

**DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA Y EL MODELO DE NEGOCIO PARA  
EL CULTIVO DE AGUACATE DE LA FINCA *TIERRA LABRANTÍA***

*DESIGN OF A COMPETITIVE STRATEGY AND THE BUSINESS MODEL FOR AN  
ADVOCADO CULTIVATION FROM TIERRA LABRANTIA FARM*

JUAN CAMILO HURTADO MEJÍA

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Directora: Luz María Rivas Montoya PhD

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
MEDELLÍN

2021

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	8
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	10
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	11
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	11
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
<b>4. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	12
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	21
<b>6. RESULTADOS</b> .....	23
6.1. INICIACIÓN .....	23
6.2. IDEACIÓN.....	31
6.3. INTEGRACIÓN .....	33
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	41
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	43

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Lienzo de modelo de negocios.....	13
<b>Figura 2</b> Lienzo de propuesta de valor.....	14
<b>Figura 3</b> El reloj estratégico: opciones de la estrategia competitiva.....	17
<b>Figura 4</b> Lienzo de la propuesta de valor .....	36
<b>Figura 5</b> Lienzo del modelo de negocio .....	39
<b>Figura 6</b> Reloj estratégico de Bowman .....	40

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Componentes del lienzo de modelo de negocios .....	15
<b>Tabla 2</b> Componentes del lienzo de propuesta de valor.....	16
<b>Tabla 3</b> Marco de análisis para la innovación en un modelo de negocio para la comercialización de aguacate .....	19
<b>Tabla 4</b> Entrevistados .....	22
<b>Tabla 5</b> Análisis pestel .....	24
<b>Tabla 6</b> Primer bloque de preguntas.....	26
<b>Tabla 7</b> Segundo bloque de preguntas.....	28
<b>Tabla 8</b> Tercer bloque de preguntas .....	30
<b>Tabla 9</b> Elementos del perfil del cliente .....	34
<b>Tabla 10</b> Elementos del mapa de valor .....	35
<b>Tabla 11</b> Elementos de los bloques del lienzo del modelo de negocio .....	37

## RESUMEN

Tomando como base un cultivo de aguacate Hass de la finca “Tierra Labrantia” y través de la *Guía para la innovación de modelos de negocios*, de Giraldo y Rivas-Montoya, se diseñó el modelo de negocio que más se ajustara a la comercialización del aguacate Hass. El modelo de negocio se diseñó analizando los testimonios recibidos de varias partes interesadas de la industria del aguacate (Comercializadoras, otras productoras, dueños del cultivo y agrónomo), revisando y analizando diferentes mega tendencias relacionadas con este producto. Una vez recopilados y analizados estos elementos se identificaron y se desarrollaron los diferentes componentes de las herramientas de planeación estratégica como los trabajos del cliente, las frustraciones y las alegrías, así como las respectivas actividades para aliviar esas frustraciones y crear alegrías en los clientes, para de esta manera poder desarrollar y entregar el producto que cumpliera con esas expectativas, los cuales se plasmaron en los lienzos de modelo de negocio y la propuesta de valor de Osterwalder y Pigneur, y el reloj estratégico de Bowman, con los cuales se diseñó una propuesta de valor adecuada para la comercialización del cultivo en mención. Siguiendo las fases de iniciación, ideación e integración de la guía, se buscó Diseñar una estrategia competitiva y un modelo de negocio para la comercialización del aguacate Hass, y de esta manera hacer un aporte, ojala valioso, al crecimiento económico del cultivo en mención.

*Palabras clave:* modelo de negocios, partes interesadas, mega tendencias, planeación estratégica, propuesta de valor, iniciación, ideación, integración

## ABSTRACT

Based on a Hass avocado culture from “Tierra Labrantía farm, and using the *Guía para la innovación de modelos de negocios*, de Giraldo y Rivas-Montoya, a business model was designed to adjust to the commercialization of this product. The business model was designed analyzing interviews from stakeholders from to the hass industry (Marketers, producers, owners and agronomist) searching and analyzing different mega tendencies related to the hass avocado. Once this elements were collected and analyzed, different components from the strategic planning tools were identified, such as the customer Jobs, pains and gains, and the activities to relief pains and create gains to the customers, and this way develop and deliver a product that achieves with all expectations, which were portrayed in the business model and value proposal canvas from Osterwalder and Pigneur, and the Bowman strategic watch, which were used to design a proper value proposal for the commercialization of the culture. Following the initiation, ideation and integration phases from the guide, the competitive strategy and business model was designed to contribute to the economic growth of this culture.

*Keywords:* business model, stakeholders, mega tendencies, strategic planning, value proposal, initiation, ideation, integration

## INTRODUCCIÓN

El aguacate Haas ha sido priorizado por el Gobierno colombiano como uno de los productos agrícolas con mayores posibilidades de exportación. El propósito de este estudio era diseñar *la estrategia competitiva y el modelo de negocios para la comercialización de aguacate de la finca Tierra Labrantía*. Para lograr este objetivo se tuvo en cuenta: 1) el análisis de las mega tendencias actuales referentes al aguacate Hass, 2) la identificación de los diferentes segmentos de mercado para el producto, 3) el planteamiento de una propuesta de valor que fuera relevante para el segmento de mercado al cual se quiere atender y 4) la identificación de un modelo de negocios pertinente para la comercialización de aguacate.

Las técnicas de recolección de los datos para desarrollar el estudio fueron la revisión documental y la entrevista semiestructurada. En la primera, se revisaron documentos del gobierno relacionados con la promoción del aguacate, páginas web de asociaciones de cultivadores y comercializadores, entidades promotoras del Gobierno y comercializadores, entre otras. En la segunda, en total se formularon cinco entrevistas semiestructuradas a actores clave de la comercialización del aguacate Hass: cultivador-propietario de Tierra Labrantía, agrónomo del cultivo, administrador de la finca, comercializador y exportador. La información obtenida de las entrevistas se analizó a la luz de la *Guía de análisis para la innovación en los modelos de negocios* (Giraldo y Rivas-Montoya, 2021). A partir de los resultados obtenidos en el análisis de los datos fue posible proponer una estrategia competitiva coherente con un modelo de negocio para la comercialización del aguacate Hass. De esta manera se espera contribuir a la comercialización y, posiblemente, a la exportación exitosa de las cosechas de aguacate Hass de la finca *Tierra Labrantía*.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Colombia tiene actualmente una gran oportunidad para posicionarse como uno de los países con mayor proyección para producir y exportar aguacate Hass. Las condiciones climáticas y geográficas en las que está ubicado el país permiten que esta fruta sea cosechada durante todo el año; además, debido a las condiciones necesarias para un cultivo exitoso de esta fruta que se dan en varias regiones del país, tales como Antioquia, el Eje Cafetero, Tolima y Valle del Cauca, entre otras, se perfilan como una solución a las diferentes problemáticas del agro colombiano.

Esto se debe a la creciente demanda de este producto en mercados tales como los de Europa, Medio Oriente y Asia, e inclusive en el mercado norteamericano, lo que hace primordial que cada vez sean destinadas más grandes extensiones de tierra a la siembra, cultivo y cosecha de aguacate Haas.

Para cumplir con las exigencias de estos mercados, los productores colombianos deben garantizar el cumplimiento de una serie de requisitos de calidad para que la fruta sea aceptada. Como mínimo para que la fruta pueda ser considerada exportable, la finca debe ser certificada como predio exportador por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). Se puede aspirar, según las condiciones físicas y de infraestructura del cultivo, a otra serie de certificaciones tales como la Good Agricultural Practice (GlobalG.A.P.), norma diseñada conjuntamente entre los minoristas de productos agrícolas y los supermercados europeos a partir de 1997, o la certificación Rainforest Alliance, cuyo sello certifica que el producto se desarrolló bajo estándares de impactos beneficiosos, apoyados en los tres pilares de la sostenibilidad: social, económico y ambiental. Estas

certificaciones avalan la fruta a nivel internacional y le otorgan un valor agregado, además de un mayor valor económico al producto que se desea exportar.

