de normativa • Debate y aprobación de la misma • Publicación de la normativa • Seguimiento y evaluación periódico 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo promotor • Acta de aprobación del borrador • Normativa aprobada • Nº de inspecciones /sanciones realizadas /aplicadas anualmente 	Adecuación y diseño de la normativa entre 70 y 90 millones COP Mecanismos de inspección y sanción integrado en INVIMA Comunicación 100 millones COP Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos	Inicio: 1 enero'16 Fin: 31 diciembre'16 Duración: 12 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Marco Normativo	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Representantes de asociaciones de comerciantes	1	Representante		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
Ministerio de Salud (R)	1	Director + Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	17.M2.	Incorporar en los mecanismos de compra pública los estándares de calidad.		
<p>DOFA: Consumo nacional poco exigente.</p> <p>El Estado y las instituciones públicas habrán de dar ejemplo en cuanto al nivel de exigencia de calidad a aplicar en la compra pública. El éxito en esta línea de acción, junto con otras actuaciones planteadas en esta línea, contribuye a extender una serie de criterios y estándares de calidad. En la medida en que dichos criterios y estándares se vayan asumiendo progresivamente como algo natural en la sociedad colombiana, el consumidor tenderá a ser cada vez más exigente con relación a los productos que adquiere.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis y definición de los criterios y estándares de calidad exigibles en las compras públicas Revisión y adecuación de la normativa de compra pública Aplicación efectiva de los criterios de calidad definidos Seguimiento y evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Consenso sobre los criterios y estándares de calidad exigibles Normativa actualizada Seguimiento y evaluación 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento consensuado de criterios y estándares de calidad Normativa publicada Acta de seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 30 y 50 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'17 Fin: 30 junio'18</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Normativo		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
Gabinete de desarrollo de la política de estado (R)		1 * asociación (máx.3)	Responsable	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	17.11.	Estandarizar y homologar los empaques de la fruta.		
<p>DOFA: El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>La demanda internacional exige el cumplimiento de determinadas normas en empaque. Las plataformas de exportación o las simples bodegas de titularidad individual habrán de conocer las exigencias internacionales y aplicar los estándares adecuados.</p> <p>Para ello, será preciso analizar en profundidad las distintas normas y estándares de empaque que se aplican en el comercio internacional, identificar aquellos más adecuados en función de las características del producto, la logística y las características de los mercados objetivo para, a continuación, establecer los mecanismos para su aplicación efectiva por parte de los distintos agentes que conforman la cadena (desde fabricantes de embalajes, pasando por el productor, hasta los propios exportadores) buscando la eficiencia y competitividad en su compra y en el transporte posterior. El éxito en esta línea de acción permitirá elevar los niveles de competitividad del subsector de forma sustancial.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación de los estándares de empaque en función del producto, la logística y el mercado objetivo Disponibilidad, costo de compra y costos de transporte de los empaques seleccionados. Despliegue al conjunto de la cadena (homologación) 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación y selección de estándares para la exportación. Homologación de empaques para exportación Negociación y firma de contrato con los proveedores de los empaques 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento de estándares Acta de homologación Documento contractual 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 70 y 100 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Fortalecimiento.		1 x Eje	Director	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I8.F1.	Establecer alianzas estratégicas, tanto comerciales como técnico-productivas.		
<p>DOFA: Problema de competitividad internacional. El fortalecimiento del subsector a nivel internacional no puede plantearse de manera individual o aislada. En este sentido, la mejora de la competitividad pasa por la búsqueda de acuerdos y alianzas de manera sistemática a todos los niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas comerciales <ul style="list-style-type: none"> • Con exportadores del sector de otras latitudes para complementar nuestra oferta (ejemplo: chilenos o surafricanos), para aprovechar sus ventanas de oportunidad ante importadores y clientes a los que ofreceríamos una oferta permanente y de volumen. • Entre la cadena y el sector del banano para aprovechamiento de las evidentes economías de escala con un enfoque "gana - gana". • Con cadenas comerciales para acortar canales de distribución • Con empresas de sectores complementarios (ej: cartonaje, logísticos, financieros, comerciales y de marketing) • Alianzas técnico - productivas con agentes líderes de aguacate, nacionales e internacionales. (ejemplo: con universidades de Sudáfrica, con centros de investigación de Chile, de Perú, etc.) <p>El éxito en esta línea de acción permitirá elevar los niveles de competitividad del subsector de forma sustancial.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y selección de posibles aliados • Establecimiento de acuerdos de alianza sólidos que permitieran acometer el proceso global con las máximas garantías de éxito. • Aplicación enfoque "ganar-ganar" en los acuerdos de colaboración y alianzas 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de alianzas potenciales • Establecimiento de acuerdos y alianzas • Seguimiento y evaluación 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº de alianzas y acuerdos firmados • Acta de seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Con exportadores de otras latitudes y el sector del banano incluido en la actividad del consorcio Cadenas comerciales y empresas de sectores complementarios: incluido en la actividad del comité de gestión</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'15 Fin: 31 diciembre'16</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan (R)		1		Director
D. Eje Fortalecimiento		1		Director
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFrucOL		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
PROEXPORT		1		Director
Consorcio exportación		1		Director
Universidades		1 * Universidad		
CIIHOR		1		Director + Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I9.I1.	Adoptar la tecnología para romper la estacionalidad de la producción (adelantar y/o atrasar para aprovechar ventanas comerciales).		
<p>DOFA: presenta un claro problema de competitividad internacional.</p> <p>Uno de los factores clave de éxito en el mercado internacional es la capacidad para abastecer el mercado de manera ininterrumpida, especialmente en periodos de elevada demanda y reducida oferta, evitando de este modo el problema de bajos precios por la coincidencia de las épocas de cosecha y concentración de la misma en periodos determinados.</p> <p>La superación de los límites de la producción estacional, mediante el establecimiento de paquetes tecnológicos y la generación de equipamiento tecnológico asociado, Complementar las técnicas hormonales, con otras temáticas programar la cosecha como podas y fertilización. Todo ello permitirá al producto colombiano contar con una ventaja competitiva frente a terceros.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos de I+D para el desarrollo de paquetes y tecnología. Transferir los resultados de la I+D+i al sector productor mediante Servicios de asistencia técnica y de capacitación. Recursos para la adopción de tecnología por parte de los productores Despliegue a los agricultores 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de paquetes tecnológicos para la producción ininterrumpida de aguacate Diseño de los mecanismos de transferencia tecnológica Puesta en marcha de una línea de ayuda a productores para la adopción de tecnología Lanzamiento del despliegue 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de paquetes tecnológicos para la producción ininterrumpida Puesta en marcha de los mecanismos para la transferencia tecnológica. 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Incluido en la actividad del proyecto bandera CIIHOR</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'15 Fin: 31 diciembre'16</p> <p>Duración: 24 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Infraestructuras		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Universidades		1 * Universidad		
CIIHOR (R)		1	Director	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I9.I2.	Generar un ente que agrupe a todas las entidades colombianas (CORPOICA, Universidades, etc.) actuantes en el proceso de investigación e innovación en aguacate.		
<p>DOFA: Poca orientación a la innovación.</p> <p>Uno de los proyectos bandera que se presentan habla, con cierto nivel de detalle, de aspectos de innovación asociados a la creación de un ente que agrupe a todas las entidades colombianas en el ámbito tecnológico, investigación y asistencia técnica. Se remite, pues, a ese apartado el desarrollo de esta línea de actuación.</p> <p>El éxito en esta línea de acción permitirá concentrar y optimizar los recursos en investigación e innovación, avanzando de este modo hacia un sistema de investigación, desarrollo tecnológico e innovación orientado a satisfacer las necesidades de desarrollo de la <i>industria hortofrutícola</i> desde una visión de negocio, lo que contribuirá a la mejora de la competitividad del subsector.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo investigador y recursos de I+D de los socios Articulación de las capacidades de los sectores público y privado para responder a las necesidades definidas. Transferir los resultados de la I+D+i al sector productor mediante Servicios de AT y de capacitación. 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboración del Plan de recursos (humanos y materiales) de las entidades asociadas Diseño y habilitación de una sede específica (y, en su caso, de las sedes regionales) Elaborar el plan de investigación del sector hortofrutícola (productos priorizados) a cinco años Implementación del plan de investigación. Evaluación y seguimiento 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Acta aprobación plan de recursos Acta aprobación plan de investigación Acta seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Incluido en la actividad del proyecto bandera CIIHOR</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'14 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 24 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Infraestructuras		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Corpoica		1	Director	
Universidades		1 * Universidad		
CIIHOR (R)		1	Director	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I10.F2.	Definir un Plan de Marketing global que abarque los distintos mercados objetivo: UE y EE.UU. (en el horizonte de aprobación de la admisibilidad). Este plan de marketing incluye el plan de mercadeo y promoción sectorial para llegar a los potenciales mercados.		
<p>DOFA: El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>Una vez que todas las anteriores acciones hayan sido, como mínimo, iniciadas, se estará en condiciones de afrontar el mercado internacional mediante la elaboración del preceptivo Plan de Marketing: se trata de una herramienta de planificación especialmente diseñada para cada mercado, para cada segmento de mercado.</p> <p>Los contenidos básicos asociados a la planificación de marketing para cada uno de los mercados y segmentos objetivo priorizados serán, como mínimo, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento los objetivos de marketing (venta en toneladas y euros, cuota de mercado, repetición de compra, etc.) por cada país objetivo. • Selección de importadores especializados en cada país, así como de los indicadores de seguimiento. • Establecer la política de precios (confirmar si es única o ligeramente diferente en cada país) • Definición de la estrategia de comunicación (argumentario comercial, página web, folletos, newsletters, stickers, stoppers, etc.) para cada país. • Desarrollar los empaques adecuados para cada mercado, (pallet, caja, blíster y etiqueta individual), con especial atención a las exigencias legales de etiquetado • Plan específico para el canal hotelería, restaurantes y catering (horeca). <p>El éxito en esta línea de acción permitirá disponer de una hoja de ruta que concentre y articule el esfuerzo comercial hacia los mercados internacionales.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de los objetivos de marketing • Estrategia de distribución, comunicación y precios • Selección y establecimiento de contactos con importadores • Disponer de presupuesto 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consenso objetivos de marketing • Aprobación del Plan de Marketing • Contactos iniciales con importadores 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta consenso objetivos de marketing • Plan de Marketing redactado 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Incluido en la actividad del Consorcio de exportación</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 31 marzo'16</p> <p>Duración: 9 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Fortalecimiento.		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucol		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
PROEXPORT		1	Técnico superior	
Consorcio exportación (R)		1	Director	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I10.F3.	Preparar el lanzamiento internacional del aguacate de Colombia y dinamizar el mercado con base en el Plan de Marketing definido.
------------------------	----------------	--

DOFA: El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.

Una vez definido y aprobado el Plan de Marketing, el siguiente paso consiste en su puesta en marcha. Para ello, se plantean 4 etapas secuenciales basadas en el llamado "ciclo de la calidad total" de William Edwards **Deming***:

a) Preparación del lanzamiento: Una vez planificadas las acciones de marketing, se procederá a la preparación del lanzamiento internacional del aguacate. Ello implica que se habrán conseguido las preceptivas homologaciones y se habrá planificado, en detalle, la logística a aplicar en cada caso.

b) Lanzamiento inicial: La introducción en los diferentes mercados priorizados en el Plan de Marketing implica la aplicación del conjunto de acciones que permitan dar a conocer el producto y establecer relaciones comerciales iniciales:

- Presentación en cada mercado geográfico y ferias
- Gestión específica con cada importador seleccionado
- Invitación a los importadores a visitar las instalaciones en Colombia.
- Envío de muestras
- Apoyo a los importadores en sus presentaciones a los *retailers* de su mercado
- Presentaciones, degustaciones al consumidor
- Desarrollo de la imagen país como proveedor líder de aguacate
- Plan promocional dirigido al *retailer* y al consumidor final en los mercados prioritarios
- Plan específico en el canal horeca
- *Feed back* y análisis de los resultados obtenidos a nivel de importador, *retailer* y consumidor.

c) Una vez conseguida una primera introducción en el mercado A o B, es necesaria una permanente dinamización de dichos mercados, actuando sobre los diferentes agentes de la cadena de comercialización, todo ello en base al aprendizaje obtenido en la fase de lanzamiento.

d) *Feed back* y análisis de los resultados obtenidos a nivel de importador, *retailer* y consumidor.

El éxito en esta línea de acción permitirá abrir nuevos mercado para la producción nacional del aguacate.

*[PDCA (Plan, Do, Check, Act. Planificar – Hacer – Verificar – Actuar] exige recoger permanentes valoraciones sobre el desempeño obtenidas de los diferentes agentes presentes en el ciclo de la comercialización internacional: importador, *retailer* y consumidor

ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar los aspectos previos al lanzamiento • Establecer contratos con importadores • Disponer de producto adecuado (variedad, características, calidad, cantidad y cumplimiento normas) • Capacidad logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento inicial en los mercados • Adaptación del Plan de Marketing en función del feed back inicial • Dinamización de los mercados en base al Plan de Marketing revisado • Seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos firmados • Pedidos recibidos • Plan de Marketing revisado • Acta de seguimiento y evaluación 	Incluido en la actividad del Consorcio de exportación	Inicio: 1 enero'16 Fin: 31 diciembre'18 Duración: 36 meses

EQUIPOS		
AGENTES	NÚMERO	PERFIL
Comité de Gestión del Plan	1	Director
D. Eje Fortalecimiento.	1	Técnico superior
PTP	1	Técnico superior
ASOHOFrucol	1	Técnico superior
O.N.Aguacate	1	Director
PROEXPORT	1	Técnico superior
Consorcio exportación. (R)	1	Director



6. Desarrollo de las líneas de acción

Calendario de las líneas de acción

		2014				2015				2016				2017				2018				
		Q1	Q2	Q3	Q4																	
I1.F1.	Crear Organización Nacional del aguacate																					
I1.F2.	Impulsar asociaciones regionales																					
I1.C1.	Incentivar formación empresarial																					
I1.M1.	Ajustar normativas cooperativas agrícolas																					
I2.C1.	Desarrollo emprendedores																					
I2.C2.	Desarrollo personal capacitado																					
I2.F1.	Disponibilidad de créditos y recursos financieros																					
I2.F2.	Paquete tecnológico, proceso transición a Hass, viveros registrados																					
I2.M1.	Normativa insumos registrados																					
I2.M2.	Procedimiento de certificación material vegetal																					
I2.M3.	Controles fronterizos																					
I2.M4.	Procedimientos de inspección conjunta en origen y en puerto																					
I2.M5.	Revisar normatividad importación terceros (bioterrorismo, FSMA, etc.)																					
I2.M6.	Cobertura riesgo cambiario																					
I2.I1.	Servicio de "bolsa de tierras"																					
I2.I2.	Impulsar red de viveros																					
I2.I3.	Transporte del predio a la plataforma																					
I2.I4.	Transporte desde plataforma hasta cliente																					
I2.I5.	Diseñar e implementar sistema de abastos																					
I2.I6.	Viabilidad compra bonos CO2																					
I2.I7.	Procedimiento análisis costos																					
I3.I1.	Desarrollo de plataformas																					
I3.I2.	Acortar tiempo transporte a puertos																					
I3.I3.	Dotación de recursos en puertos																					
I3.I4.	Definir proyecto agroindustria y transformación																					
I3.I5.	Desarrollar sistema de información estratégico																					

6. Desarrollo de las líneas de acción

Calendario de las líneas de acción

		2014				2015				2016				2017				2018				
		Q1	Q2	Q3	Q4																	
I4.I1.	Establecer red de laboratorios																					
I4.I2.	Adaptar guía ambiental																					
I4.M1.	Establecer procedimiento de exportación																					
I4.M2.	Elevar estándares BPA's. implantar y disponer servicio certificación																					
I4.M3.	Definir modelo trazabilidad																					
I4.F1.	Culminar proceso admisibilidad en Estados Unidos																					
I4.F2.	Manejo de plagas y enfermedades																					
I5.M1.	Soporte técnico etiquetado legal																					
I5.I1.	Soporte técnico en aditivos, residuos, etc.																					
I5.I2.	Facilitar acceso a servicio de surveyors																					
I5.C1.	Desarrollo de equipos de técnicos																					
I5.C2.	Asistencia técnica on line																					
I6.F1.	Participar en proyecto marca / país																					
I6.M1.	Política integral de estado																					
I6.M2.	Fortalecer presupuesto instituciones																					
I7.F1.	Campaña de comunicación en Colombia																					
I7.I1.	Estandarizar y homologar empaques de fruta																					
I7.M1.	Control en punto de venta																					
I7.M2.	Incorporar estándares de calidad en compra pública																					
I8.F1.	Alianzas estratégicas																					
I9.I1.	Tecnología para programar cosecha																					
I9.I2.	Red que agrupe a todas las entidades																					
I10.F2.	Definir plan de marketing																					
I10.F3.	Lanzamiento internacional y dinamización del mercado																					

7. Proyectos bandera

7. Proyectos bandera

Introducción

Se entiende por proyecto bandera un proyecto tangible de gran magnitud que apalanca las ventajas competitivas de un sector con potencial de crecimiento que se desarrolla en un área geográfica, involucra inversión inmediata con resultados visibles y cuenta con los habilitantes necesarios para su implementación (infraestructura-terreno, incentivos-impuestos, capital humano y promoción, etc.).