El estudio que se presenta en el presente texto toma como base un pequeño cultivo de aguacate Hass, de aproximadamente 500 árboles, en la finca *Tierra Labrantía*, ubicada en el municipio del Carmen de Atrato, en el corregimiento de La Mansa, departamento de Chocó (Colombia). Si bien el cultivo se está desarrollando bajo estrictos cuidados técnicos, aún no se ha planteado cómo será la comercialización de sus cosechas.

## 2. JUSTIFICACIÓN

A través de proyectos de apoyo a la producción agrícola en el territorio colombiano, a lo largo de la década del 2020 al 2030 se busca fortalecer el cultivo de productos del campo que tienen potencial de exportación. Hay que recordar que en Colombia se adelanta el denominado Plan de Ordenamiento de la Producción, que busca orientar a los productores rurales para que puedan saber qué sembrar, cómo sembrar, dónde sembrar y cuándo sembrar. En el 2019, dicho plan priorizó diez cadenas agrícolas: arroz, leche, panela, maíz, papa, aguacate Hass, cebolla de bulbo, forestal, algodón y acuicultura y pesca (El Tiempo, 2019). Esta priorización muestra oportunidades para los cultivadores de aguacate del país.

El aguacate Hass es un producto que tiene un alto potencial de producción en Colombia. De acuerdo con el portal *Agronegocios*, en Colombia actualmente se producen 149.000 toneladas de Hass, y solo se ha sembrado el 1% del potencial total de tierras aptas (*agronegocios.co*, 2020); además, consumidores estadounidenses, europeos y asiáticos están cada vez más interesados en comprar esta fruta (BBC News Mundo, 2019).

El presente trabajo espera contribuir a la comercialización del aguacate Hass, al proponer una estrategia competitiva coherente con un modelo de negocio en el cual se hace énfasis en la propuesta de valor.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estrategia competitiva y un modelo de negocio para la comercialización del aguacate Hass.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar las megatendencias y el sector del aguacate, para identificar oportunidades y amenazas.
2. Plantear una propuesta de valor que sea relevante para un segmento de mercado de aguacate Hass.
3. Identificar un patrón de modelo de negocio que sea pertinente para la comercialización del aguacate Hass.
4. Ajustar la coherencia de cada uno de los componentes del modelo de negocio según el segmento de mercado y la propuesta de valor.
5. Identificar una posición estratégica en el reloj estratégico de Bowman, que sea coherente con el modelo de negocio planteado.

#### 4. MARCO CONCEPTUAL

Con el propósito de diseñar una estrategia competitiva y un modelo de negocios para la comercialización de las cosechas del cultivo de aguacate Hass de la finca *Tierra Labrantía*, se adoptó como marco de referencia la *Guía para la innovación de modelos de negocios* (Giraldo y Rivas-Montoya, 2021). En esta guía se hace una revisión de la literatura sobre innovación de modelos de negocios (MN), y sus autores plantean que existen tres maneras de entender un modelo de negocios (MN): como estrategia operacional, como arquitectura organizacional y como mecanismo de generación de valor.

Como estrategia operacional, se refiere a cómo la organización opera y es reflejo de su estrategia (Cassadesus-Masanell y Ricart, 2010; Hacklin y Wallnöfer, 2012; Magretta, 2002, citados en Giraldo y Rivas-Montoya, 2021 ). Como arquitectura organizacional, se entiende a la organización como un sistema de actividades interdependientes, cuyas actividades son crear y distribuir valor de forma rentable (Zott y Amit, 2009; Chesbrough, 2007; Demil & Lecocq, 2010; Gassmann y otros, 2014; Zott & Amit, 2017, citados en Giraldo y Rivas-Montoya, 2021). Por último, como mecanismo de generación de valor para el cliente y la organización (Johnson, 2018; Johnson y otros, 2008; Osterwalder y otros, 2014; Teece, 2010, citados en Giraldo y Rivas-Montoya, 2021). (Giraldo y Rivas-Montoya, 2021)

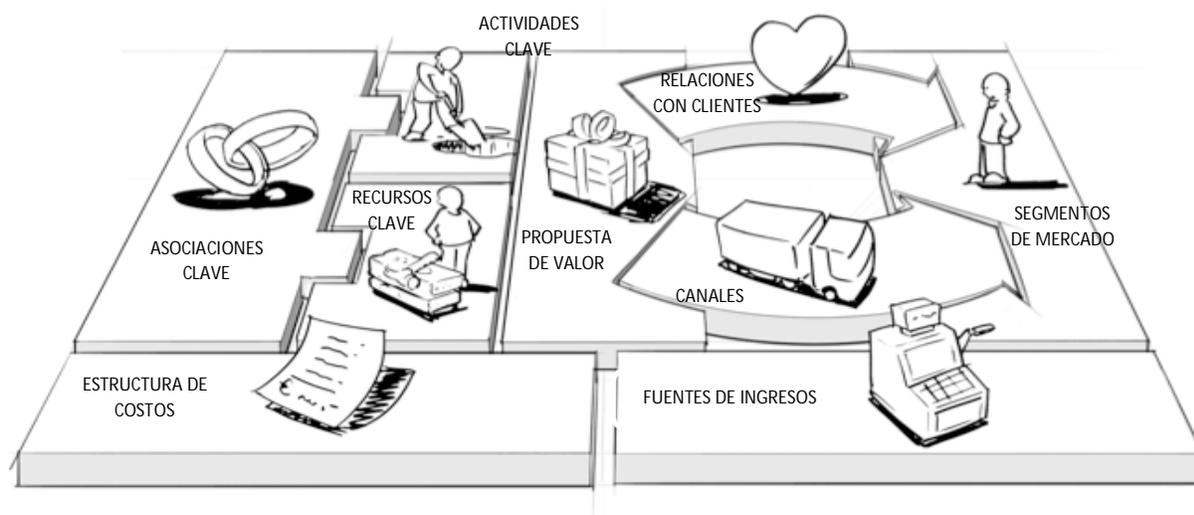
Dado el interés por generar valor económico a través de la comercialización de las cosechas de aguacate Haas de *Tierra Labrantía*, en este estudio se adopta el concepto de modelo de negocio como mecanismo de generación de valor para el cliente y la organización. En concordancia, se

adoptan el lienzo de propuesta de valor (Osterwalder y otros, 2014) y el lienzo de modelo de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2011) como herramientas para diseñar el modelo de negocios para comercializar el aguacate. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (p. 14.).

Esta descripción se expresa en el lienzo del modelo de negocios a través de nueve bloques, tal como se observa en la figura 1.

### Figura 1

*Lienzo de modelo de negocios*



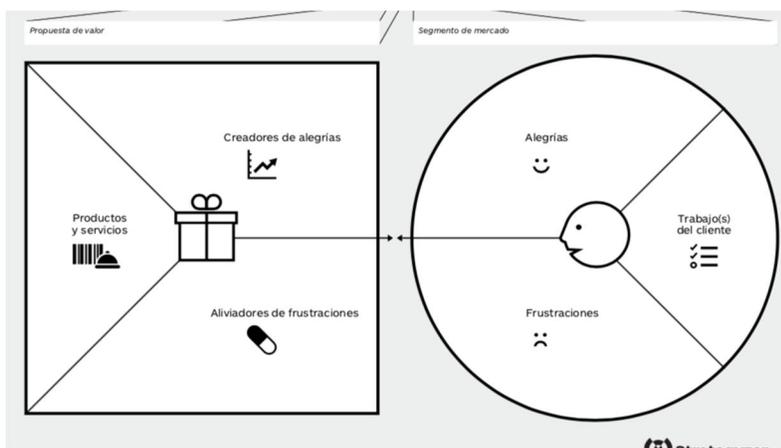
*Nota.* Figura tomada de (Sánchez, 2010)

Tal como se observa en la figura 1, los nueve bloques están relacionados entre sí. Todo el desarrollo del modelo gira alrededor de los dos bloques principales: segmento de clientes, donde la segmentación es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos (Botero, 2011), y la propuesta de valor. Dada

la importancia de estos dos bloques del modelo de negocio, los creadores del lienzo diseñaron posteriormente el lienzo de la propuesta de valor, que permite conocer al cliente (perfil del cliente), y a partir de ahí diseñar una propuesta de valor que va más allá del producto (mapa de valor), según se observa en la figura 2.