A continuación se describen y detallan los tres proyectos bandera identificados en el presente proyecto y que son los siguientes:

Proyecto
bandera
"plataformas
de gestión
integral"

Proyecto
bandera
"consorcio de
exportación"

Proyecto
bandera
"centro de
investigación
e innovación
-CIIHOR-"

7.1. Proyecto bandera “plataformas de gestión integral”

para la transformación y comercialización de frutas y hortalizas.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Definiciones

Título del proyecto: Diseño, implantación y desarrollo de una red de **PLATAFORMAS DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS.**

Descripción general: las plataformas que se implanten serán **empresas** de iniciativa privada con **fuerte apoyo público** que se ubicarán estratégicamente, de manera que las zonas de producción hortofrutícola priorizadas se encuentren a menos de **3** horas de transporte de dichas plataformas. En ellas se llevarán a cabo procesos de **acopio, selección y clasificación, tratamiento hidrotérmico** –en los casos en los que éste sea preciso- **empaque, enfriamiento y transporte**, ya sea a puertos, en el caso de que se trate de comercializar fruta fresca en mercados internacionales, ya a centrales de abastos u otras organizaciones de distribución, en el caso de la comercialización nacional, ya a plantas de transformación propias o ajenas, si el producto va a ser convertido en pulpa, cremogenado¹, IQF (Individual Quick Freezing), congelado, desecado o liofilizado.

En todos los casos, las plataformas tendrán la función de **comercializar el producto fresco o transformado**, ya sea en el **mercado nacional**, ya en mercados de **exportación**. En este último caso, podían –o no- entrar a formar parte del **consorcio de exportación**, que se presenta como proyecto bandera en otra parte del presente documento.

Complementariamente, una plataforma de gestión integral actuaría como **central de aprovisionamientos**, con el fin de proveer a sus asociados –personas naturales o jurídicas- de cuantos productos o servicios sean susceptibles de ser adquiridos de forma conjunta, incrementándose así el poder de negociación ante suministradores de insumos agroquímicos y plaguicidas, fertilizantes, seguros, carburante o cualquier otro bien o servicio cuya compra se decida centralizar.

Forma jurídica: puede ser válida cualquier forma jurídica que permita a los productores, sean grandes o pequeños, participar en el capital social de la entidad correspondiente. Se propone que la propiedad pueda estar abierta a otro tipo de socios no productores –financieros, logísticos, importadores...- pero manteniendo la mayoría del capital social en manos del colectivo de productores. La propiedad debería estar abierta a inversores nacionales y extranjeros, buscándose, en este último caso, aliados que faciliten, además de la necesaria financiación, acceso a mercados, complementariedad en gama de productos y acceso a tecnologías.

¹ Cremogenado: es la acepción utilizada en la industria alimentaria para denominar el puré o la pulpa de fruta. Más concretamente, se trata de la pulpa homogenizada con la adición de ciertos porcentajes de piel u otra parte de la fruta. Se trata de una de las materias primas más utilizadas para la elaboración de zumos 100%, néctares, smoothies, mermeladas, compotas, cremas de frutas, yogures con fruta, helados, etc. Se elaboran con todo tipo de frutas pulposas: manzana, pera, membrillo, cereza, albaricoque, durazno, nectarina, ciruela, níspero, fresa, plátano, kiwi, mango, piña, guayaba, papaya, etcétera.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Definiciones

Generalidades de funcionamiento: la plataforma de gestión integral estaría obligada a aceptar la totalidad de la producción de sus socios productores y éstos se comprometerían a entregarla, de manera que no cupiera la posibilidad de que un socio productor pudiera comercializar sus productos por otras vías alternativas¹. La plataforma fijaría **precios de adquisición de cada producto discriminando calidades**. El cumplimiento de determinadas normas, en términos de aplicación de la asistencia técnica necesaria –suministrada por la propia plataforma o por entes contratados al efecto en términos de *outsourcing*-, certificación de BPA, tratamientos en campo, etc. serían condiciones *sine qua non* para la recepción de las materias primas por parte de las plataformas. Sería la propia plataforma quien facilitara a los productores asociados la utilización de los correctos **paquetes tecnológicos** que aseguraran los estándares necesarios para que el producto fuera admitido por la propia plataforma.

Una vez que el productor entrega su producto a la plataforma y acepta los criterios de valoración propuestos, dicho productor perdería el control sobre la propiedad de su producto específico, pasando éste a formar parte del conjunto de productos destinados a transformación y/o comercialización.

La plataforma debería tener la **robustez financiera** necesaria para poder pagar al productor el precio provisional pactado y esperar al buen fin de sus actividades transformadoras o comercializadoras para recuperar las cantidades anticipadas.

Al final de cada ejercicio contable, los órganos de gestión de la empresa decidirían qué parte de las utilidades conseguidas debería ser repartida entre los socios de la misma y qué parte debería ser destinada a la ulterior capitalización de la empresa, lo que permitiría a ésta la realización de nuevas inversiones.

Es evidente que la transparencia más absoluta debe presidir la totalidad de la gestión de una empresa de las características propuestas.

¹ Podría parecer que exigir la entrega de toda la producción de los asociados a la plataforma para que ésta procediera a su comercialización en exclusiva podría ser interpretada como una práctica contraria a la competencia, de competencia desleal o incluso violatoria de principios constitucionales, sobre todo teniendo en cuenta que el precio también sería fijado por la plataforma. Pero no se debe olvidar que el modelo propuesto es un modelo de libre participación dotado de unas "reglas de juego" libremente aceptadas por sus productores asociados. La adscripción al mismo es tan voluntaria como la baja del mismo.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Propósitos, fines

Son muchos los fines que se pretenden alcanzar con la promoción de este proyecto. Se citan, entre otros, los siguientes::

- ❑ **Contribuir a la estructuración del sector.** Se ha repetido en varias ocasiones que el sector está más bien desestructurado. Organizar la oferta en torno a un propósito común, centralizar las compras con el consiguiente avance en la consecución de un mayor poder de negociación, uniformizar y ordenar calidades, sistemas, etc., son algunas de las prácticas que, a nuestro entender, contribuirían a la estructuración perseguida.
- ❑ **Incidir de forma decidida en aspectos relacionados con la inocuidad alimentaria.** La aplicación de las adecuadas prácticas de cultivo, recolección y transporte propuestas por las plataformas asegurarían el cumplimiento de las condiciones consideradas mínimas para cada uno de los escenarios posibles.
- ❑ **Generalizar el acceso a la adecuada asistencia técnica** por parte de los productores. Esa asistencia tendría un costo a repercutir al productor –no se propone la aplicación de medidas de subsidiación- pero existe el convencimiento de que la centralización de tales actividades incidiría en la optimización de costos y en la homogeneización de prácticas.
- ❑ **Acortar canales comerciales:** la disposición, por parte de las plataformas, de una oferta multiproducto y multipresentación , con un volumen de oferta importante y con la garantía de homogeneidad y adecuación a los estándares de calidad, permitiría acceder directamente a los centros de decisión de compra de las grandes cadenas y, en su defecto, negociar, cuando menos en términos de equilibrio, con los actores de la red de abastos nacional.
- ❑ **Añadir valor a la producción agrícola,** mediante el impulso a cuantos procesos de transformación y comercialización pasen el filtro del adecuado plan de viabilidad.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

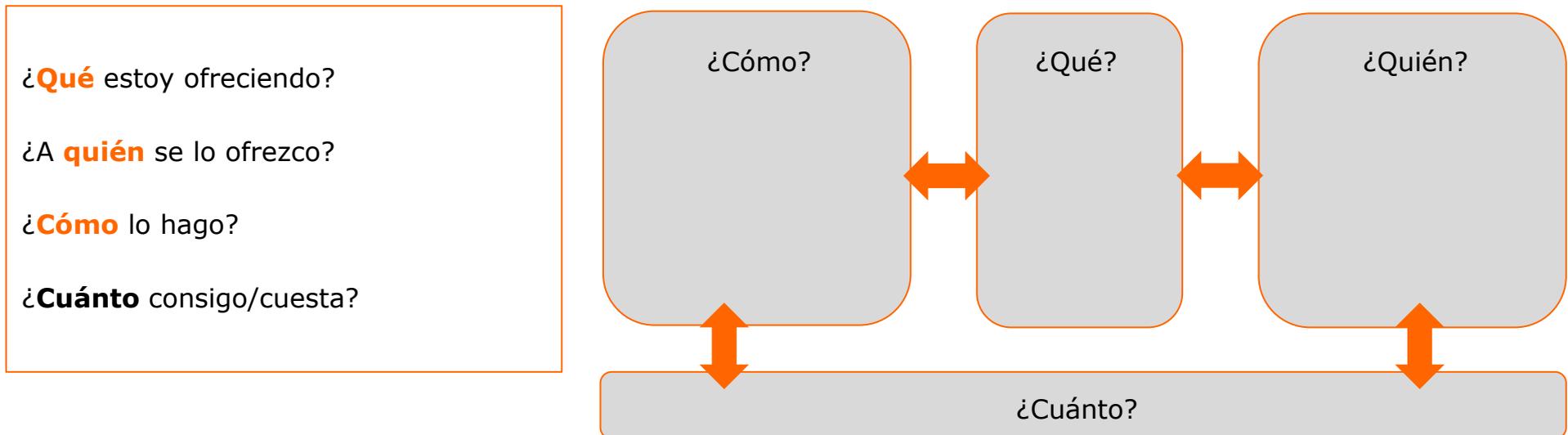
Modelo de negocio

Se presenta el esquema conceptual constitutivo del método de análisis y toma de decisiones MdN Innovation de LKS ©

La primera pregunta que se debe hacer es **¿qué es un modelo de negocio?**

Un modelo de negocio describe la racionalidad de cómo una organización crea, entrega y captura valor

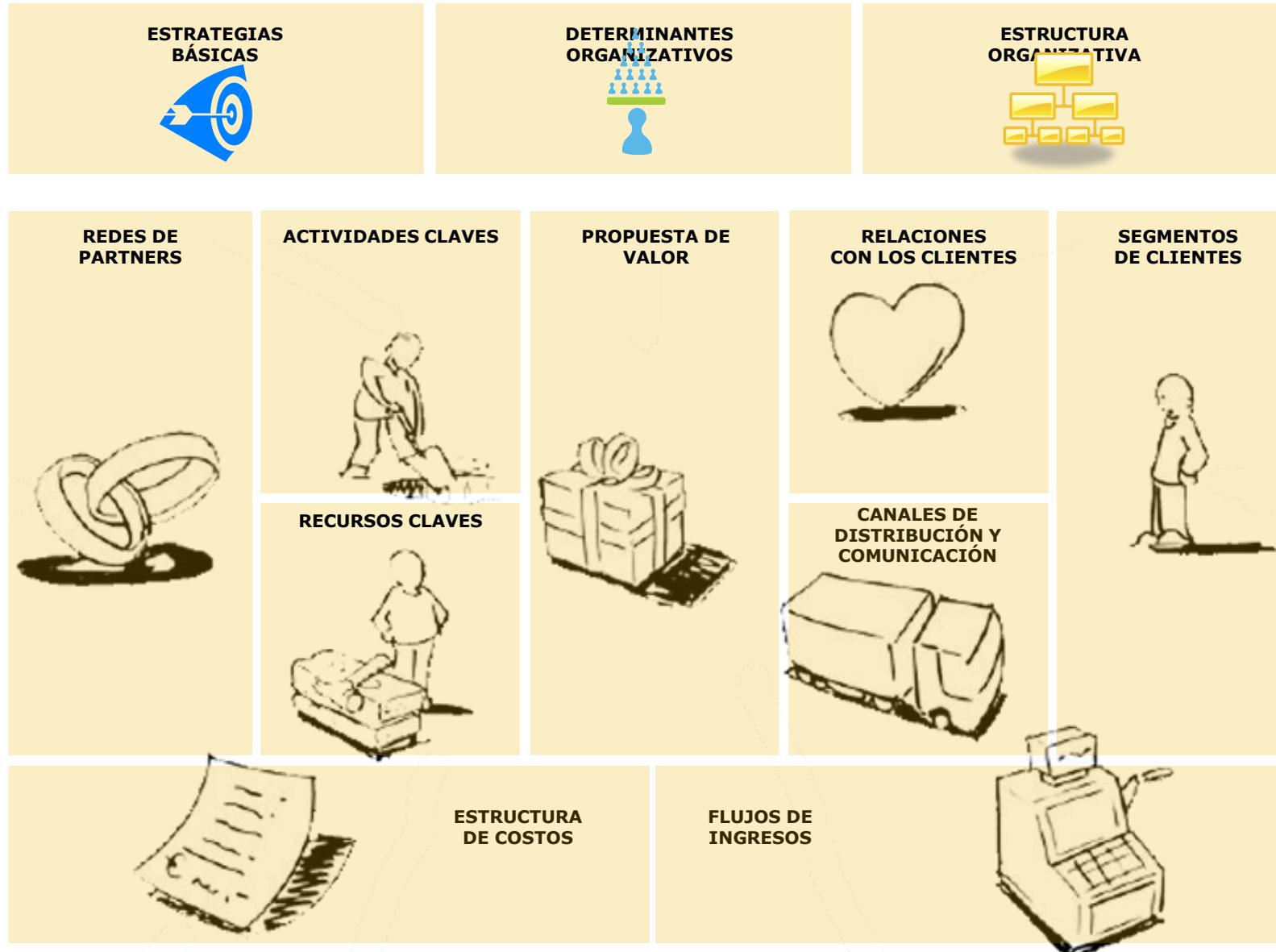
Un Modelo de negocio **debe contener los siguientes elementos:**



Y de aquí sale el Modelo de negocio basado en la propuesta de Alexander Osterwalder y completado por LKS

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio



IMPORTANTE. Es una estructura sistémica. Un cambio en un bloque del modelo puede conllevar cambios en otro u otros bloques del modelo

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio

ESTRATEGIAS GENÉRICAS:

MISIÓN: las plataformas nacen con la misión de contribuir a la estructuración del sector, fortaleciendo el rol del elemento productor mediante la asunción, con un modelo de integración creciente, de actividades de valor añadido en los siguientes eslabones de la cadena de valor sectorial (transformación y comercialización). Asumirán cuantas tareas acerquen al sector al escenario proyectado (compras centralizadas, homogeneización de criterios fitosanitarios, homologaciones y certificaciones...)