## Figura 2

### *Lienzo de propuesta de valor*



*Nota.* Figura tomada de (Giraldo y Rivas-Montoya, 2021)

Aunque el lienzo de la propuesta de valor es un desarrollo posterior, en la práctica se sugiere utilizarlo en primer lugar, y luego llevar los resultados al lienzo del modelo de negocio. La propuesta de valor materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, y describe la combinación única de producto, precio, servicio e imagen. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor para sus clientes, o de manera diferente a como lo hace la competencia. Además, ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades (explícitas y latentes). Una empresa puede ofrecer varias propuestas de valor, ya sea relacionadas o independientes, dirigidas a uno o varios grupos de clientes objetivo, o

target (Macías, 2021). A continuación, en las tablas 1 y 2 se presentan las descripciones de los elementos de cada uno de los lienzos presentados.

**Tabla 1**

*Componentes del lienzo de modelo de negocios*

BLOQUE	CONCEPTO	PREGUNTAS DE VALIDACION
	Clark, Osterwalder & Pigneur (2010)	Bland & Osterwalder (2019)
Segmento del mercado	Para satisfacer mejor a los cliente, una compañía debe agruparlos en distintos segmentos con necesidades, comportamientos y otros atributos similares	¿Estamos apuntando a los segmentos de clientes correctos, los segmentos a los que nos dirigimos existen, los segmentos a los que apuntamos son suficientemente grandes?
Propuesta de Valor	Es la razón por la que los clientes escoge una compañía en lugar de otra. Resuelve un problema o satisface una necesidad	¿Tenemos la propuesta de valor correcta de acuerdo al segmento al que nos dirigimos, es suficientemente única para ser replicada?
Canales	Los canales son puntos de contacto con el cliente y juegan un papel importante en la experiencia del cliente	¿Tenemos los canales correctos para alcanzar y adquirir nuestros clientes, podemos manejar los canales para generar valor?
Relacionamiento con clientes	Se debe clarificar el tipo de relaciones que se deben establecer con cada segmento de clientes, estas pueden ser personales o automatizadas. Deben motivar la captura de clientes, la retención de clientes e impulsar las ventas	¿Podemos construir las relaciones adecuadas con los clientes, se le dificulta al cliente cambiarse para la competencia, podemos retener a los clientes?
Flujo de ingresos	Representan el efectivo que se genera por cada segmento de clientes	¿Podemos hacer que nuestros clientes paguen un precio específico por nuestra propuesta de valor, podemos generar suficientes ingresos?
Recursos clave	Los recursos clave son los activos más importantes requeridos para que el modelo de negocios funcione	¿Podemos asegurar y administrar todas las tecnologías y recursos, que son requeridas para construir nuestro modelo de negocio incluidos la propiedad intelectual y recursos humanos, financieros y otros recursos?
Actividades clave	Las actividades más importantes a realizar para que el modelo de negocios funcione	¿Podemos realizar todas las actividades con el nivel de calidad requerido para construir el modelo de negocio?
Asociados clave	Red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocios	¿Podemos crear las asociaciones clave para construir nuestro negocio?
Costos	Los costos en los que se incurren operando el modelo de negocios	¿Podemos administrar los costos desde nuestra infraestructura y tenerlos bajo control?

*Fuente: Construcción propia a partir de los conceptos de los autores*

**Tabla 2***Componentes del lienzo de propuesta de valor*

BLOQUES		CONCEPTO	
		Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014)	Bland & Osterwalder (2020)
PERFIL DEL CLIENTE	Trabajos del cliente	Describen los trabajos que el cliente debe ejecutar, laboralmente y en sus vidas personales, expresado en sus propias palabras	Realizar los trabajos que realmente importan a los clientes
	Frustraciones	Describe malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados a los trabajos del cliente	Estar concentrados en aliviar las frustraciones de los clientes
	Alegrías	Son los resultados que el cliente quiere alcanzar o los beneficios específicos que están buscando	Concentrados en las generar alegrías a los clientes
MAPA DE VALOR	Productos y servicios	Lista de productos y servicios alrededor de los cuales fue construida la propuesta de valor	Los productos y servicios realmente resuelven trabajos de alto valor para los clientes
	Aliviadores de frustraciones	Describen como los productos y servicios alivian las frustraciones del cliente	Los productos y servicios alivian las frustraciones principales de los clientes
	Creadores de alegrías	Describen como los productos y servicios generan alegría a los clientes	Los productos y servicios generan alegrías a los clientes

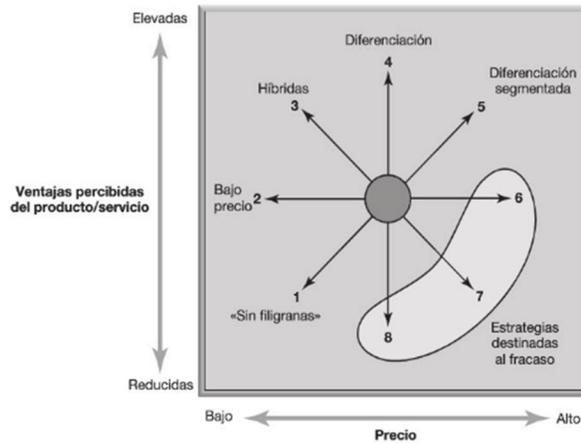
*Nota.* Construcción propia a partir de los conceptos de los autores

Para reconocer cuál es la estrategia competitiva coherente con el modelo de negocio se utilizó la herramienta del reloj estratégico de Faulkner y Bowman (1995), el cual amplía las estrategias genéricas de Porter (1996). Es importante recordar que la estrategia competitiva se enfoca en cómo crear una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que compite la empresa; es decir, en el caso de las empresas multinegocios, para cada negocio hay que definir una estrategia competitiva (Rivas-Montoya, 2020).

En la figura 3 se presenta a continuación el reloj estratégico que permite reconocer la posición competitiva de un negocio, al contrastar la percepción de valor de los clientes con el precio fijado por el productor.

### Figura 3

*El reloj estratégico: opciones de la estrategia competitiva*



*Nota.* Figura tomada de Rivas-Montoya (2020).

Mientras que la propuesta de valor y el modelo de negocio son herramientas que facilitan el análisis interno, el reloj estratégico permite reconocer cuál es la estrategia competitiva en un sector en particular. En este sentido, es necesario complementar el análisis con la identificación de actores relevantes del sector, tales como competidores y proveedores. Adicionalmente, se sugiere un análisis externo de mega tendencias; en particular, las relacionadas directamente con el negocio objeto de análisis.

De acuerdo con Martínez y Arellano (2019), las mega tendencias son: “Una predicción o discusión de los cambios culturales, ambientales, económicos, políticos o tecnológicos que están a punto de suceder, con la implicación de que afectarán a toda o a la mayoría de la sociedad, su influencia es duradera” (p. 149).

Las mega tendencias son fenómenos complicados e impredecibles, que no solo tienen contratiempos, sino que también se caracterizan por sus contra tendencias (Von Groddeck & Schwarz, 2013, citado en Martínez y Arellano, 2019). Desde el punto de vista específicamente económico y empresarial, Rock (2010, citado en Martínez y Arellano, 2019) considera que una megatendencia es un cambio que influye de manera significativa en las organizaciones, tanto en su ambiente como en sus procesos, que hace necesario que estas puedan adaptarse en forma rápida y adecuada, de modo que puedan ser o seguir siendo competitivas. Euromonitor (2017, citado en Martínez y Arellano, 2019), por su parte, define las megatendencias como: “Cambios inevitables que repercuten en el futuro y tienen gran impacto en la sociedad” (p. 149).

Dado que un análisis estratégico busca el ajuste entre las tendencias del entorno externo y los recursos y capacidades del negocio, en este estudio se analizan las megatendencias en el consumo del aguacate, para complementar los análisis de la propuesta de valor, el modelo de negocio y la posición competitiva. Adicionalmente, con el propósito de diseñar un modelo de negocio innovador para la comercialización del aguacate de la finca *Tierra Labrantía*, se tomaron algunos conceptos y procedimientos de la *Guía de innovación para modelos de negocios* (Giraldo y Rivas-Montoya, 2021) (ver tabla 3).

**Tabla 3**

*Marco de análisis para la innovación en un modelo de negocio para la comercialización de aguacate*

ETAPA	ACTIVIDADES	FACTORES CLAVE
INICIACIÓN	Revisión de bibliografía y megatendencias	Uso de herramientas metodológicas como los análisis PESTEL y cuestionario para las entrevistas
	Entrevistas a dueños, productores, comercializadores y experto técnico	Establecer conceptos clave para la definición del las "verdades profundas"
	Identificación de trabajos, alegrías y frustraciones del cliente	
IDEACIÓN	Presentar propuesta de valor	Encontrar las necesidades a satisfacer, las frustraciones a aliviar y las alegrías para generar
	Revisión de los patrones de modelo de negocio en busca del que mejor se adapte	Escogencia de un PMN adecuado para la comercialización y exportación del aguacate hass de " <i>Tierra labrantía</i> "
		Tener definidos los trabajos del cliente, sus frustraciones y alegrías
INTEGRACIÓN	Establecer el modelo de negocios para la comercialización y exportación del aguacate hass de " <i>Tierra labrantía</i> "	Uso de los lienzos para la propuesta de valor y la construcción de modelo de negocio
		Tener segmentado el mercado, identificar actividades, recursos y factores clave, e identificar el tipo de relacionamiento a establecer con los clientes para le modelo de negocio
	A través del reloj estratégico reconocer y establecer la estrategia competitiva para la comercialización	Identificar y definir la ventaja corporativa

*Nota.* Creación propia a partir de Giraldo y Rivas-Montoya (2021).

Las etapas posteriores de la Innovación de Modelos de Negocio (IMN): implementación e intervención, no se tuvieron en cuenta en el desarrollo de este trabajo, debido a que el cultivo aún esta en estado de desarrollo y aún no ha salido la primera cosecha.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

Con el propósito de diseñar una estrategia competitiva coherente con el modelo de negocio para la comercialización de aguacate, se llevó a cabo un estudio de enfoque cualitativo, en tres etapas: exploración, focalización y profundización (Galeano, 2004). Las técnicas de recolección utilizadas fueron la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas.

En la etapa de exploración, se revisaron los documentos relacionados con la promoción por parte del Gobierno, tales como la *Agenda de internacionalización aguacate hass 2020*, (Ministerio de Agricultura 2020), donde se describe el paso a paso para la consolidación del aguacate como un importante producto de exportación. Corpohass (s. f.), como agremiación de cultivadores de aguacate Hass, tiene documentos de gran interés para los objetivos de este trabajo, tales como la radiografía del aguacate Hass en Colombia, en *Información del aguacate Hass (2017)*, *Top 10 tendencias para construir el retail del aguacate Hass (2017)*, *Modelo de potencialidad para exportaciones (2017)* y *Consumo del aguacate Hass en el mercado europeo (2017)*. En la etapa de focalización, se formularon las entrevistas semiestructuradas a diferentes actores relevantes en la cadena del sector del aguacate, tales como: cultivador-propietario de *Tierra Labrantía*, administrador de la finca, comercializador y exportador. Finalmente, en la etapa de profundización, también se consultó al agrónomo del cultivo, para validar la información obtenida de los demás participantes. En la tabla 3 se presentan a continuación los entrevistados.

**Tabla 4***Entrevistados*

<b>Fecha de Entrevista</b>	<b>Duración entrevista</b>	<b>Rol del entrevistado</b>	<b>Empresa</b>
30/03/2021	22:39	Comercializadora	FRUDECO GROUP S.A.S.
30/03/2021	20:33	Comercializadora/ productora	FUTASCOL
11/05/2021	9:12	Productor/Dueño	FINCA TIERRA LABRANTIA
17/05/2021	12:40	Productor/Administración	FINCA TIERRA LABRANTIA
22/05/2021	Escrita	Agronomo	INDEPENDIENTE

El análisis de la información se hizo en tres etapas: contraste de las percepciones de los entrevistados, diseño de los lienzos de propuesta de valor y modelo de negocio. Para la primera etapa, se construyó una base de datos en Excel, que permitió contrastar la percepción de los distintos participantes acerca de los elementos definidos en el marco conceptual, y también fue posible identificar algunos elementos emergentes, tal como se explica en la sección de resultados. En la segunda etapa, se diligenciaron los lienzos a partir de la información relevante de las entrevistas y la revisión documental. En la tercera etapa, se validaron los elementos de la guía adaptada que se presentó más arriba en el marco de análisis de la tabla 2.

## 6. RESULTADOS

Para el hallazgo de los resultados del trabajo, tal como se mencionó en el marco metodológico, se siguió el proceso sugerido en la *Guía de análisis para la innovación en los modelos de negocio*, de Giraldo y Rivas-Montoya (2021), usando las etapas de iniciación, ideación e integración, en aras de cumplir con los objetivos previstos en este trabajo. Estas etapas se describen a continuación.

### 6.1. INICIACIÓN

Para desarrollar esta etapa se revisaron artículos tales como *Consumo de aguacate Hass en el mercado europeo* (Van der Maden, 2017), y el estudio general sobre el aguacate Hass *Información del aguacate Hass* (Corpohass, 2017), en los que se profundiza sobre las oportunidades de comercialización internacional de este producto, sus beneficios y las características ideales que debe tener para ser una fruta de aceptación en Europa, y se describen las condiciones de importación y exportación, y el panorama general de este producto en Colombia. Durante esta etapa también se tuvieron en cuenta artículos sobre las megatendencias mundiales, tales como *Las megatendencias y su impacto en el comportamiento de las organizaciones* (Martínez y Arellano, 2019) y *Top 10 trends changes and challenges to build hass avocado retail sales* (Hass Avocado Board, 2016), a partir de los cuales se tomaron elementos comunes y se construyó un análisis *pestel*, en el que se detallan las principales tendencias, las oportunidades y las amenazas para la comercialización de la fruta a nivel mundial.