VISIÓN: las plataformas serán reconocidas por los productores colombianos como la mejor manera de acceder a los mercados –nacional e internacional- con el mínimo sacrificio económico posible. Igualmente, serán reconocidas por los agentes internacionales del comercio como la expresión conjunta de la producción colombiana de calidad.

ORIENTACIÓN HACIA:

- La rentabilidad a medio / largo plazo del productor colombiano y, para ello...
- La satisfacción de las demandas expresas o tácitas del cliente .



7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio

DETERMINANTES ORGANIZATIVOS

La red de plataformas de gestión integral puede presentar diferentes grados de integración: cada plataforma puede tener titularidad jurídica propia. Pero también es posible que una sola empresa sea la titular de todas las plataformas de gestión integral que se decidan promover. La experiencia lleva a recomendar la segunda opción, si bien se es consciente de la dificultad añadida que implica el paso desde una ausencia de centralización a una centralización máxima.

En cualquiera de los dos casos, deberán respetarse una serie de principios organizativos básicos:

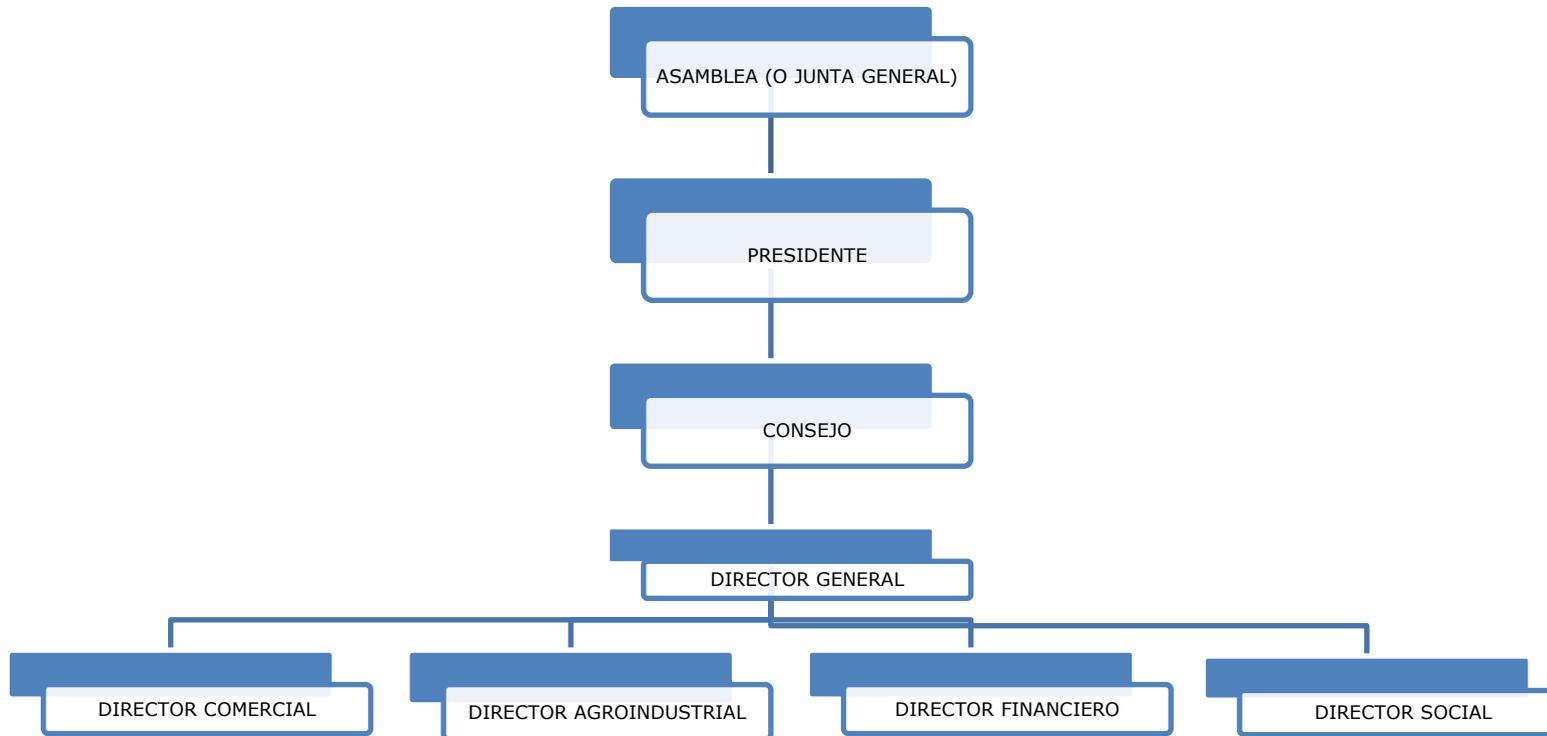
- Participación absolutamente voluntaria de los productores.
- Modelo de gestión estratégico. A partir de un plan estratégico democráticamente aprobado por todos los participantes, en el que se establezcan consensuadamente los objetivos estratégicos y estrategias a desarrollar. Cada año se elaborará el Plan de Gestión anual, que también deberá aprobarse por consenso y que regirá las actuaciones de la Plataforma en los siguientes meses.
- El objetivo común debe estar por encima del objetivo particular, que se somete al anterior.
- Disciplina interna. Cualquier actividad de uno de los productores participantes que atente contra las reglas de juego pactadas para el funcionamiento de la Plataforma, será penalizada por ésta, pudiendo llegar a la expulsión del causante.
- Transparencia absoluta de las gestiones, resultados, etc.

No se presupone la forma jurídica que debería adoptar la empresa titular de la Plataforma o Plataformas.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Analiza la estructura organizativa desde la vertiente de los productores asociados y de la propia organización operativa de la empresa titular de la Plataforma o Plataformas.

- Estructura organizativa corporativa. La empresa titular debe contar con las siguientes figuras:
 - Asamblea o Junta General.
 - Todos los productores asociados tienen derecho a tener presencia en la asamblea o junta general con un voto por cada asociado¹. Las decisiones se tomarán por mayoría simple.
 - Se reunirán una vez al año en sesión ordinaria. En la misma se aprobará el plan estratégico, los resultados del año anterior y el plan de gestión del siguiente.
 - Adicionalmente se convocarán las sesiones extraordinarias de acuerdo con lo que establezcan los estatutos. En las mismas se analizarán y discutirán los temas que se consideren oportunos.
 - Es el órgano supremo de decisión y validación de la empresa titular de la/s plataforma/s.
 - Presidente.
 - Deberá ser un productor asociado.
 - Se elegirá por un periodo de cuatro años, pudiendo renovarse por nuevos periodos.
 - Su función principal es la de representar a la empresa en todos los estamentos.
 - Consejo Rector / Consejo de Administración.
 - Formado por el presidente más siete vocales representantes de los productores asociados y elegidas por la asamblea o junta general para periodos de cuatro años renovables.
 - Su función es apoyar asesorar al Director General, a la vez que hace seguimiento del cumplimiento del plan estratégico y del plan de gestión anual, analizando las desviaciones en el cumplimiento de objetivos y las propuestas de corrección que presenta el Director Ejecutivo.

¹ Se opta claramente por un modelo basado en el principio de una persona, un voto, si bien es perfectamente posible que la empresa quiera formarse con un criterio basado en la participación en capital de los diferentes productores asociados.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



- Director General
 - Es un profesional con experiencia en la dirección de organizaciones complejas y claramente orientado, por una parte, al mercado, y, por otra, a la gestión de personas, dado que tendrá que crear y dirigir el equipo profesional necesario.

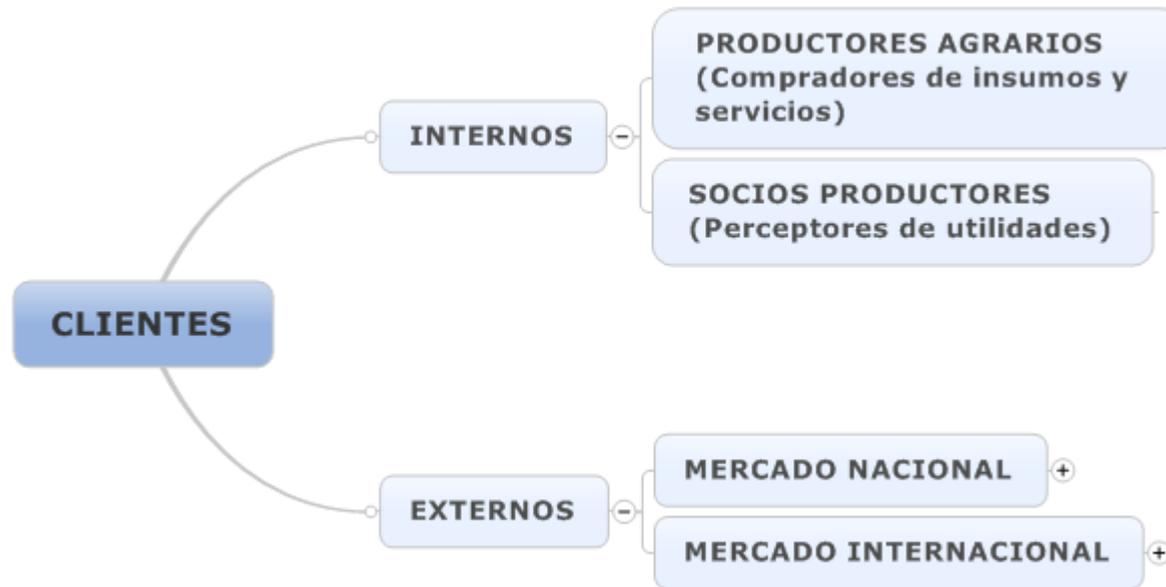
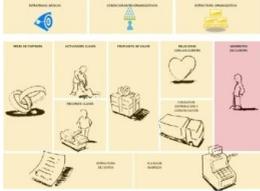
- Estructura organizativa operativa.
 - Director general.
 - Director comercial, quien propondrá las estrategias de comercialización y marketing, creará la red comercial necesaria, mantendrá las correspondientes negociaciones con grandes cuentas nacionales y dinamizará los equipos humanos involucrados en la gestión comercial y de marketing.
 - Director agroindustrial: será el responsable del diseño e implementación de las instalaciones de transformación y empaque que se estimen convenientes. Asimismo, y dado que la plataforma asesorará y vigilará el cumplimiento de los aspectos técnicos – productivos de la propia plataforma, así como de la prestación de servicios técnicos a los productores asociados.
 - Director financiero y de administración (seguros de cobro, formas y plazos de cobro, sistemas de anticipo y liquidación de aprovisionamientos, financiación de operaciones, tanto de inversión en inmovilizado, como de circulante de funcionamiento, subvenciones públicas, etc.)
 - Director social: quien se encargará de todos los aspectos relacionados con la gestión de las personas (profesionales que trabajen en la empresa y socios productores).

¹ Se opta claramente por un modelo basado en el principio de una persona, un voto, si bien es perfectamente posible que la empresa quiera formarse con un criterio basado en la participación en capital de los diferentes productores asociados.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES



Parece muy importante hacer la diferenciación entre **clientes internos** y **clientes** externos.

Los clientes internos serían los propios socios productores que, por una parte, son perceptores de las utilidades, en forma de participación en beneficios –corto plazo- y participación en patrimonio –largo plazo- y, por otro, son compradores netos de bienes y servicios que suministra la propia plataforma: insumos (fertilizantes, fitosanitarios, semillas, plántulas...) y servicios (asistencia técnica de campo, seguros, tanto cambiarios como de cosecha, etc).

Los clientes externos, a su vez, se diferencian claramente en dos categorías: el mercado nacional y el mercado internacional. La página anterior incluye las diferentes categorías en las que, en una primera aproximación, se podrían segmentar dichos clientes. No se cree que sea necesario añadir información adicional al respecto.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio

RELACIÓN CON CLIENTES

En el caso del **cliente externo**, las relaciones comerciales se basarán en la cercanía, la orientación al cliente, el aseguramiento de la calidad comprometida y la confianza. La relación se llevará a cabo, en forma de relación personal directa, por gestores de mercado especializados.

En el caso del **cliente interno**, se extremarán cuestiones de transparencia, cumplimiento de compromisos, honestidad y, en definitiva, todos aquellos aspectos que puedan incidir positivamente en la creación y mantenimiento de relaciones a largo plazo.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio

CANALES COMERCIALES Y DE DISTRIBUCIÓN

En el caso del **cliente interno**, los canales de comunicación y distribución utilizados estarán centralizados en la propia plataforma y gestionados con criterios de cercanía y orientación al socio. La relación será marcadamente personal.

En el caso del **cliente externo, mercado nacional**, se cuidarán los siguientes canales:



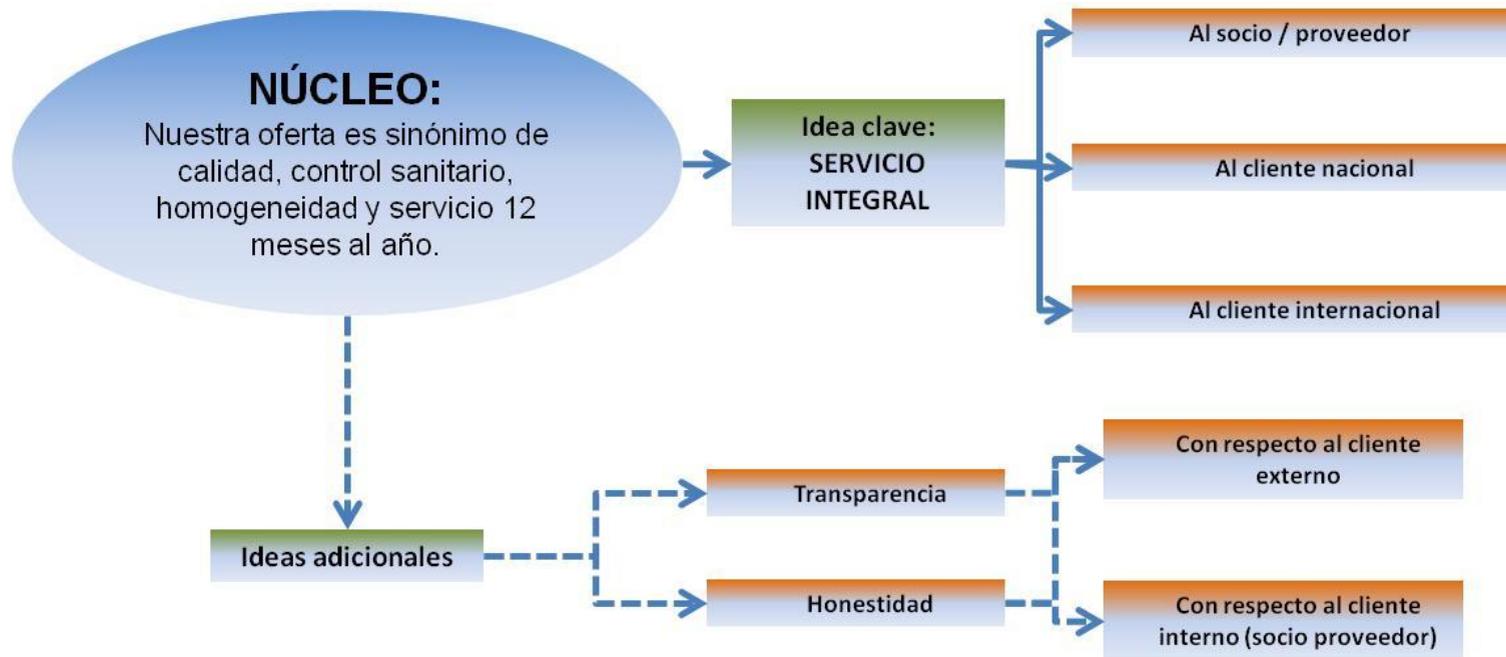
En el caso del **cliente externo, mercado internacional**, se apuesta por distribuidores, mayoristas, almacenistas y grandes cadenas de distribución.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio

PROPUESTA DE VALOR

El siguiente esquema pretende resumir, de manera gráfica, los contenidos esenciales de la propuesta de valor ofrecida por la plataforma a sus clientes, tanto internos como externos.