Este análisis, que se construye a partir de aspectos políticos, económicos, sociales, ambientales (*enviroment*), tecnológicos y legales (*pestel*), que influyen directamente en la comercialización y consumo del aguacate Hass a nivel mundial, se describe a continuación en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Análisis pestel*

RIESGO		OPORTUNIDAD
Desvío de recursos por corrupción	P	Apoyo del gobierno para diversificación de cultivos Creación de agremiaciones de cultivadores y comercializadores Colombia avocado board - EEUU
Concentrar la inversión en un solo o pocos productos Uso como fachada para el lavado de activos	E	Crecimiento de las exportaciones año tras año Es un aguacate que tiene un mayor precio en el exterior Apertura de mercado en Asia y EEUU
Permeabilidad de negocios ilícitos en la comercialización	S	Oportunidades de empleo en el sector Aumento del consumo en EEUU, Europa y Asia Es un producto compatible con una alimentación saludable
Condiciones de conservación de la fruta para las exportaciones a que requieran de largos viajes La infraestructura de la industria agropecuaria en Colombia	T	Mejoramiento de la infraestructura necesaria para la industria
Es un árbol que requiere mucha agua para su crecimiento Uso de insumos agroquímicos	E	Condiciones propicias por la no estacionalidad del país
Falsificación de certificados No formalización de la empresa	L	Certificación Ica de predio exportador Certificaciones Green forest y Global gap hacen mas atractivo el producto en el exterior Requerimientos legales de entrada para la fruta en los países a los que se exporta

El cuestionario con entrevistas semiestructuradas se construyó con el fin de obtener respuestas de las partes interesadas y de expertos, sobre los recursos, alianzas y trabajos por desarrollar para lograr una comercialización más eficiente del aguacate Hass. El cuestionario se configuró con 14 preguntas, las cuales se dividieron en tres bloques, cada uno con un enfoque dirigido a encontrar

las verdades profundas, y utilizarlas como base para declarar la propuesta de valor, construir el lienzo de la cadena de valor y el lienzo del modelo de negocio.

En el primer bloque del cuestionario, se formularon cuatro preguntas por medio de las cuales se buscaba obtener la respuesta sobre las tareas que debe desarrollar el cultivador, y el tipo de producto que se le debería entregar al comercializador internacional, que fuera el más idóneo para los mercados objetivo.

Las preguntas de este bloque ( la 1 a la 4) están dirigidas a identificar cuáles serían las tareas críticas del productor, para que su producto sea atractivo y susceptible de ser comercializado internacionalmente.

Las preguntas de este bloque fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es la tarea más crítica en la comercialización del aguacate?
2. ¿Cuáles son las características que debe tener el aguacate ideal?
3. ¿Qué servicios adicionales al producto puede ofrecer el cultivador al comercializador?
4. ¿Cree usted que los comercializadores de aguacate Hass valoran más el aguacate por su precio?, ¿sus características físicas?, ¿el volumen? ¿O qué otros atributos valoran?

Las respuestas se presentan a continuación en la tabla 6.

**Tabla 6**

*Primer bloque de preguntas*

Pregunta	ROL DEL ENTREVISTADO				
	Comercializadora	Comercializadora/productora	Productor	Productor	Ingeniero Agronomo
	Se encarga de la comercialización del producto a nivel internacional	Produce y comercializa la producción propia y la de otros productores	Propietario de finca "Tierra Labrantia"	Propietario de finca "Tierra Labrantia"	Asesora el cultivo para asegurar la trazabilidad de la cosecha y una mayor productividad
1. ¿Cuál es la tarea más crítica en la comercialización del aguacate?	Establecimiento de relaciones comerciales a largo plazo	Buscar quien le haga el empaque, entonces	Encontrar un buen comprador a nivel de exportación.	Encontrar esa comercializadora que nos da la tranquilidad y nos permita vender el producto al mejor precio	Garantizar las condiciones que exige el consumidor final, como son: inocuidad (Que no existan trazas de productos químicos no permitidos o contaminantes), calidad del fruto en sus condiciones organolépticas (Sabor, color, nutrientes, etc) y trazabilidad (Procedencia del producto)
2. ¿Cuáles son las características que debe tener el aguacate ideal?	Que estén certificados por el ICA y que puedan ser certificados internacionalmente	Que el porcentaje de rechazo para exportación, sea mínimo y que la fruta sea lo más grande posible	El aguacate ideal debe ser el que cumple la norma, que no sea un aguacate demasiado pequeño y que tenga una buena textura	Cumplir con todas las normas que se exigen en temas de trazas, en temas de tamaño y en temas de calidad.	Peso mayor de 90-100 gramos. Calidad nutricional óptima que dure en estantería (Mercados). Que no tenga imperfectos causados por hongos, insectos o factores abióticos (Clima)
3. ¿Qué servicios adicionales al producto puede ofrecer el cultivador al comercializador?	Poder construirse relaciones a largo plazo	Para exportación el mínimo peso que debe tener el aguacate es de 90 gramos, entre más grande sea, mejor, la combinación entre tamaño y estética.	Yo puedo ofrecerle al comercializador la ventaja de tener la finca prácticamente a orilla de la carretera principal, facilitando la recolección transporte para no retardar o complicar la maduración del aguacate.	La finca está a orilla de carretera entonces para el comercializador puede llegar más fácil a recoger el producto	No, más bien el comercializador debe ofrecer otros servicios al productor
4. ¿Cree usted que los comercializadores de aguacate más valoran más el aguacate por su precio? Sus características físicas? El volumen? O que otros atributos valoran?	Las características la fruta, cuando es un fruto muy bueno, el precio se paga por sí solo	Calidad y tamaño y certificaciones.	La calidad misma de la fruta, que sea una fruta que se pueda exportar sin ninguna restricción.	Mientras nosotros ofrecemos un producto bueno, de buen tamaño y de buena calidad, no debería haber ningún problema con la comercialización y con la venta, se valora mucho la calidad.	Por sus características físicas, además por su capacidad de resistir largos periodos entre venta y consumo final.

En las respuestas a las primeras cuatro preguntas se evidenció un elemento común, y es encontrar un comercializador que logre colocar la fruta en los mercados internacionales. Igualmente, se identificó que otra tarea crítica para la comercialización del aguacate es lograr cosechar una fruta idónea que cumpla con los estándares requeridos a nivel internacional.

La fruta debe provenir de un cultivo que cuente con las certificaciones que avalen el cultivo de origen; inicialmente, la certificación de predio exportador expedida por el ICA, y, en una etapa más avanzada, certificarse en sellos de reconocimiento internacional tales como Rainforest y GlobalG.A.P., entre otros. También es importante para la comercialización internacional, el tamaño, el gramaje y la textura de la fruta, ya que esto indica que se trata de un producto sano y libre de trazas de productos químicos, y que se llevó a cabo un control fitosanitario adecuado.

Dentro de los trabajos adicionales para ofrecerle al comercializador está el de asegurar la entrega de una fruta con unas buenas características físicas de tamaño y gramaje, así como el de ofrecer relaciones estables y duraderas para asegurar una negociación más confiable. Otra tarea adicional que podría ser valorada por el comercializador es contar con una infraestructura que facilite la recogida de la fruta.

A la pregunta sobre lo que las comercializadoras valoran más del aguacate Hass, las respuestas se centraron en el aseguramiento de cosechar una fruta de buen tamaño, proveniente de un predio certificado, libre de plagas y trazas de productos agroquímicos, y que resista los períodos de transporte hacia su destino final.

El siguiente bloque, compuesto por siete preguntas (la 5 a la 11), se centró en preguntas para hallar los costos más representativos, el mecanismo más usado para la fijación de precios y los elementos para la segmentación del mercado (tabla 7).

Para este bloque se preguntó lo siguiente:

5. ¿Qué oportunidades ve en el mercado para cultivar aguacate?
6. ¿Cuál considera usted que es el principal cliente de un cultivo de aguacate pequeño?
7. ¿Cuál es el mayor obstáculo en el cultivo y comercialización del aguacate?
8. ¿Cuál sería su mayor satisfacción con el cultivo y comercialización del aguacate?
9. ¿Qué modelos de comercialización de aguacate Hass conoce?
10. ¿Cuáles cree usted que son los costos más representativos en el cultivo y comercialización del aguacate Hass?