Tal como se presenta en el esquema, se centra la aportación de valor de la plataforma en las siguientes ideas clave:

- ❑ La plataforma será la garante del cumplimiento de los más exigentes niveles de **calidad del producto**.
- ❑ Igualmente incorporará –y trasladará a sus asociados- las mejores prácticas relacionadas con la **salud alimentaria** y la utilización responsable y eficiente de los insumos necesarios, convirtiéndose en sinónimo de **inocuidad** alimentaria.
- ❑ Cuidará la **homogeneidad** del producto y asegurará un **servicio extendido a lo largo de los doce meses del año**.
- ❑ El concepto de **integralidad** estará presente en las relaciones, tanto con el cliente externo, como con el cliente interno. En el primer caso, se ofrecerá un suministro continuado, multiproducto y en óptimas condiciones. En el segundo, la idea es la de que cualquier insumo o cualquier servicio que el socio productor pudiera necesitar pueda ser suministrado por la plataforma de gestión integral.
- ❑ Una implantación exitosa de estas plataformas de gestión ha de basarse necesariamente criterios de **honestidad** y **transparencia**. Un emprendimiento de este nivel exige contar con la confianza de los clientes (internos y externos) y eso sólo se consigue con el cuidado exquisito de las virtudes citadas.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio



ACTIVIDADES CLAVE

- Ejercicio del liderazgo ante productores / socios.
- Elaboración del Plan Estratégico, Plan de Marketing (interno y externo) y Planes de Gestión anuales.
- Conocimiento de las normas de calidad y capacidad de liderar su implementación.
- Conocimiento de las normas de trazabilidad y capacidad de implementación de las mismas.
- Actividades de tipo industrial: selección, clasificación, lavado, tratamiento hidrotérmico (en su caso), empaque , frío y otros procesos industriales.
- Actividades de tipo comercial y de marketing, como el desarrollo de habilidades de negociación y acuerdo, fijación de precios y defensa de los mismos, utilización de técnicas de comunicación y promoción, información del mercado (antena estratégica), presencia en WEB y WEB 2.0, etc.
- Actividades de tipo financiero y administrativo: consecución de fuentes de financiación, gestión de recursos financieros, controles administrativos diversos, elaboración y gestión de ofertas, gestión de avales y seguros, cobros e impagados, reclamaciones, servicios jurídicos...
- Actividades relacionadas con la facilitación de técnicas de campo (uso de fitosanitarios y fertilizantes, control de plagas y enfermedades...) para los productores asociados.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio



RECURSOS CLAVE

Socios productores comprometidos.

Equipo humano con las habilidades de liderazgo adecuadas y los conocimientos técnicos necesarios.

Recursos financieros suficientes.

Plantas de transformación, almacenamiento y empaque adecuadas.

Capital relacional suficiente.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio



PARTNERS / ALIADOS

Instituciones públicas: ICA, CORPOICA, PROEXPORT, INVIMA, MINISTERIOS...

Entidades financieras.

Aliados tecnológicos internacionales: ingenierías de proceso, centros o institutos tecnológicos.

Organizaciones gremiales.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio

ESTRUCTURA DE costos



INVERSIONES INICIALES.	(en \$ USA)	(En miles de pesos)
Terrenos y edificios	2.400.000	4.560.000
Maquinaria e instalaciones	1.750.000	3.325.000
Frío	2.500.000	4.750.000
Equipamiento oficinas, laboratorio...	150.000	285.000
Básculas, espacio logístico	80.000	152.000
Tratamiento hidrotérmico, hidrocoolers, aire forzado, ambiente controlado, irradiación ...	500.000	950.000
Elementos de transporte externo (de predio a planta y de planta a distribución)	200.000	380.000
Elementos transporte interno	200.000	380.000
Otros	200.000	380.000
TOTAL INVERSIÓN POR PLATAFORMA	7.980.000	15.162.000

Para simplificar el modelo propuesto, se ha partido de la hipótesis de que los gastos en los que la plataforma incurra en la prestación de servicios (asistencia técnica, seguros, transporte...), por una parte, y en la compra de suministros, por otra, serán facturados a los socios productores con un margen bruto que se evalúa en un 3% de la facturación total.

Quedan, por tanto, fuera de este esquema de gastos, los relativos a estos conceptos. En el capítulo de ingresos, se recogerá la cifra correspondiente a ese margen bruto citado.

GASTOS

PERSONAL

Relación de puestos de trabajo	Número	Costo \$USA persona/año	Costo miles pesos persona/año	Costo total %USA	Costo total Miles pesos
Director general	1	120.000	228.000	120.000	228.000
Otros directivos	4	70.000	133.000	280.000	532.000
Administración	3	25.000	47.500	75.000	142.500
Comerciales	3	60.000	114.000	180.000	342.000
Planta:					
Movimiento interno	2	20.000	38.000	40.000	76.000
Encargados	2	30.000	57.000	60.000	114.000
Envases y embalajes	2	20.000	38.000	40.000	76.000
Técnico calidad	1	30.000	57.000	30.000	57.000
Personal directo	140	15.000	28.500	2.100.000	3.990.000
Totales	158			2.925.000	5.557.500
MARKETING, DESARROLLO				250.000	475.000
ENERGÍA				36.000	68.400
DOTACIÓN PARA AMORTIZACIONES	10% s/inversión			778.000	1.478.200
SERVICIOS GENERALES	5% s/subtotal anterior			199.450	378.955
TOTAL GASTO ANUAL				4.188.450	7.958.055

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio : ingresos

Número de kgs tratados/año **12.000.000**



MIX PRODUCTOS	
AGUACATE	22,50%
MANGO	14,17%
PAPAYA	11,67%
PIÑA	51,67%
	100,00%

La plataforma se dimensiona para el tratamiento de 1.000.000 kgs. por mes, 12 meses al año.

Se ha decidido incluir aquí sólo los cuatro productos referenciados a la izquierda. La cebolla debe ser evidentemente tratada, pero las operaciones necesarias nada tienen que ver con el tipo de operaciones industriales a aplicar en el caso de estos cuatro productos. Igualmente, las características de las operaciones aplicables al ají no permiten contemplar la posibilidad de un tratamiento industrial en el tipo de plantas multiproducto que se propone. Por fin, la fresa podría entrar a ser transformada en una planta ad hoc, posiblemente junto a otras *berries*, pero no en el tipo de planta que se está definiendo.

Evidentemente, el mix de productos a tratar es una mera aproximación basada en la distribución de la producción de los cuatro productos elegidos a nivel de Colombia.

Aunque la plataforma sea multiproducto, no se puede anticipar cuál va a ser el mix de productos que va a constituir la oferta de tal o cual plataforma. Si hubiera 50 plataformas, habría 50 mix de productos diferentes.

Por otra parte, tampoco es posible evaluar el número de plataformas que, a un plazo determinado, por ejemplo en 2020, puedan haberse puesto en marcha a lo largo y ancho del país.

A modo de ejercicio numérico, se presentan dos hipótesis en función del porcentaje de producción de Colombia que vaya a pasar por una plataforma en el año 2.020.

	TONELADAS AÑO 2.020	20%	30%	Previsión plataforma	nº platafor- mas 20%	Nº plata- formas 30%
AGUACATE	286.269	57.254	85.881	2.700	21	32
MANGO	266.693	53.339	80.008	1.700	31	47
PAPAYA	186.892	37.378	56.068	1.400	27	40
PIÑA	643.605	128.721	193.082	6.200	21	31

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio : ingresos



Pero, tomando como hipótesis de trabajo las cifras que figuran en la parte superior de la página anterior, se establece el siguiente modelo de ingresos para una plataforma cualquiera.

AGUACATE	\$	Miles de pesos	MANGO	\$	Miles de pesos
Kilogramos tratados	2.700.000	2.700.000	Kilogramos tratados	1.700.000	1.700.000
Precio de venta/kg.	1,75	3,32	Precio de venta/kg.	1,34	2,55
Facturación anual	4.716.545	8.961.435	Facturación anual	2.282.841	4.337.397
Porcentaje plataforma	32,0%	32,0%	Porcentaje plataforma	32,0%	32,0%
INGRESO PLATAFORMA AÑO	1.509.294	2.867.659	INGRESO PLATAFORMA AÑO	730.509	1.387.967

PAPAYA	\$	Miles de pesos	PIÑA	\$	Miles de pesos
Kilogramos tratados	1.400.000	1.400.000	Kilogramos tratados	6.200.000	6.200.000
Precio de venta/kg.	1,03	1,96	Precio de venta/kg.	0,77	1,46
Facturación anual	1.440.537	2.737.020	Facturación anual	4.764.211	9.052.000
Porcentaje plataforma	32,0%	32,0%	Porcentaje plataforma	32,0%	32,0%
INGRESO PLATAFORMA AÑO	460.972	875.846	INGRESO PLATAFORMA AÑO	1.524.547	2.896.640

	\$	Miles de pesos
INGRESO TOTAL FRUTA Y DERIVADOS	4.225.322	8.028.113
INGRESO NETO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS	126.760	240.843
INGRESO TOTAL	4.352.082	8.268.956

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Modelo de negocio: resumen

<p>ESTRATEGIA GENÉRICA</p> <p>Su misión es contribuir a la estructuración del sector, fortaleciendo el rol del elemento productor mediante la asunción, con un modelo de integración creciente, de actividades de valor añadido en los siguientes eslabones de la cadena de valor sectorial (transformación y comercialización). Aspiran a ser reconocidas por los productores colombianos como la mejor manera de acceder a los mercados –nacional e internacional- y por los agentes internacionales del comercio como la expresión conjunta de la producción colombiana de calidad. Se orientarán hacia la rentabilidad a medio / largo plazo del productor colombiano y a la satisfacción de las demandas expresas o tácitas del cliente.</p>			<p>DETERMINANTES ORGANIZATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación voluntaria de los productores Modelo de gestión estratégico. El objetivo común debe estar por encima del objetivo particular. Disciplina interna. Trasparencia. 		<p>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Estructura organizativa corporativa (Asamblea, Presidente, Consejo, Director General) Estructura organizativa operativa (D. general, D. comercial, D. financiero, D. agroindustrial D. Social) 	
<p>PARTNERS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Instituciones públicas: ICA, CORPOICA, PROEXPORT, INVIMA, MINISTERIOS... Financieras. Aliados tecnológicos internacionales. Organizaciones gremiales 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo ante productores/socios Plan Estratégico, de Marketing y planes de Gestión anual. Conocimiento y aplicación normas calidad y trazabilidad Actividades de industrialización. Actividades de tipo comercial y de marketing. Actividades de tipo financiero y administrativo. Facilitación de la aplicación de técnicas de campo. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad, control sanitario, homogeneidad y servicio 12 meses al año. Servicio integral al socio/proveedor, al cliente nacional y al cliente internacional. Transparencia y honestidad 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Cliente externo: relaciones comerciales directas basadas en la cercanía, la orientación al cliente, el aseguramiento de la calidad comprometida y la confianza. Cliente interno: relaciones basadas en la transparencia, el cumplimiento de compromisos y la honestidad. 	<p>CLIENTES</p> <pre> graph LR C[CLIENTES] --- I[INTERNOS] C --- E[EXTERNOS] I --- IA[PRODUCTORES AGRARIOS (Compradores de insumos y servicios)] I --- IS[SOCIOS PRODUCTORES (Perceptores de utilidades)] E --- EN[MERCADO NACIONAL] E --- EI[MERCADO INTERNACIONAL] </pre>		
<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Socios productores comprometidos. Equipo humano adecuado. Instalaciones industriales idóneas. Capital relacional 				<p>CANALES</p> <p>Mercado nacional: centrales de abastos, grandes cadenas, consorcio de exportación, red de minoristas y HORECA (hoteles, restaurantes, catering). Mercado internacional: distribuidores, mayoristas, almacenistas y grandes cadenas de distribución.</p>		
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>2.020: Costos totales de 7.958.055 miles de pesos colombianos.</p>			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>2.020: facturación de 8.268.956 miles de pesos colombianos.</p>			

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Consideraciones finales

CARACTERIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES.

El modelo que se propone debería estar abierto a productores grandes, medianos y pequeños. Se trata de estructurar y organizar la oferta, por lo que debería ser un vehículo para que los medianos y pequeños productores tecnificaran sus prácticas, formalizaran sus actuaciones y participaran, en definitiva, de un modelo de producción competitivo.

Las participaciones en capital podrían ser diferentes y parte de las utilidades que se consiguieran deberían ir destinadas a la remuneración de esos capitales. En ese sentido, cabe la posibilidad de admitir la participación en capital de puros inversionistas financieros siempre que su presencia en capital fuera minoritaria.

En todo caso, todos ellos deberían estar dispuestos a apostar por la transición hacia estándares de calidad internacionales, se destinara su producción a la exportación o no.

También sería necesaria la aceptación de unas "reglas de juego" comunes en cuanto a sistemas de liquidación de precios, discriminación de los mismos en base a estándares de calidad, porcentaje de participación de la plataforma en el precio de venta final, etc.

FINANCIACIÓN PÚBLICA.