11. ¿Qué mecanismos de fijación de precios en la comercialización del aguacate Hass conoce?

Las respuestas se presentan a continuación en la tabla 7.

**Tabla 7**

*Segundo bloque de preguntas*

Pregunta	ROL DEL ENTREVISTADO				
	Comercializadora	Comercializadora/productora	Productor	Productor	Ingeniero Agronomo
	Se encarga de la comercialización del producto a nivel internacional	Produce y comercializa la producción propia y la de otros productores	Propietario de finca "Tierra Labranta"	Propietario de finca "Tierra Labranta"	Asesora el cultivo para asegurar la trazabilidad de la cosecha y una mayor productividad
5. ¿Que oportunidades ve en el mercado para cultivar aguacate?	El consumo per cápita, a nivel mundial del aguacate hass tiene una tendencia al alza durante los últimos años.	La perspectiva de crecimiento del mercado, de un aumento en la demanda, de un posicionamiento de Colombia en el mercado internacional y una oportunidad de hacer negocios importantes.	Son infinitas las. Las posibilidades que hay para cultivar el aguacate porque la demanda a nivel local y a nivel internacional es mucha	Las exportaciones están disparadas en Colombia, la demanda afuera es grande y no alcanza a cubrir toda la demanda que hay	Muchas, debido a la creciente demanda en países que no han sido grandes consumidores
6. ¿Cuál considera usted que es el principal cliente de un cultivo de aguacate pequeño?	Aliarse con exportadores que tengan muy buenas relaciones comerciales con clientes en los diferentes regiones como Europa, Asia, Medio Oriente y EEUU	Con las agremiaciones, específicamente Corpo Hass, que es la agremiación líder en Colombia	Un buen exportador que esté certificado	Mientras el cultivo esté certificado puede comercializar a través de una comercializadora internacional. Si no tiene certificación de exportación, pues lamentablemente lo va a tener que vender en el mercado local.	Por pequeño que sea debe llegar siempre a una empresa exportadora
7. ¿Cuál es el mayor obstáculo en el cultivo y comercialización del aguacate?	Dar la tranquilidad de que la fruta, se trata con los productos adecuados y no con químicos no permitidos en los lugares de destino, cumplir con lo certificado.	Garantizar una nutrición adecuada de los árboles para cosechar una fruta de buena calidad y el control fitosanitario porque, la sanidad de la fruta permite tener un porcentaje mayor de exportación y mejores precios	Los costos de mano de obra, implica todo lo que es de fumigaciones, fertilización abonos y podas	No contar con personal calificado para encargarse del cultivo	Los intermediarios
8. ¿Cual sería su mayor satisfacción con el cultivo y comercialización del aguacate?	Que la fruta no tenga trazas de aplicaciones y que sea apta para el consumo humano	Realizar un constante monitoreo porque la fruta se puede ver afectada por un montón de plagas y enfermedades.	Mi mayor satisfacción sería saber que toda la producción de mis aguacates, pueda ser exportada por la calidad de los mismos y así obtener un mejor precio	Podemos certificar, no solamente la certificación del ICA, la idea es certificarnos en otras certificaciones de carácter internacional	Que hubiera un gremio sólido
9. ¿Qué modelos de comercialización de aguacate hass conoce?	Venderle la fruta a los empacadoras o a los exportadores para que ellos exporten, que el productor comercialice directamente y una combinación entre ambas	Es un tema de certificaciones, en la medida que yo tengo más certificaciones, al comercializador se le abren más las puertas, entonces puede llegar a más mercados,	Venta a través de una comercializadora que exporte o comercializar a nivel local	Venderle a un comercializador internacional, o hacer una unión, una asociación con una comercializadora de forma tal que nosotros tengamos mejor precio, pero también corremos con el riesgo de la exportación y otro es establecer una comercializadora internacional y exportar directamente	Hoy solo se da la comercialización, por la ley de oferta y demanda, a través de exportadores y algunos intermediarios. Aún no está el modelo de ventas futuro o por bolsa como en otros productos agrícolas
10. ¿Cuáles cree usted que son los costos más representativos en el cultivo y comercialización del aguacate hass?	El mayor costo se concentra en la materia prima.	La mano de obra es el costo más representativo pues en total del cultivo está entre el 35% y el 50%	Conseguir las plántulas, hacer el hollado, abonar el hoyo, la siembra, las planteadas, fumigadas, abonos, todo eso implica costos de mano de obra que son muy altos	La mano de obra, abonos y materiales e insumos agroquímicos	La mano de obra, en la fase de producción, representa un porcentaje muy importante. En la fase de comercialización, la maquila o adecuación del fruto y el transporte fuera del país
11. ¿Qué mecanismos de fijación de precios en la comercialización del aguacate hass conoce?	El precio fluctúa mucho por oferta y demanda, pero se negocia mucho con mínimos precios garantizados.	Precio fijo que es tabla de calibres y se pacta precio. Precio abierto, sin mínimo garantizado que es lo que el comercializador vende y cobra un porcentaje de la comisión.	Pues yo creo que eso dependerá de la oferta y la demanda. Si hay mucha oferta, pues lógicamente que el precio se baja y si hay poca oferta, el precio sube	Este es el tema de oferta y demanda, y los cultivadores pequeños básicamente dependemos de los que las comercializadoras nos ofrecen	Los precios se fijan por la oferta y la demanda en el país de destino de la fruta

Las oportunidades en el mercado que se identifican en este apartado se centran en el aumento del consumo de aguacate en los mercados internacionales, además del crecimiento del cultivo de esta fruta en Colombia. El principal cliente son las comercializadoras internacionales que están entablando constantemente relaciones comerciales con mercados tales como los de Europa, Asia, Medio Oriente y Norteamérica. Los principales obstáculos se centran en lograr una fruta de calidad, que garantice el uso de nutrientes y fertilizantes que sean aceptados internacionalmente, y el conocimiento de las prácticas adecuadas para lograr un producto libre de trazas de productos

agroquímicos y plagas. También se menciona que en esta industria hay muchos intermediarios que obstaculizan varios procesos de la cadena de producción y comercialización.

La satisfacción que busca cada uno de los actores consultados es muy variable, ya que, si tomamos la perspectiva del productor, su mayor satisfacción sería que su producto lograra ser exportado; para el comercializador, es encontrar la fruta que esté acorde con las exigencias y requerimientos del mercado internacional; y para el técnico (ingeniero agrónomo), es lograr la consolidación del gremio de productores de aguacate Hass.

El modelo más reconocido y aceptado es el de precio fijo, pactado entre las partes (comercializador y productor), en el cual el productor asegura que su cosecha va a ser pagada, y otros riesgos de comercialización, empaque y transporte, por mencionar unos cuantos, son asumidos por el comercializador internacional. Se tiene la expectativa de que más adelante las cosechas de aguacate puedan ser negociadas por ventas de futuros en la bolsa de valores.

Los costos más representativos son los que se incurren en mano de obra y fertilización del cultivo. Finalmente, el precio es fijado por las dinámicas de oferta y demanda, de acuerdo con la producción mundial, la producción nacional y el consumo en los mercados objetivo.

El bloque final consta de tres preguntas (la 12 a la 14), y está dirigido a encontrar las actividades, los recursos y los asociados clave para la comercialización del aguacate Hass (tabla 8).

Las preguntas fueron las siguientes:

12. ¿Cuáles cree usted que son los asociados clave para el cultivo y comercialización del aguacate Hass?

13. ¿Cuáles cree usted que son los recursos clave para la comercialización del aguacate Hass?

14. ¿Cuáles cree usted que son las actividades clave para la comercialización del aguacate Hass?

Las respuestas se presentan a continuación en la tabla 8.