Estas plataformas nacerán si la iniciativa privada está dispuesta a apostar con fuerza. Ahora bien, en interés del desarrollo del país, los poderes públicos habrán de decidir su grado de implicación en el proyecto facilitando cuantas herramientas financieras y de soporte técnico estén a su alcance. Esas herramientas habrían de ser definidas y cuantificadas en la fase de lanzamiento del proyecto.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

Consideraciones finales

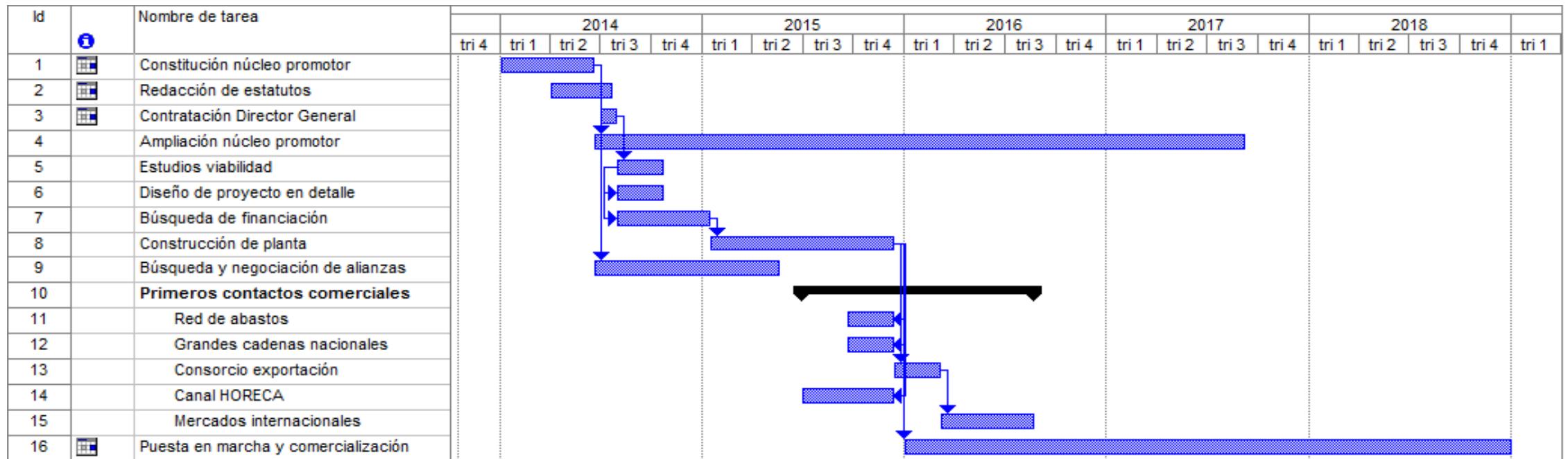
INDICADORES DE NEGOCIO

Pueden ser múltiples. A efectos meramente enunciativos, se citan los siguientes:

- Toneladas manipuladas.
- Cifra de negocios.
- Valor añadido.
- Rentabilidad de la inversión (ROI)
- Comercio internacional / comercio nacional.
- Número de clientes con facturación superior a XXX
- Tasa de repetición de pedidos.
- Precios medios por producto (mercado nacional y mercado internacional).
- Cuotas de mercado conseguidas en cada mercado objetivo.

7.1. Proyecto bandera "plataformas"

APROXIMACIÓN A UN CRONOGRAMA



7.1. Proyecto bandera “plataformas”

Programa operativo, dimensionamiento y hoja de ruta

Los planes de negocio establecen líneas de actuación que caen dentro del cometido estatutario del centro. Así:

- ❖ I1.F2. Identificar, caracterizar y brindar acompañamiento a las organizaciones de productores ya existentes y promover la creación de nuevas organizaciones en las zonas donde no existen para:
 - Impulsar proyectos asociativos de carácter regional, para fomentar la asistencia técnica, empaque, financiación y comercialización de forma integral,
 - Promover alianzas estratégicas entre todos los eslabones de la cadena. Entre otros el Programa de Alianzas Productivas, o el programa “impulsa mi Pyme”.
- ❖ I1.C1. Incentivar la formación empresarial, transformando agricultores en empresarios.
Establecer programas de formación socio empresarial dirigida a los pequeños y medianos productores
- ❖ I2.C1. Impulsar el desarrollo por competencias de emprendedores agrarios (personas naturales, empresas con voluntad de diversificar, etc.).
- ❖ I2.C2. Impulsar el desarrollo por competencias de personal capacitado en sus diferentes niveles de formación. Actualizar la oferta formativa nacional, enfocándola al cultivo del Mango. (ver anexo sobre necesidades formativas por regiones).
- ❖ I2.F2. Desarrollar y difundir paquetes tecnológicos robustos (regional y varietal) tanto para el mango para consumo en fresco como procesado, ajustado a los requerimientos internacionales con adaptaciones regionales, incorporando el conocimiento de ICA, CORPOICA y otras instituciones y fomentar la tecnificación del mismo en todo el país e impulsar la regeneración de variedades soportada en viveros registrados
- ❖ I2.I3. Garantizar el transporte adecuado desde el predio a la instalación de empaque.
- ❖ I2.I4. Optimizar la cadena de transporte desde el empaque hasta el cliente internacional de forma eficiente y competitiva.
- ❖ I3.I1. Desarrollar *packing houses* y/o plataformas exportadoras con iniciativa privada y apoyo público, estratégicamente ubicadas, logrando que los municipios priorizados se encuentren a menos de tres horas de transporte de estos sitios de acopio, tratamiento hidrotérmico cuarentenarios, empaque, enfriamiento y despacho hacia el mercado.
- ❖ I3.I4. Definir proyectos de agroindustria y transformación para las principales regiones productoras, identificando modelo de financiación.
- ❖ I4.F2. Manejo fitosanitario y preventivo de plagas y enfermedades como la mosca de la fruta de los predios en base a un plan específico nacional y dotado de los recursos necesarios.
- ❖ I7.I1. Estandarizar y homologar los empaques de la fruta.

7.2. Proyecto bandera “consorcio de exportación”

7.2. Proyecto bandera "consorcio de exportación"

Definiciones

Título del proyecto: Diseño, implantación y desarrollo de un **CONSORCIO DE EXPORTACIÓN** PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL.

Descripción general: El **Consorcio** de Exportación de frutas y hortalizas de Colombia (en adelante se llamará "El Consorcio") es una **empresa** de **iniciativa privada** en la que podrían participar inversionistas en su capital, en el marco de unos límites establecidos. Liderará la **alianza estratégica voluntaria y permanente** de las organizaciones productoras de frutas y hortalizas de Colombia con el objetivo de **comercializar** los mencionados productos en el **mercado internacional** aprovechando las **sinergias** generadas.

Forma jurídica: puede ser válida cualquier forma jurídica que permita a las plataformas y a los productores, sean grandes o pequeños, participar en el capital social de la entidad correspondiente.

El consorcio debería tener la **robustez financiera** necesaria para poder hacer frente a las inversiones y pagos necesarios.

Al final de cada ejercicio contable, los órganos de gestión de la empresa decidirían qué parte de las utilidades conseguidas debería ser repartida entre los socios de la misma y qué parte debería ser destinada a la ulterior capitalización de la empresa, lo que permitiría a ésta la realización de nuevas inversiones.

Es evidente que la transparencia más absoluta debe presidir la totalidad de la gestión de una empresa de las características propuestas.

7.2. Proyecto bandera "consorcio de exportación"

Propósitos, fines

VALOR APORTADO POR EL CONSORCIO A SUS ASOCIADOS

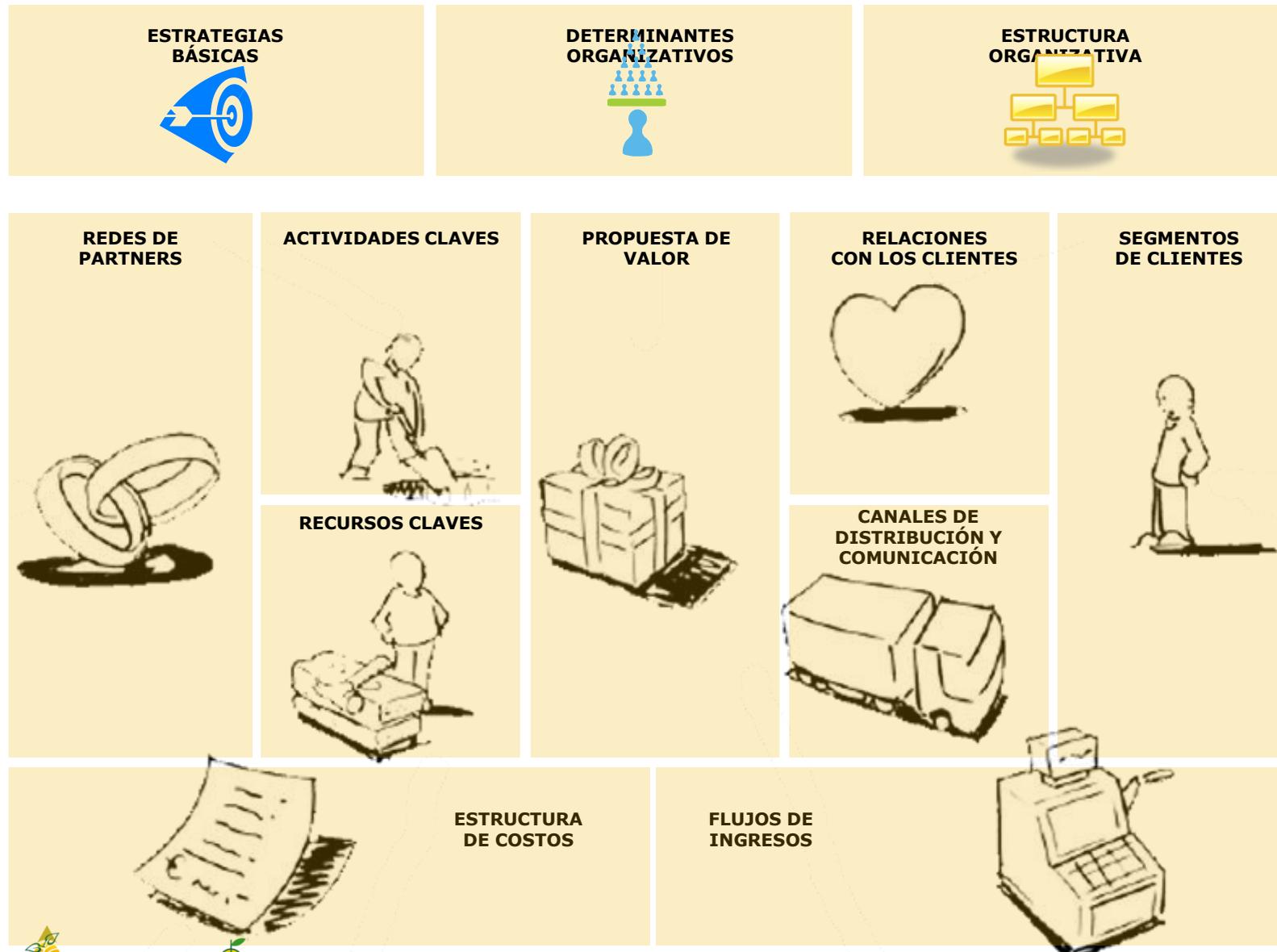
La motivación de los asociados para pertenecer al Consorcio se soporta en el valor añadido que este ofrece a cada uno de ellos, que se concreta en los siguientes términos:

- Acceso acelerado a los mercados internacionales, reduciendo el riesgo de un acceso limitado.
- Conocimiento de los mercados objetivo internacionales, reduciendo el riesgo potencial.
- Disposición de recursos profesionales capacitados (idiomas, conocimientos comerciales, etc.). ubicados en los propios mercados internacionales y con costo compartido. Esto permite al empresario limitar la estructura de su propia empresa y concentrar su atención en la actividad productiva y en el mercado interior, a la vez que reduce riesgos.
- Desarrollo del Plan de Marketing, presencia en ferias, presentaciones comerciales, etc. con costo compartido.
- Conocimiento de la legislación de cada país en el momento de firmar contratos internacionales.
- Capacidad de negociación con proveedores de servicios para la exportación (navieras, seguros, surveyors, etc.)
- Capacidad de negociación con los clientes.
- Integración de un volumen de oferta atractivo para los clientes.
- Integración con otros productos complementarios (aguacate, mango, piña, papaya, etc.)
- Capacidad de encontrar financiación en fuentes de difícil acceso.

7.2. Proyecto bandera "consorcio de exportación"

Modelo de negocio

Se presenta el esquema conceptual constitutivo del método de análisis y toma de decisiones MdN Innovation de LKS ©



7.2. Proyecto bandera "consorcio de exportación"

Modelo de negocio

ESTRATEGIAS GENÉRICAS:

El Consorcio tiene como propósito **comercializar frutas y hortalizas colombianas, frescas y procesadas en los mercados internacionales.**

Para ello y apoyándose en la "Marca Colombia", se introducirá en los principales mercados mundiales construyendo **relaciones comerciales estables en base a un proyecto a largo plazo.**

El Consorcio comprará el producto a las plataformas y productores siempre y cuando estos cumplan con los estándares internacionales de calidad e inocuidad. El producto lo conservará en el almacén frigorífico del productor hasta la consolidación de la carga y envío al cliente – importador. El Consorcio pagará el producto comprado al productor y cargará un margen por la operación. Este margen se utilizará para compensar los costos y generar el beneficio empresarial que permitirá la capitalización del Consorcio y la reinversión.

Es el Consorcio el que factura al cliente – importador.

DETERMINANTES ORGANIZATIVOS

El Consorcio se registrará por los siguientes principios básicos:

- Participación absolutamente voluntaria de las empresas.
- Modelo de gestión estratégico. A partir de un plan estratégico democráticamente aprobado por todas las empresas participantes, en el que se establezcan consensuadamente los objetivos estratégicos y estrategias a desarrollar. Cada año se elaborará el Plan de Gestión anual, que también deberá aprobarse por consenso y que regirá las actuaciones del Consorcio en los siguientes meses.
- El objetivo común debe estar por encima del objetivo particular, que se somete al anterior.
- Disciplina interna. Cualquier actividad de una de las empresas participantes que atente contra el Consorcio, será penalizada por este, pudiendo llegar a la expulsión del causante.
- Transparencia absoluta de las gestiones, resultados, etc.

No se presupone la forma jurídica que debería adoptar la empresa titular del Consorcio.

Modelo de negocio

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Se analiza la estructura organizativa desde la vertiente de las empresas asociadas y de la propia organización operativa del Consorcio como empresa.

- **Estructura organizativa corporativa.** El Consorcio debe contar con las siguientes figuras:
 - **Asamblea**
 - Es el órgano supremo de decisión y validación del Consorcio.
 - Todas las empresas pertenecientes al Consorcio tienen derecho a tener presencia en la asamblea con un voto por cada empresa. Las decisiones se tomarán por mayoría simple.
 - Se reunirán una vez al año en sesión ordinaria. En la misma se aprobará el plan estratégico, los resultados del año anterior y el plan de gestión del siguiente.
 - Adicionalmente se convocarán la sesiones extraordinarias de acuerdo con lo que establezcan los estatutos. En las mismas se analizarán y discutirán los temas que se consideren oportunos.
 - **Presidente**
 - Su función principal es la de representar al Consorcio en todos los estamentos y presidir el Consejo del Consorcio.
 - Deberá ser un representante de una de las empresas pertenecientes al Consorcio.
 - Se elegirá por un periodo de cuatro años, pudiendo renovarse por nuevos periodos.
 - **Consejo del Consorcio**
 - Formado por el presidente más siete vocales representantes de empresas del Consorcio y elegidas por la asamblea para periodos de cuatro años renovables.
 - Su función es apoyar y asesorar al Director Ejecutivo, a la vez que hace seguimiento del cumplimiento del plan estratégico y del plan de gestión anual, analizando y validando las desviaciones en el cumplimiento de objetivos y las propuestas de corrección que presenta el Director Ejecutivo.
 - **Director Ejecutivo**
 - Es un profesional con experiencia en el ámbito internacional y capaz de traccionar del nuevo negocio, crear y direccionar el equipo profesional internacional necesario.

Modelo de negocio

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Se analiza la estructura organizativa desde la vertiente de las empresas asociadas y de la propia organización operativa del Consorcio como empresa.

- **Estructura organizativa operativa.**

- **Director ejecutivo.**
- **Responsable financiero y de administración** (seguros de cobro, formas y plazos de cobro, financiación de operaciones, subvenciones públicas, etc.)
- **Gestores de mercado internacional.** Profesionales de comercio internacional ubicados en los principales mercados. A medio plazo se prevén los siguientes:
 - Área de Nueva York
 - Área sur del este de Estados Unidos ¿Florida?
 - Reino Unido
 - Países Bajos – Alemania
 - Francia – España
 - Asia (medio plazo)

Modelo de negocio

CLIENTES

Teniendo en cuenta la priorización de mercados geográficos para los productos señalados, se establecen los siguientes mercados objetivo:

- Costa este de Estados Unidos
- Unión Europea: Países Bajos, Alemania, Reino Unido, Francia y España
- Asia (medio plazo)

RELACIONES CON CLIENTES

- Relaciones basadas en la cercanía, confianza y continuidad a largo plazo.
- En base a relaciones directas entre el gestor de mercado local y el cliente, apoyado en los momentos necesarios por expertos colombianos en el producto.
- La imagen, responsabilidad, etc. es sostenida por el Consorcio.

CANALES COMERCIALES Y DE DISTRIBUCIÓN

- El Consorcio establece la relación con el cliente, que recibe el producto y la factura del Consorcio.
- Se apuesta por distribuidores y cadenas de hipermercados y supermercados especializados en productos frescos de calidad.
- Atención especial al canal de Hoteles, restaurantes y catering.

Modelo de negocio

PROPUESTA DE VALOR



La propuesta de valor (el valor que el Consorcio aporta al cliente, las razones que le impulsan a comprar o las claves de atractivo de nuestra propuesta) se soporta en los siguientes atributos:

- Menor tiempo de navegación (en relación a Ecuador, Perú, Chile y Brasil), por lo que el producto llega en mejores condiciones al puerto de destino.
- Oferta continuada a lo largo de todo el año.
- Gran volumen de oferta capaz de satisfacer la necesidad de cualquier cliente.
- Oferta de productos complementarios (inicialmente aguacate, mango, piña y papaya)
- Oferta de producto fresco y transformado.
- El soporte de todo un país. El Consorcio representa la oferta de Colombia de los productos descritos.

Política de precios

- Entendiendo que el producto es de primera calidad (incluso más fresco que el que llega de otros países), los precios se deben situar al nivel de los mejores.
- Inicialmente y para facilitar la entrada en el mercado se propone aplicar promociones temporales (con principio y fin de la aplicación de las mismas) en precio en un porcentaje a determinar.

Modelo de negocio



ACTIVIDADES CLAVE

- Desarrollo de una marca comercial.
- Elaboración del Plan Estratégico, Plan de Marketing y planes de Gestión anual.
- Promoción en base a presentaciones conjuntas, promociones específicas con cada cliente, dirigidas al consumidor, etc.
- Comunicación en base a página web, folletos, participación en ferias, etc.
- Información del mercado.
- Acreditación en normas de calidad.
- Creación y gestión de la red comercial.
- Selección y gestión de clientes.
- Selección y gestión de proveedores (seguros, navieras, etc.)
- Elaboración y gestión de ofertas.
- Avaes y seguros.
- Gestión de cobros e impagados.
- Gestión de reclamaciones.
- Formación de las empresas asociadas.
- Servicios jurídicos y administrativos.
- Gestión de subvenciones.

7.2. Proyecto bandera "consorcio de exportación"

Modelo de negocio



RECURSOS CLAVE

- Las empresas integrantes del Consorcio que proporcionan producto excelente y competitivo.
- La dirección del Consorcio.
- Los gestores de mercado internacional.
- Las relaciones internacionales (clientes, aduanas, navieras, etc.) e internas de Colombia (instituciones, entidades financieras, etc.) con todos los agentes que pueden favorecer el éxito del Consorcio.



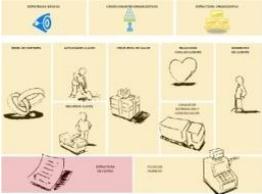
ALIADOS CLAVE

- Entidades financieras.
- Instituciones públicas (Proexport, ministerios, etc.)
- Surveyors.
- Despachos jurídicos.
- Navieras.

7.2. Proyecto bandera "consorcio de exportación"

Modelo de negocio

ESTRUCTURA DE COSTOS



GASTOS	COP				
		UNITARIO	TOTAL	ACUMULADO	
Sueldos y salarios	Director ejecutivo	1	120.000.000	120.000.000	
	Administración y finanzas	1	70.000.000	70.000.000	
		1	38.000.000	38.000.000	
	Gestores comerciales	5	60.000.000	300.000.000	527.999.999
Alquileres	Bogotá	1	47.500.000	47.500.000	
	Mundo	5	11.400.000	57.000.000	104.500.000
Viajes	Director ejecutivo	11	4.750.000	52.250.000	
	Gestores comerciales	5	22.800.000	114.000.000	166.250.000
Servicios	% sobre el subtotal anterior	5			39.937.500
Gastos operativos	% sobre la facturación	1			1.631.217.213
Marketing					475.000.000
TOTAL GASTOS	COP				2.944.904.711

7.2. Proyecto bandera "consorcio de exportación"

Modelo de negocio

INGRESOS



	AGUACATE	MANGO	PAPAYA	PIÑA	PROCESADO	TOTAL
Objetivo'20 (Ton.)	27.064	17.384	14.515	62.069		121.032
% Consorcio / total exportación Colombia	50%	50%	50%	50%		50%
Total ventas Consorcio (Ton.)	13.532	8.692	7.258	31.035		60.516
Precio venta tonelada	3.515.000	3.040.000	2.850.000	1.520.000		10.925.000
Facturación	47.564.980.000	26.423.680.000	20.683.875.000	47.172.440.000	21.276.746.250	163.121.721.250
% Margen Consorcio	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Margen Consorcio	1.426.949.400	792.710.400	620.516.250	1.415.173.200	638.302.388	4.893.651.638

Se ha estimado que el procesado sería el 15% del fresco.

7.2. Proyecto bandera "consorcio de exportación"

Modelo de negocio

<p>ESTRATEGIA GENÉRICA</p> <p>El Consorcio tiene como propósito comercializar frutas y hortalizas colombianas, frescas y procesadas en los mercados internacionales. Apoyándose en la "Marca Colombia", introducirse en los principales mercados estableciendo relaciones comerciales estables en base a un proyecto a largo plazo.</p> <p>Comprará el producto siempre que cumplan con los estándares internacionales de calidad e inocuidad. Lo conservará en el almacén frigorífico del productor hasta la consolidación de la carga y envío al cliente – importador. Pagará el producto comprado al productor y cargará un margen que se utilizará para compensar los costos y generar el beneficio empresarial para capitalizar y reinvertir.</p>		<p>DETERMINANTES ORGANIZATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación voluntaria de las empresas. • Modelo de gestión estratégico. • El objetivo común debe estar por encima del objetivo particular. • Disciplina interna. • Transparencia. 		<p>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa corporativa (Asamblea, Presidente, Consejo del Consorcio, Director Ejecutivo) • Estructura organizativa operativa (D. ejecutivo, Responsable financiero y de administración, Gestores de mercado internacional.) 	
<p>PARTNERS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entidades financieras. • Instituciones públicas (Proexport, ministerios, etc.) • Surveyors. • Despachos jurídicos. • Navieras. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de marca. • Plan Estratégico, de Marketing y planes de Gestión anual. • Presentaciones, promociones a cliente, a consumidor, etc. • Comunicación. • Información mercado. • Acreditación. • Red comercial. • Clientes. • Proveedores. • Ofertas. • Cobros e impagos. • Reclamaciones. • Servicios jurídicos, administrativos. • Subvenciones. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menor tiempo de navegación, mejores condiciones en destino. • Oferta continuada. • Gran volumen de oferta. • Oferta de productos complementarios. • Producto fresco y transformado. • El soporte de todo un país 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones directas entre el gestor y el cliente, apoyado por expertos colombianos en el producto. • Relaciones basadas en la cercanía, confianza y continuidad a largo plazo. • La imagen, responsabilidad, etc. es sostenida por el Consorcio. 	<p>CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costa este de Estados Unidos • Unión Europea: Países Bajos, Alemania, Reino Unido, Francia y España • Asia (medio plazo) 	
<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas integrantes. • Dirección del Consorcio. • Gestores de mercado • Relaciones nacionales e internacionales 		<p>POLÍTICA DE PRECIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al nivel de los mejores • Promociones temporales en introducción. 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Consorcio se relaciona con cliente, que recibe producto y factura del Consorcio. • Distribuidores y cadenas de hiper y super especializados en productos frescos de calidad. • Atención especial al canal de Hoteles, restaurantes y catering. 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Se estiman unos costos en 2020 de 2.944.904.711 COP</p>			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>En 2020 tendría una facturación de 163.121.721.250 COP con un margen de 4.893.651.638 COP</p>		

7.2. Proyecto bandera "consorcio de exportación"

Consideraciones finales

MARCA

Este es un aspecto fundamental que debe cuidar el Consorcio. Debe construir una marca que se pueda asociar a Colombia y capitalizarla. Debiera permitirle crear un paraguas que pudiera amparar, en el futuro, a otras frutas e incluso hortalizas

CERTIFICACIONES

El consorcio debe contar con las certificaciones de calidad exigidas por los mercados de destino. Esto implica que las empresas integradas en el mismo deben contar con las certificaciones necesarias.

FINANCIACIÓN PÚBLICA

Este Consorcio es de iniciativa privada, pero debe contar con apoyo público en forma de subvenciones. Hay dos fases críticas:

- Creación del Consorcio
Durante este periodo las instituciones públicas deben financiar las actividades de puesta en marcha del Consorcio, ya que serán los ingresos principales que recibirá el mismo junto a las aportaciones que realicen las empresas que apuesten inicialmente.
Las empresas que se adhieran posteriormente al Consorcio debieran pagar (cuota de inscripción) la cantidad que hubieran pagado las empresas promotoras.
- Lanzamiento e impulso del Consorcio
Una vez constituido el Consorcio, este deberá afrontar inversiones comerciales y de marketing, principalmente los sueldos y salarios de los gestores comerciales hasta que se produzcan las primeras exportaciones y los correspondientes ingresos. Durante ese periodo el Consorcio sobrevivirá mediante subvenciones públicas y aportaciones de las empresas participantes.

7.2. Proyecto bandera "consorcio de exportación"

Consideraciones finales

FORMA JURÍDICA

El consorcio debe tener forma de sociedad anónima, es decir, la responsabilidad de las empresas participantes se limita al capital aportado.

Otra opción que se anima a contemplar es la de Cooperativa.

En cualquier caso, debe quedar claro que el Consorcio debe tener ánimo de lucro, con el fin de fortalecer su capitalización, siendo los socios los que decidan, en su momento las fórmulas de reparto de beneficio.

EMPRESAS PARTICIPANTES

Las empresas participantes deben cumplir los siguientes requisitos a establecer por los promotores del proyecto:

- Tamaño medio. Las muy pequeñas difícilmente podrán abordar las inversiones necesarias ni tendrán los recursos humanos para satisfacer las necesidades del Consorcio. Las más grandes pueden tener otras necesidades y objetivos que les excluyan.
- Situación financiera saneada que permita acometer las inversiones precisas.
- Voluntad y capacidad de inversión.
- Acreditaciones y calidad de los productos.
- Precio competitivo de venta (o costo competitivo de producción).

INDICADORES DE NEGOCIO

- Volumen de exportación (USD\$)
- Países introducidos.
- Clientes introducidos.
- Cuota de mercado internacional y en cada país.
- Precio medio.
- Repeticiones de compra.
- Rentabilidad de la inversión

7.2. Proyecto bandera "consorcio de exportación"

Consideraciones finales

CALENDARIO Y HOJA DE RUTA

En consecuencia, de acuerdo con su razón de ser, el programa de trabajo del Consorcio debe incluir las etapas siguientes:

Id	Nombre de tarea	2014				2015				2016				2017				2018							
		tri 4	tri 1	tri 2	tri 3	tri 4	tri 1	tri 2	tri 3	tri 4	tri 1	tri 2	tri 3	tri 4	tri 1	tri 2	tri 3	tri 4	tri 1	tri 2	tri 3	tri 4	tri 1		
1	Gestión y consolidación del proyecto	[Barra negra abarcando tri 1-4 de 2014 y tri 1-4 de 2015]																							
2	Búsqueda y constitución del núcleo promotor	[Barra azul]																							
3	Primeros contactos con instituciones			[Barra azul]																					
4	Contactos con productores			[Barra azul]																					
5	Análisis y configuración en detalle					[Barra azul]																			
6	Constitución definitiva del proyecto									[Barra azul]															
10	Plan de marketing internacional										[Barra azul]														
11	Acuerdos con proveedores y subcontratistas														[Barra azul]										
12	Lanzamiento y entrada en operatividad																					[Barra amarilla con estrella]			

★ Hito

7.2. Proyecto bandera "consorcio de exportación"

Programa operativo, dimensionamiento y hoja de ruta

Los planes de negocio establecen líneas de actuación que caen dentro del cometido estatutario del centro. Así:

- ❖ I2.I4. Optimizar la cadena de transporte desde el empaque hasta el cliente internacional de forma eficiente y competitiva:
 - ❖ Costo y plazo de fletes navieros
- ❖ I4.M1. Establecer procedimientos de exportación (en materia de poscosecha, cadena de transporte, sanitaria y empaque, fundamentalmente) para evitar problemas potenciales hacia otros exportadores.
- ❖ I5.I2. Facilitar el acceso a un servicio privado de "surveyors" en los mercados destino, orientado a defender los intereses de los exportadores colombianos en dichos mercados.
- ❖ I6.F1. Participar en proyecto marca / país
- ❖ I6.M1. Impulsar el desarrollo de una política integral de Estado (puesta en común de prioridades) que facilite sincronizar los entes gubernamentales relacionados con el sector.
- ❖ I6.M2. Fortalecer presupuestariamente las instituciones implicadas (ICA, CORPOICA, INVIMA, SENA, ICETEX, Colciencias, etc.), para abordar los proyectos e iniciativas en los distintos ámbitos previstos (sanidad e inocuidad, insumos, puertos, controles fronterizos, comerciales, formativos, de investigación, de asistencia técnica y soporte), la revisión o, en su caso, la definición de procedimientos y normativas, así como proyectos específicos de referencia.
- ❖ I7.I1. Estandarizar y homologar los empaques de la fruta.
- ❖ I8.F1. Establecer alianzas estratégicas, tanto comerciales como técnico-productivas.
- ❖ I10.F1. Definir el plan de marketing de la cebolla en Colombia
- ❖ I10.F2. Definir el plan de marketing global que abarque los distintos mercados objetivo.
- ❖ I10.F3. Preparar el lanzamiento internacional del Mango de Colombia y dinamizar el mercado con base en el Plan de Marketing definido.

7.3. Proyecto bandera “centro de investigación e innovación”

CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN HORTOFRUTICOLA (CIIHOR)

7.3. Proyecto bandera “CIIHOR”

Planteamiento de partida

Los planes de negocio de los sectores hortofrutícolas analizados incluyen una amplia relación de actuaciones ligadas con la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación en las cadenas de producción, desde la producción primaria hasta la comercialización y la logística.

A nivel institucional Colombia cuenta con instituciones competentes que llevan a cabo proyectos de investigación (en particular, Corpoica y diversas Universidades tanto públicas como privadas). Sin embargo¹ se ha resaltado a lo largo del trabajo que, sin perjuicio del papel institucional y representativo que desempeña Asohofrucol, el sector hortofrutícola adolece de falta de visibilidad y, sobre todo, de falta de organización empresarial. Trasladado este problema al ámbito de la innovación, los problemas se concretan en una falta de visión integral del proceso y, sobre todo, en una falla importante en los procesos de transferencia de los resultados de la investigación al nivel de los productores y empresarios.