**Tabla 8**

*Tercer bloque de preguntas*

Pregunta	ROL DEL ENTREVISTADO				
	Comercializadora	Comercializadora/produ- ctora	Productor	Productor	Ingeniero Agronomo
	Se encarga de la comercialización del producto a nivel internacional	Produce y comercializa la producción propia y la de otros productores	Propietario de finca "Tierra Labrantia"	Propietario de finca "Tierra Labrantia"	Asesora el cultivo para asegurar la trazabilidad de la cosecha y una mayor productividad
12. ¿Cuales cree usted que son los asociados claves para el cultivo y comercialización del aguacate hass?	Corpohass, que es la entidad que fomenta todo el tema de cultivo de aguacate, reúne productores, fomenta y funciona también como un cluster. Otra sería, entidades certificadoras, tenerlas de la mano para garantizar el valor que se le está dando al producto. Por otra parte, sería a aquellas empresas que proveedoras de productos agroquímicos	Una comercializadora internacional que ponga el producto a un buen precio	Tener una buena conexión con una exportadora buena que le tomé a uno el aguacate y se lo paga a un buen precio.	El agrónomo y las asociaciones de aguacates que puedan brindar apoyo, entes gubernamentales y las comercializadoras.	Deberían ser los bancos (Con créditos con tasas de interés bajas), gobierno (Con políticas de impulso a la cadena productiva del aguacate) y las exportadoras (Abriendo nuevos mercados)
13. ¿Cuáles cree usted que son los recursos claves para la comercialización del aguacate hass?	Llo más importante es una buena proveeduría de fruta, si no hay fruta, no se puede comercializar nada, y lo segundo es la planta empaquetadora. Entonces, si tiene relación con una planta empaquetadora exportadora, digamos que asegura el 50% del total del proceso y finalmente tener un cliente, al que le puedas vender en el exterior	Termina siendo muy importante la mano de obra. Lo segundo, los proveedores, además, el tema logístico, aliados en transporte, tener disponibilidad de transporte. Es fundamental o desarrollar alianzas con gente de confianza que va a hacer su esfuerzo por vender la fruta de la mejor manera. El capital suficiente para no negarle nada al cultivo	Tener una buena disposición y un buen tiempo de cosecha, de la recolección del aguacate. Tenerlo listo para cuando llegue el comprador que esté a la mano y se facilite todo lo de la comercialización. Traduciendo, sería tener una buena infraestructura, tanto de mano de obra como de almacenamiento para que cuando llegue comprador lo encuentre de la mejor forma	Tener una buena red. Tener una buena comunicación, es saber mucho del aguacate, es tener bien su cultivo, llevarlo bien a buen término y que todo lleve a que la comercialización sea exitosa	Empaquetadoras regionales, contratos serios entre comercializadora y productor. Acceso a sellos como Global GAP, Rainforest, Grass, etc.
14. ¿Cuáles cree usted que son las actividades claves para la comercialización del aguacate hass?	Salir a buscar la fruta, esa actividad es súper importante. Que la fruta es una se clasifique de acuerdo a los criterios de selección o las características técnicas, especificaciones técnicas que el cliente exige para poder sacar del país un producto de acuerdo a la necesidad, y principalmente asegurar la cadena de frío	El tema de labores de nutrición y labores de control fitosanitario	Para la comercialización hay que empezar por el principio y es tener una persona que conozca el cultivo, que esté pendiente del cultivo, que sepa cuando se hace la recolección del aguacate, que tenga las canastas disponibles para una buena disposición del aguacate y que esté listo para cuando llegue el comprador y el comercializador	Para exportar hay que certificar, entonces hay que tener toda la infraestructura para la certificación y las certificaciones que se quieran tener y, por último, encontrar un comercializador que pueda dar el mejor precio	Todas son importantes, desde un buen cultivo, manejo integrado de plagas y enfermedades (MIPE), fertilización adecuada, buenas prácticas en la cosecha, postcosecha (hasta llegar al destino), trazabilidad de la fruta

Para los entrevistados, de acuerdo con su posición, los asociados clave serían: para el cultivador, la comercializadora; para la comercializadora, una agremiación sólida como Corpohass; y para el ingeniero agrónomo, las entidades financieras a través de créditos con tasas de interés bajas.

Tanto en el procedimiento de cultivo y cosecha como en el empaque de la fruta, una mano de obra con conocimiento técnico y operativo y con una buena comunicación es el recurso identificado como el más crítico para la producción y comercialización del aguacate Hass. También es reconocido como recurso importante el tener un predio dispuesto a cumplir y a tener acceso a sellos de certificación internacional tales como Rainforest y GlobalG.A.P.

Las actividades críticas para la comercializadora son salir a buscar la fruta entre los diferentes productores, y para el cultivador es contar con la infraestructura adecuada, física y humana, para asegurar una producción que sea idónea de ser exportada, así como las actividades relacionadas con la fertilización y nutrición del cultivo; y para el ingeniero agrónomo, tener un manejo integrado de plagas y enfermedades, una buena fertilización y unas buenas prácticas durante la cosecha y la postcosecha, para asegurar la trazabilidad de la fruta hasta que el producto llegue a su destino final.

## 6.2. IDEACIÓN

La producción agrícola puede llegar al consumidor final de diferentes maneras. Puede ser comercializada directamente por su productor, a nivel minorista (modelo B2C, por sus siglas en inglés *business to consumer*); a nivel mayorista, directamente con el *retailer*; o vendiéndole su producción a empresas comercializadoras. Esta última es la más usada en caso de que el producto tenga fines de exportación (modelo B2B, por sus siglas en inglés *business to business*). Para el

caso de la finca *Tierra Labrantía*, el modelo de negocio que se ajusta para ser puesto en marcha con la estrategia competitiva es el de empresa a empresa (B2B). La elección de este modelo se da por la necesidad que manifiestan los comercializadores y productores acerca de entablar relaciones comerciales estables y duraderas, donde la comunicación debe ser directa y clara, siempre buscando lograr los mayores beneficios para todas las partes; además, al entregarle el producto al comercializador internacional, el productor asegura la venta de su cosecha y no asume el riesgo de la venta en el exterior.

La propuesta de valor es el resultado de las respuestas de los interesados sobre cuáles son los trabajos que se deben realizar, sus frustraciones y alegrías, y qué las aliviaría y generaría. Una vez completado el ejercicio de la entrevista semiestructurada, el trabajo del comercializador es encontrar la fruta ideal. Sus frustraciones son que las frutas no cumplan con los estándares de exportación, y sus alegrías son tener relaciones comerciales estables y duraderas y poder contar con una fruta que tenga las características adecuadas para que pueda ser consumida con tranquilidad en el exterior.

Para construir la declaración de la cadena de valor, se deben identificar también los elementos del mapa de valor y cómo se van a aliviar las frustraciones y a generar las alegrías del cliente. El producto es el aguacate Hass, el segmento de clientes escogido es el de las comercializadoras internacionales, y sus frustraciones se alivian por medio de la producción de una fruta que tenga un menor porcentaje de rechazo, sin trazas químicas y con un registro de aplicaciones, y las alegrías se generan con el establecimiento de relaciones comerciales a largo plazo, con una fruta de buen tamaño y una infraestructura que le permita al comercializador hacer una recolección más rápida.

### 6.3. INTEGRACIÓN

A partir de los hallazgos en las etapas de *iniciación e ideación*, y tomando los conceptos que arrojaron las respuestas al cuestionario, se elaboran la propuesta de valor y el modelo de negocio utilizando las herramientas creadas por Osterwalder y Pigneur (2011) y Osterwalder y otros (2014); es decir, los lienzos en los cuales se plasman los elementos identificados para cada uno de los bloques de cada herramienta.