Por otro lado, el sistema adolece igualmente de una falta de visión integral o sistémica de la cadena, *desde la finca a la mesa*. No se podrán alcanzar los objetivos de exportación si no se logra que las frutas y hortalizas cuenten con los niveles exigidos de calidad e inocuidad; pero tampoco se logrará si los envases o las condiciones logísticas no son adecuados para preservar esas condiciones hasta su entrega al consumidor final.

En consecuencia es necesario contar con un sistema de investigación, tecnología e innovación orientado a satisfacer las necesidades de la *industria hortofrutícola* en el que participen, con un mínimo de duplicidades, los organismos con **capacidad para desarrollar investigación aplicada** en todos los eslabones de la cadena productiva y que ese sistema se responsabilice igualmente de:

- Transferir los resultados** de su investigación al mundo empresarial y
- Transferir la **capacitación** necesaria a los distintos agentes del sistema productivo para que el conocimiento desarrollado se aplique.

Y es necesario que todo este proceso se lleve a cabo teniendo presente una visión *de negocio*, esto es, teniendo un objetivo, medible, de contribuir al desarrollo competitivo –rentable– de la producción hortofrutícola y de las exportaciones.

¹Ya se ha recogido en el documento de diagnóstico (Fase III) las principales limitaciones del sistema nacional de investigación agropecuaria (pg. 506)

7.3. Proyecto bandera "CIIHOR"

Propuesta

En consecuencia, se propone poner en marcha un **CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN HORTOFRUTICOLA (CIIHOR)** concebido como un centro que centralice, coordine y dirija la investigación relevante para el cultivo, comercialización y exportación de frutas y hortalizas, estrechamente unido a las asociaciones empresariales del sector y con una fuerte orientación a la **transferencia de conocimiento al sector productivo y la capacitación.**

Justificación:

En la actualidad la investigación sobre frutas y hortalizas es desarrollada por Corpoica, ICA, SENA, la Universidad Nacional y otras universidades. Esos centros desarrollan otras muchas actividades, y por lo tanto no están focalizados en los productos seleccionados.

Por otro lado, tampoco es evidente que los resultados de las investigaciones se orienten o sean útiles (se transfieran) para los productores. Los productores no tienen el debido papel protagonista en la formulación de las políticas de I+D.

Pero tampoco se trata de crear un centro ex novo, ignorando las capacidades existentes: Antes bien, se propone aunar los esfuerzos dispersos o diseminados en el Sistema Nacional de Ciencia e Investigación dentro del marco formal de un Centro de Innovación en el que el sector productivo (la industria) tendrá un voz predominante y del que surgirá un **Plan de actuación** claro, medido y gestionable, vinculado a los objetivos de desarrollo del sector.

En teoría, el CIIHOR podría ser un ente fundamentalmente virtual, articulador de los ya existentes, en la línea de los Centros de Investigación colaborativa o cooperativa (CIC) existentes en el País Vasco (España). Cabe esperar que, en la práctica, el CIIHOR desarrolle unas instalaciones *físicas* propias, complementarias de las existentes en los centros colaboradores.

Con su creación, el CIIHOR dará cumplida respuesta a dos líneas de actuación de los Planes de Negocio:

- I9.I2: *Generar una red que agrupe a todas las entidades colombianas (Corpoica, Universidades, SENA, etc.) actuantes en el proceso de investigación e innovación)* y
- I5.I1: *Promover la creación de un comité gestor de asistencia técnica integral responsable de gestionar la red de transferencia de tecnología/Desarrollar centros de desarrollo tecnológico y transferencia de tecnología articulado con Corpoica, Ica, Sena y el gremio.*

En el **País Vasco** existen en la actualidad 7 Centros de Investigación Cooperativa (CIC) constituidos en torno a la investigación en biotecnología, biomateriales, mecanización, nanociencias, tecnologías energéticas y turismo

7.3. Proyecto bandera "CIIHOR"

Configuración

El CCIHOR se constituye como una Asociación de Derecho Civil sin ánimo de lucro de la que serán socios las entidades productoras de conocimiento (Universidades, Corpoica, ICA, etc.), los gremios del sector, y cuantas empresas y entidades deseen colaborar con el proyecto (*grandes empresas o asociaciones del sector*) por estar relacionadas con sus objetivos últimos.

La asociación será de carácter voluntario, pero típicamente debería incluir como socios a:

- Entidades representativas del **sector productivo**: Asohofrucol, Entidades nacionales que representen a cada una de las *industrias* diferenciadas dentro del sector: Asociación Nacional del Aguacate, del Mango, de la Piña, etc.
- Entidades públicas o privadas con capacidad y dedicación a la **investigación** en el sector hortofrutícola, tanto a nivel de la producción primaria como de las etapas subsiguientes en la cadena del sector (semillas, condiciones edafoclimáticas, técnicas de cultivo, tratamientos de poscosecha, envase y manipulación, procesado de frutas, etc.). Típicamente incluye a Corpoica, Universidad Nacional, SENA y otros.
- Entidades representativas de los Ministerios nacionales implicados en el desarrollo del sector: Ministerio de Agricultura (ICA), Ministerio de Comercio, Ministerio de Salud (INVIMA), Ministerio de Medio Ambiente.
- Grandes cultivadores
- Asociaciones de pequeños productores de relevancia regional.
- Empresas de frutas procesadas y/o sus Asociaciones representativas.
- Empresas de distribución alimentaria, Corabastos.
- Empresas de transportes (red de frío).



Los socios privados o representantes de la *industria* deberán ser mayoría en los órganos de gobierno.

7.3. Proyecto bandera “CIIHOR”

Estructura social / organización

El CIIHOR será una entidad de derecho privado sin ánimo de lucro constituida bajo la forma de Asociación DE Derecho Civil o equivalente.

Objeto social

Será objeto de CIIHOR el desarrollo del conocimiento, la tecnología y su aplicación para el mejor desarrollo de los cultivos hortofrutícolas seleccionados y su transformación industrial.

Desarrollará los siguientes tipos de actividad:

- ❖ **Investigación aplicada** a las necesidades de los cultivos hortofrutícolas y su procesamiento.
- ❖ **Transferencia** tecnológica al sector
- ❖ Prestación de **servicios técnicos**
- ❖ **Capacitación** técnica y profesional

Órganos de gobierno

El **CIIHOR** se dota de los siguientes órganos de gobierno, gestión y asesoramiento para el buen fin de sus actividades:

- La **Asamblea** de socios, que con periodicidad semestral entenderá de los planes de gestión y de investigación de la entidad, así como de la valoración de la actividad desarrollada en el periodo precedente. En función de su número, se nombrará un **Comité Ejecutivo**, que realice un seguimiento más cercano de la gestión del Centro.
- **Consejo de Dirección**, integrado por el Gerente General, el Director Científico, el Director de Servicios Técnicos y el Director de Capacitación que prepararán los planes estratégicos, de investigación y de gestión anual, y se ocuparán de llevar a cabo la gestión ordinaria.
- **Comités Asesores Industriales (por línea de producto)**, integrados por entre 3 y 5 profesionales expertos de reconocido prestigio, elegidos en función de su competencia técnica entre industriales y académicos/investigadores del sector para actuar como asesores de los planes de investigación a desarrollar por el Centro.

7.3. Proyecto bandera “CIIHOR”

Recursos

Recursos técnicos y humanos

Para el cumplimiento de su objeto social CIIHOR podrá desarrollar sus propias capacidades de investigación básica y aplicada y/o establecer convenios de colaboración con sus asociados o con terceros. Igualmente buscará mantener alianzas de cooperación con otros centros nacionales o extranjeros de carácter puntero en su ámbito de actividad.

El Centro deberá llevar a cabo un **inventario de recursos** para determinar las necesidades de equipamientos y recursos personales específicos para el desarrollo de funciones que complementen la oferta nacional. Dicho inventario determinará los recursos materiales y el personal investigador específicamente adscrito al Centro por parte de las entidades socias.

El CIIHOR podrá contar con instalaciones propias de investigación que complementen las ya disponibles en las entidades asociadas en los principales centros de cultivo (Valle del Cauca, Antioquia o Magdalena).

Recursos financieros

La entidad contará con recursos financieros propios derivados de las cuotas de las entidades asociadas, así como de aportaciones correspondientes al Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola– FNFH que administra Asohofrucol. Se propone que el Estado aporte igualmente recursos financieros siguiendo el criterio de *peso por peso* en proyectos de investigación (*matching funds*).

Percibirá igualmente honorarios por los servicios que preste a los productores, tanto por actividades de capacitación como de asesoramiento técnico.

Los proyectos de Investigación se financiarán complementariamente con aportaciones competitivas procedentes de los fondos estatales para I+D, entro los que se encuentran las convocatorias de Colciencias, SENA y del Fondo de Regalías.

El CIIHOR elaborará un **Plan plurianual de Investigación** que establezca las prioridades para la industria hortofrutícola. La investigación se desarrollará de acuerdo con ese plan tanto en las instalaciones y con los equipos de investigadores de las entidades socias como con personal y en las instalaciones propias en función de los requerimientos de cada proyecto.

7.3. Proyecto bandera “CIIHOR”

Programa operativo, dimensionamiento y hoja de ruta

Los planes de negocio establecen líneas de actuación que caen dentro del cometido estatutario del centro. Así:

□ En materia de **investigación**:

- ❖ I4.M3. Elevar los estándares de BPAs, de residuos y plaguicidas analizados y de sostenibilidad haciéndolos comparables con los internacionales.
- ❖ I9.I1. Desarrollar la tecnología para programar cosechas (adelantar y/o atrasar para aprovechar ventanas comerciales)
- ❖ I2. F5. Adoptar la tecnología para romper la estacionalidad de la producción.
- ❖ I4.F2. Desarrollar y difundir paquetes tecnológicos robustos ajustados a los requerimientos internacionales con adaptaciones regionales, incorporando el conocimiento de Ica, Corpoica y otras instituciones.
- ❖ I2.F7. Desarrollar paquetes tecnológicos regionales y varietales para cultivos industriales, fomentando la tecnificación de los mismos en todo el país.
- ❖ I2. F3. Definición de los procesos de transición vegetal a la variedad internacional.
- ❖ I4.M4. Adaptar las guías ambientales para el manejo sostenible de los cultivos en armonía con el medio ambiente.
- ❖ I7.F3. Estandarizar y homologar los empaques de la fruta

□ En materia de **Capacitación**:

- ❖ I5.C1. Desarrollo (actualización y especialización de conocimientos) de equipos de técnicos especializados en los diversos cultivos (operario, técnico y especialista), teniendo en cuenta las características propias del país, ofreciendo servicios técnicos y de gestión.
- ❖ I2.C2.: Desarrollo por competencias de personal capacitado en sus diferentes niveles de formación.

□ En materia de **Asistencia Técnica**

- ❖ I4.I11. Ser parte de la red de laboratorios acreditados que ofrece soporte a los productores y exportadores
- ❖ I4.M3. Implantar BPA y tener el servicio de certificación en todo el territorio nacional, apoyado en servicios externos.
- ❖ I5.I4. Gestionar un sistema de asistencia técnica integral *on line* aprovechando las tecnologías de la información y comunicación
- ❖ I5.I3. Prestar un servicio de soporte técnico especializado en aditivos, residuos, etc. De acuerdo con las normas de los mercados internacionales de destino (LMR) dirigido a los exportadores actuales y potenciales.

Elaboración y acompañamiento del Plan de Negocios para el Sector Hortofrutícola en Colombia. FASE IV. Plan de Negocio Aguacate

7.3. Proyecto bandera "CIIHOR"

Modelo de negocio

<p>ESTRATEGIA GENÉRICA</p> <p>La entidad debe desarrollar una conducta proactiva para velar por la actualización continua del saber hacer de los productores colombianos. Debe ser la voz de la industria, pero al mismo tiempo ser capaz de movilizar el conjunto de recursos públicos y privados existentes en el país mediante una política de cooperación y alianzas en beneficio del sector</p>		<p>DETERMINANTES ORGANIZATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Entidad controlada por la <i>industria hortofrutícola</i>, orientada al negocio, con parámetros de gestión empresariales •Estructura en red, en coordinación con las entidades asociadas •Cultivar el conocimiento y su transmisión al sector •Alianzas con centros internacionales 		<p>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> •Asamblea de socios •Comité ejecutivo •Consejo de Dirección •Dirección General •Comités asesores de Industria 	
<p>PARTNERS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ministerios de Agricultura, Sanidad, Comercio y Medio Ambiente •Entidades asociadas de investigación •Centros internacionales referentes •Industria transformadora •Grandes cultivadores 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> •Identificación de las necesidades del sector (Observatorio), plasmado en un plan estratégico de I+DTi •Articulación de las capacidades de los sectores público y privado para responder a las necesidades definidas. •Transferir los resultados de la I+DTi al sector productor mediante Servicios de AT y de capacitación. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Contribuir al desarrollo del sector hortofrutícola y a su capacidad de introducirse en los mercados internacionales mediante el desarrollo tecnológico aplicado, la investigación, la innovación y la capacitación.</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Relación directa con las entidades nacionales y regionales asociadas. 	<p>CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> •El conjunto del sector hortofrutícola (cadena sectorial) y, en especial, productores y transformadores. • Grandes productores • Pequeños productores, en particular de manera coordinada a través de entidades e iniciativas asociativas con los que establecer planes concertados 	
<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> •Equipo investigador con visión de la cadena alimentaria •Recursos de I+D de los socios 	<p>POLÍTICA DE PRECIOS</p> <p>Como actividad sin ánimo de lucro las actividades de I+Dti, AT y capacitación se plantean con el objetivo de cubrir costos y asegurar la autofinanciación</p>		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones ordinarias con las asociaciones nacionales y regionales asociadas •Servicios <i>on line</i> de formación y AT con clientes. 		
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • costos de personal propio • Costo de instalaciones y servicios propios • costos por proyectos de investigación desarrollados por terceros • costos por servicios prestados por terceros 			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuotas de los asociados •Aportación del Estado <i>peso por peso</i> • Ingresos por prestación de servicios • Ingresos por actividades de formación • Fondos de regalías y de Colciencias para financiar proyectos de I+D • Aportación de las empresas a proyectos de investigación. 		

7.3. Proyecto bandera “CIIHOR”

Calendario y hoja de ruta

En consecuencia, de acuerdo con su objeto social, CIIHOR debe asumir, desde la perspectiva del sector productivo, la gestión del conjunto de estas actividades, ordenándolas y priorizándolas, de común acuerdo con las entidades asociadas y los Ministerios implicados, convirtiéndose en un interlocutor preferente de ICA, Corpoica, INVIMA y SENA

Para ello, su programa de trabajo debe incluir las etapas siguientes:

1. Elaboración del Plan de **recursos** (humanos y materiales) de las entidades asociadas al servicio del sector hortofrutícola.
2. Diseño y habilitación de una sede específica para el CIIHOR. Eventualmente el Centro contará con una o más Delegaciones en las principales zonas hortofrutícolas.
3. Elaborar el plan de **investigación** del sector hortofrutícola (productos seleccionados) a cinco años, priorizando el tratamiento de los problemas más urgentes de cada sector con una visión integral de la cadena – precultivo. Cultivo, poscosecha y distribución.
4. Diseñar un plan de **erradicación** de plagas con objeto de mejorar productividades y eliminar obstáculos a la exportación alcanzando las declaraciones de baja prevalencia y/o ausencia de plagas que corresponda.
5. Desarrollar el programa integral de **mejores prácticas** agrícolas aplicable a las zonas de cultivo igualmente con una visión integral de cadena (cultivo, logística y procesado).
6. Establecer un plan masivo de **certificación** de predios para la exportación
7. Programa de desarrollo de **envases, etiquetado y trazabilidad**.

El resultado de los planes marcará la pauta para la actuación de los Servicios Técnicos y de Capacitación.

7.3. Proyecto bandera "CIIHOR"

Calendario y hoja de ruta

Calendario de desarrollo	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Gestión y consolidación del proyecto</i>	■				
<i>Construcción instalaciones</i>		■			
<i>Elaboración del Plan de recursos</i>	■				
<i>Plan de Investigación /Implementación</i>		■	■	■	■
<i>Plan de Certificación / Implementación</i>		■	■	■	■
<i>Plan de Erradicación / implementación</i>		■	■	■	■
<i>Plan de Capacitación / implementación</i>		■	■	■	■

El dimensionamiento del CIIHOR vendrá dado en función del conjunto de recursos de los centros asociados. En los cuadros siguientes se plantea un dimensionamiento básico (a 2015), entendido como el equipo necesario para coordinar el conjunto de acciones previstas.

A 2030 se propone un planteamiento más ambicioso, cinco veces mayor, cuyo desarrollo irá acompasado al desarrollo del propio sector hortofrutícola.

En términos presupuestarios (gasto corriente y de proyectos) se plantea una horquilla presupuestaria que va desde 9.212 a 47.902 Millones de pesos colombianos. Como punto de comparación se hace notar que tales cifras suponen el 6% y el 32% respectivamente del presupuesto total de Corpoica en 2013.

7.3. Proyecto bandera "CIIHOR"

Recursos humanos: organigrama operativo	Equipo básico	Equipo pleno	
Dirección General <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dirección Administrativo-financiera <input type="checkbox"/> Coordinación y relaciones institucionales <input type="checkbox"/> Observatorio (Sistema de información) 	4	8	<p>La dimensión del CIIHOR <i>físico</i> viene determinada por la existencia de recursos identificables y asignables en otras entidades. Las carencias detectadas podrán cubrirse en el propio CIIHOR o en los centros asociados. No obstante, la labor de coordinación, visión global y supervisión de las actividades <i>orientadas al negocio</i> es una función específica y necesaria del CIIHOR.</p> <p>A los efectos de dimensionar el Centro se ha partido de una dotación inicial básica de 35 personas, cubriendo el organigrama adjunto (2015), hasta quintuplicar eventualmente esa cifra en 2030.</p> <p>El presupuesto estimado con la dotación básica se cifra en 4,90 M US\$ (equivalente a la totalidad del Fondo Nacional de Frutas y Hortalizas de 2010), frente a 25,48 M US\$ con la dotación <i>completa</i>.</p>
Dirección Científica (I+D): con las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Producción vegetal/fruticultura <ul style="list-style-type: none"> ❖ Biotecnología ❖ Poscosecha y procesamiento ❖ Protección vegetal <ul style="list-style-type: none"> ➢ Entomología ➢ Patología vegetal ➢ Patología en poscosecha <input type="checkbox"/> Medio ambiente y cambio global <ul style="list-style-type: none"> ❖ Producción ecológica ❖ Residuos orgánicos ❖ Eficiencia productiva (agua) ❖ Horticultura orgánica <input type="checkbox"/> Tecnología alimentaria; <ul style="list-style-type: none"> ❖ Seguridad alimentaria ❖ Tecnología alimentaria ❖ Tecnología de envases ❖ Calidad alimentaria 	20	39	
Dirección de servicios analíticos y asistencia tecnológica <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Análisis físico-químicos <input type="checkbox"/> Análisis biológicos <input type="checkbox"/> Asistencia técnica 	10	21	
Dirección de capacitación (Formación)	1	3	
TOTAL EQUIPO PROPIO	35	182	

7.3. Proyecto bandera "CIIHOR"

Presupuesto y financiación (millones de pesos 2013)

Fuentes de Financiación	2015	
Cuotas socios / Fondo Fomento Hortofrutícola	3.000,00	33%
Ingresos por servicios (15%)	1.381,80	15%
Fondos I+D (Colciencias, Corpoica)	4.830,20	52%
TOTAL	9.212,00	100%

	2015	2030
Costo de personal	2.004.080.000	9.165.000.000
Otros costos operativos	616.640.000	2.820.000.000
Proyectos de I+D	6.591.280.000	35.917.400.000
TOTAL PRESUPUESTO	9.212.000.000	47.902.400.000
<i>Presupuesto de Corpoica (2013)</i>	150.000.000.000	150.000.000.000
	6%	32%

El tránsito presupuestario 2015-2030 implica un crecimiento anual medio del 15% entre 2015 y 2020, y un crecimiento del 10% en los años siguientes

	2015
Construcción del CIIHOR	10.000,00
Financiación: Fondo de regalías	10.000,00

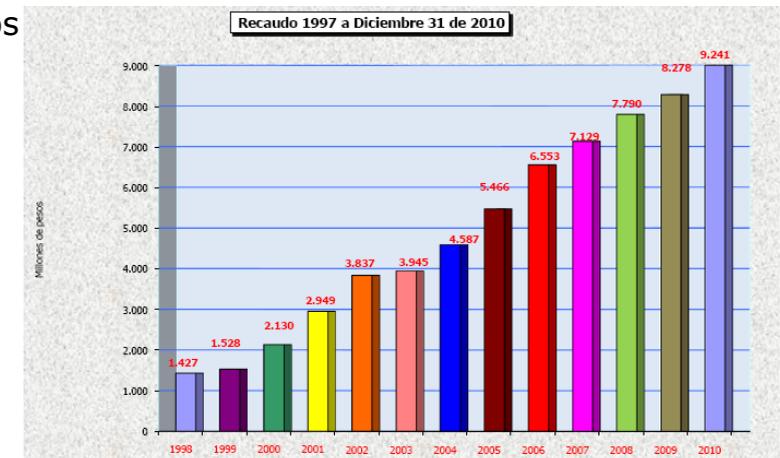
Elementos de contraste:

Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola:
Recursos 2010: 9.241 M PCol.

Corpoica :
Presupuesto 2013: 150.000 M PCol.

TÍTULO VIII. DE LOS OBJETIVOS DEL FONDO DE FOMENTO HORTIFRUTÍCOLA

ARTÍCULO 15. Los objetivos del Fondo serán: Promover la investigación, prestar asistencia técnica, transferir tecnología, capacitar, acopiar y difundir en formación, estimular la formación de empresas comercializadoras, canales de acopio y distribución, a apoyar las exportaciones y propender a la estabilización de precios de frutas y hortalizas, de manera que se consigan beneficios tanto para los productores como para los consumidores nacionales, y el desarrollo del Subsector.



Asohofrucol , Recaudo 1997-2010

7.3. Proyecto bandera “CIIHOR”

Programa operativo, dimensionamiento y hoja de ruta

Los planes de negocio establecen líneas de actuación que caen dentro del cometido estatutario del centro. Así:

□ En materia de **investigación**:

- ❖ I4.M2. Elevar los estándares de BPA's, de residuos y plaguicidas analizados y de sostenibilidad, haciéndolos comparables con los internacionales. Revisar el proceso de certificación e implantar BPA's, diseñar el esquema de implementación, evaluando si el servicio debe extenderse al conjunto del territorio nacional por la autoridad sanitaria o de manera privada.
- ❖ I9.I1. Adoptar la tecnología para romper la estacionalidad de la producción (adelantar y/o atrasar para aprovechar ventanas comerciales).
- ❖ I4.F2. Manejo fitosanitario y preventivo de plagas y enfermedades como la mosca de la fruta de los predios en base a un plan específico nacional y dotado de los recursos necesarios. Certificar las áreas libres y de baja prevalencia, con un plan específico de generación de las mismas.
- ❖ I4.I2. Adaptar las guías ambientales para el manejo sostenible de los cultivos en armonía con el medio ambiente.
- ❖ I7.I1. Estandarizar y homologar los empaques de la fruta

□ En materia de **Capacitación**:

- ❖ I5.C1. Impulsar la actualización y especialización de conocimientos de los equipos de asistencia técnica especializados en Mango (operario, técnico y especialista), teniendo en cuenta las características propias del país, ofreciendo servicios técnicos y de gestión, involucrando a SENA, Universidades, CORPOICA y ASOHOFrucol.
- ❖ I2.C2.: Impulsar el desarrollo por competencias de personal capacitado en sus diferentes niveles de formación. Actualizar la oferta formativa nacional, enfocándola al cultivo del Mango. (ver anexo sobre necesidades formativas por regiones).

□ En materia de **Asistencia Técnica**

- ❖ I4.I1. Ser parte de la red de laboratorios acreditados que ofrece soporte a los productores y exportadores
- ❖ I5.C2. Establecer un sistema de asistencia técnica integral *on line* aprovechando las tecnologías de la información y comunicación.
- ❖ I5.I1. Desarrollar un servicio de soporte técnico especializado en aditivos, residuos, etc., de acuerdo con las normas de los mercados internacionales de destino (LMR's), que preste sus servicios en Colombia, dirigido a los exportadores actuales y potenciales.

8. Presupuesto global

8. Presupuesto global

Presupuesto global:

El presupuesto global del conjunto de los siete planes de acción se ha confeccionado de acuerdo a los siguientes parámetros:

1. El presupuesto tiene un horizonte de **cinco años**. Se considera que a partir de esa fecha se deberán revisar los resultados obtenidos y reconsiderar los principios que sustentan el plan de negocios.
2. Se han diferenciado partidas que únicamente se deberán acometer y pagar una vez (ejemplo; revisión normativa o preparación de material) de las que se deberán acometer durante 3 – 4 – 5 años. En este último caso se ha multiplicado por los años en los que se repite la acción y el gasto.
3. Los **proyectos bandera** son otro ámbito presupuestario importante. Los gastos de los mismos no se incluyen por considerar que se autofinancian. En este caso se han tenido en cuenta las inversiones /el consorcio de exportación no tiene inversiones previstas de consideración). En el proyecto de plataformas, a efectos presupuestarios, se ha supuesto que en los cinco primeros años se desarrollan 5 plataformas.
4. Otras partidas que están integradas en la actividad ordinaria de un **ministerio** (ejemplo ministerio de interior en el control del contrabando) no se han contemplado.
5. La partida con mayor presupuesto es la de transporte a empacadora, concretamente la mejora de **vías terciarias**. La cantidad reflejada está tomada de la página web del **Ministerio de Transporte**. De cara al análisis del presupuesto, se debe considerar que el efecto de esta partida presupuestaria afecta a todos los productos agrícolas y a todo el transporte que se desarrolle por las citadas vías terciarias, por lo que no se debería imputar únicamente a los siete productos objeto de este Plan de Negocios.
6. Lo mismo ocurre con las inversiones a realizar en los **puertos**, concretamente **escáneres y cuartos fríos**. Aun siendo cantidades muy inferiores al punto anterior, también son muy importantes y sus beneficios afectarán a todo el tráfico de mercancías que pase por los puertos, aunque no sean agroalimentarios.
7. Con todo ello el presupuesto acumulado para los próximos 5 años quedaría como sigue:

GASTO		INVERSIÓN MATERIAL		INVERSIÓN PROYECTOS BANDERA
MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO	
112.298.-	166.883.-	2.328.000.-	2.350.000.-	85.810.-

(Millones COP)

El resultado del Plan de Negocios de los siete productos supondría alcanzar un volumen de exportación aproximado de **1.560 billones de pesos en 2030, con un incremento de 1.580% respecto a las cifras actuales.**



Anexos



ANEXO 1.

AGUACATE	Necesidades formativas por Regiones			
	Antioquia	Tolima	Eje Cafetero	Norte del Valle
Ámbitos				
Mercadeo Agroindustrial	Mercados alternos	Mercados producto industrial	Comercialización nacional e internacional	
Producción Agrícola	Podas, ferti-riego, productividad	Manejo de plagas e insectos, control de aplicaciones	Producción orgánica, manejo de riego, paquete tecnológico	Sistemas de injertación
Poscosecha	Trazabilidad, empaques, atmósferas controladas		Manejo del frío	
Investigación y desarrollo			Genética	
Organización			Emprendimiento	Asociatividad
Agroindustria		Producción de aceites		
Medio ambiente	Impactos del cultivo			

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

Notas:

- (1) En Universidades de Antioquia se adelantan más de 20 investigaciones sobre aguacate.
- (2) En la Universidad Gran Colombia de Armenia y en la Tecnológica de Pereira se ofrece el programa de Ingeniería Agroindustrial.
- (3) En la Universidad Nacional de Palmira se ofrecen programas de Agronomía e Ingeniería Agrícola.
- (4) El SENA debe estar en capacidad de ofrecer cursos específicos sobre manejo de frío, logística, industrialización, entre otros.

ANEXO 2.

Aguacate		Infraestructura Regiones Productoras			
Tipo de Infraestructura		Antioquia 2300 ha (1)	Tolima 2000 ha (1)	Eje Cafetero 780 ha (1)	Cauca 420 ha (1)
Macro	Vías primarias	Buen estado	Buen estado	Buen estado	Buen estado
Macro	Vías secundarias	Buen estado	Regular estado	Buen estado	Regular estado
Macro	Vías terciarias	Mal estado	Mal estado	Regular estado	Mal estado
Macro	Ferrovial	No disponible	No disponible	Disponible	No disponible
Macro	Fluvial	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
Micro	Empacadoras	Disponible: Aproare	Proyecto de factibilidad en desarrollo	Disponible: Filandia (Q). Privado	Planta en desarrollo
Micro	Procesadoras	No disponible	Proyecto de factibilidad en desarrollo	No disponible	No disponible

Notas:

(1) Fuente: Consejo Nacional de Aguacate e ICA

ANEXO 3: Competencias que debe tener un emprendedor

Basado en Publicación de Noelia García, oficial de proyectos de la División de inversión y empresa de la UNCTAD en Ginebra y en los estudios del profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland.

1. La búsqueda de oportunidades e iniciativa – los emprendedores exitosos ven en todos lados, oportunidades que se pueden convertir en empresas.
2. Persistencia – los exitosos nunca abandonan su empeño.
3. Cumplimiento de los compromisos – mantienen sus promesas frente a sus clientes, incluso a pesar de que deban hacer sacrificios.
4. Exigencia de calidad y eficiencia – siempre buscan cómo hacer las cosas, mejor, más rápido y más barato.
5. Toma de riesgos calculados - Este es uno de los aspectos más importantes. Según las investigaciones, un empresario no es una persona que le gusta el riesgo, sino que toma riesgos calculados. Lo determina y además, siempre tiene un plan B si algo sale mal.
6. Fijación de metas - esta es otra de las características clave. Esto porque hay que tener una meta de largo plazo, que será conseguida con las tareas en todas las demás competencias de esta lista.
7. Búsqueda de información – un emprendedor de éxito siempre está a la caza de información sobre sus clientes, sobre tecnologías nuevas y nuevas oportunidades.
8. Planificación y seguimiento sistemático- es una tarea de controlar lo que se hace para ver si se está avanzando en la consecución de las metas.
9. Persuasión y redes de apoyo – los mejores emprendedores inducen a otras personas a seguirlas o hacer algo para ellos, dice Noelia García. Usan redes de apoyo para alcanzar sus metas y son unos grandes persuasores para obtener un crédito, o conseguir un nuevo cliente.
10. Independencia y autoconfianza – los emprendedores de éxito son personas seguras de sus capacidades.

<http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/las-10-competencias-debe-tener-emprendedor-exito/42791>

Consultado el 4 de diciembre de 2013.