Inicialmente, se tomaron los elementos para la construcción del lienzo de la propuesta de valor. Para el caso del aguacate Hass, los trabajos de los clientes son: “Encontrar la fruta adecuada para exportar, de un predio certificado, con una buena trazabilidad para garantizar su procedencia y cuidado” (Tomado a partir de los conceptos de los entrevistados), por lo cual se elaboró el perfil del cliente, para el que las frustraciones se centran en los altos porcentajes de rechazo de la fruta por no cumplir con las características mínimas para su exportación, el uso de productos agroquímicos que dejen trazas en la fruta y la falta de un sistema de control fitosanitario que disminuya el riesgo de que la fruta sea afectada por plagas y(o) por enfermedades. Las alegrías para el cliente que se hallaron durante este procedimiento son el entablar relaciones duraderas con los clientes, que se cree una lealtad y una relación gana-gana entre el productor y el comercializador. Otra alegría es encontrar un aguacate de buen tamaño y de buena textura, que es más apreciado en el exterior y que, por lo tanto, se podría comercializar a un mejor precio. Por último está que el aguacate no presente trazas peligrosas derivadas del uso de insumos químicos durante su producción no aceptados, para lo cual se debe llevar un registro de aplicaciones que les dé esta tranquilidad a los clientes (tabla 9).

**Tabla 9**

*Elementos del perfil del cliente*

<b>PERFIL DEL CLIENTE: Comercializadora internacional</b>		
<b>TRABAJO</b>	<b>FRUSTRACIONES</b>	<b>ALEGRÍAS</b>
Encontrar la fruta adecuada para exportar, de un predio certificado, con una buena trazabilidad para garantizar su procedencia y cuidado	Altos porcentajes de rechazo	Relaciones comerciales duraderas
	Uso de productos agroquímicos no aceptados en el exterior	Aguacate de buen tamaño y de buena textura
	Aseguramiento del control fitosanitario	Tranquilidad en que el producto no va a presentar trazas peligrosas por el uso de productos químicos

Una vez finalizado el perfil del cliente, se elaboró el mapa de valor donde ubicamos el producto o servicio; en este caso, el aguacate Hass, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías.

Contar con un predio certificado, un sistema de trazabilidad o un registro de aplicaciones de la fruta que asegure la ausencia de trazas de productos agroquímicos y un sistema de control de plagas adecuados son los aliviadores de frustraciones con los cuales se lograría cumplir la propuesta de valor.

Para generar las alegrías para el cliente, se deben establecer relaciones estables y duraderas con este; es decir, que haya una lealtad que lleve a que la venta del producto al comercializador sea frecuente, por los beneficios y acuerdos que se definan de parte y parte. Lograr un aguacate de buen tamaño y textura es otra expectativa del cliente, ya que de esta manera puede tener una ventaja competitiva a la hora de negociar y de lograr mejores precios. Por último está la disposición de la fruta para ser recogida, para lo cual se debe contar con la infraestructura adecuada, para que el proceso una vez se dé la cosecha, permita disminuirle al comercializador los tiempos de recogida (tabla 10 y figura 4).

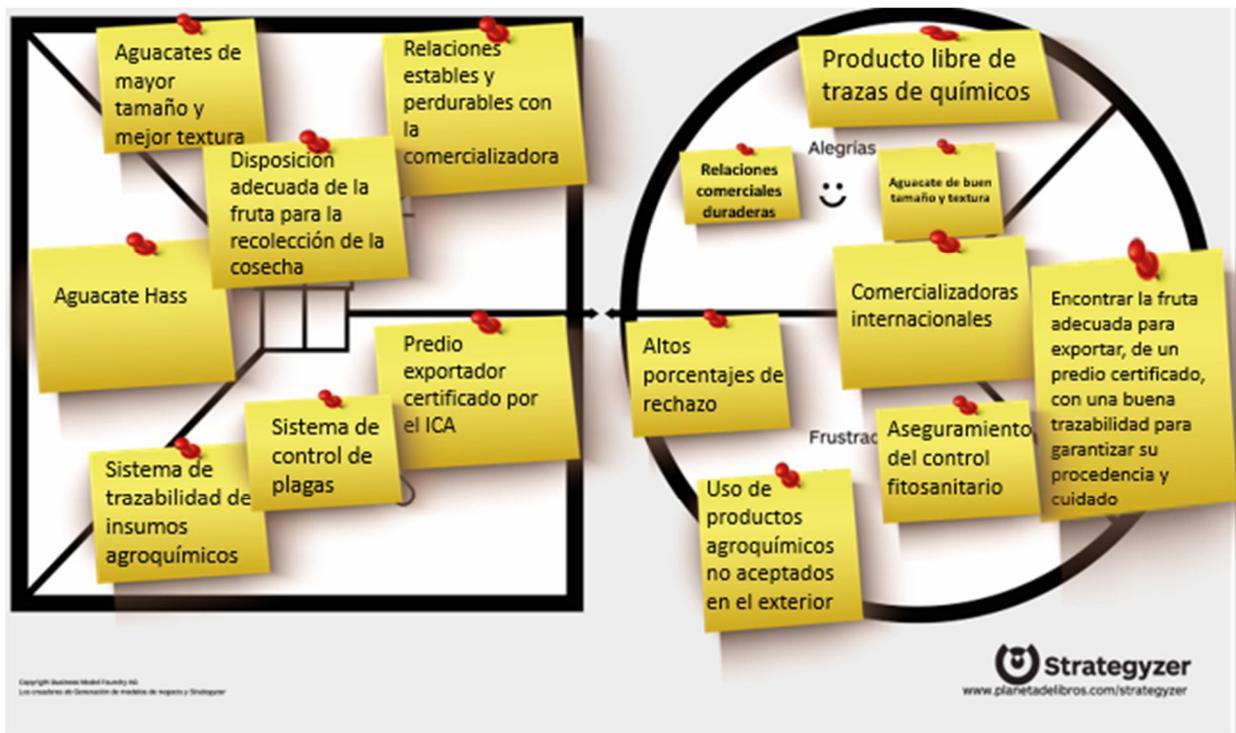
**Tabla 10**

*Elementos del mapa de valor*

MAPA DE VALOR		
PRODUCTOS Y SERVICIOS	ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES	CREADORES DE ALEGRÍAS
Aguacate hass	Predio exportador certificado por el ICA	Recolección de los aguacates de mayor tamaño y mejor textura
	Sistema de trazabilidad de la fruta asegurando el uso de insumos agroquímicos aprobados internacionalmente, que no perjudiquen las características finales de la fruta	Establecimiento de relaciones estables y perdurables en el tiempo con la comercializadora
	Sistema de control de plagas	Disposición adecuada de la fruta por parte del productor para una recogida más ágil por parte del comercializador

**Figura 4**

*Lienzo de la propuesta de valor*



Con la información descrita en la etapa de ideación, y de acuerdo con las tablas 6, 7 y 8, tomando los elementos más relevantes y usando la metodología de la plantilla “Ad-lib para la propuesta de valor” ([www.Strategyzer.com](http://www.Strategyzer.com)), se desarrolla la siguiente propuesta de valor que aplica para el objetivo de diseñar la estrategia de comercialización.

**Propuesta de valor:**

**Nuestros** aguacates Hass **ayudan** a las comercializadoras internacionales **que quieren** encontrar la fruta adecuada para exportar, **para** disminuir los altos porcentajes de rechazo y asegurar un aguacate de buen tamaño y de buena textura, y otorgar facilidades para su recogida.

Al tener definida la propuesta de valor, se procedió a la construcción del lienzo del modelo de negocio, para el cual se tuvieron en cuenta los nueve bloques del modelo diseñado por Osterwalder y Pigneur, donde, una vez identificado cada uno de los elementos que lo componen, es una herramienta de gran ayuda para definir la estrategia que se vaya a poner en marcha para que el negocio tenga éxito (tabla 11).

**Tabla 11**

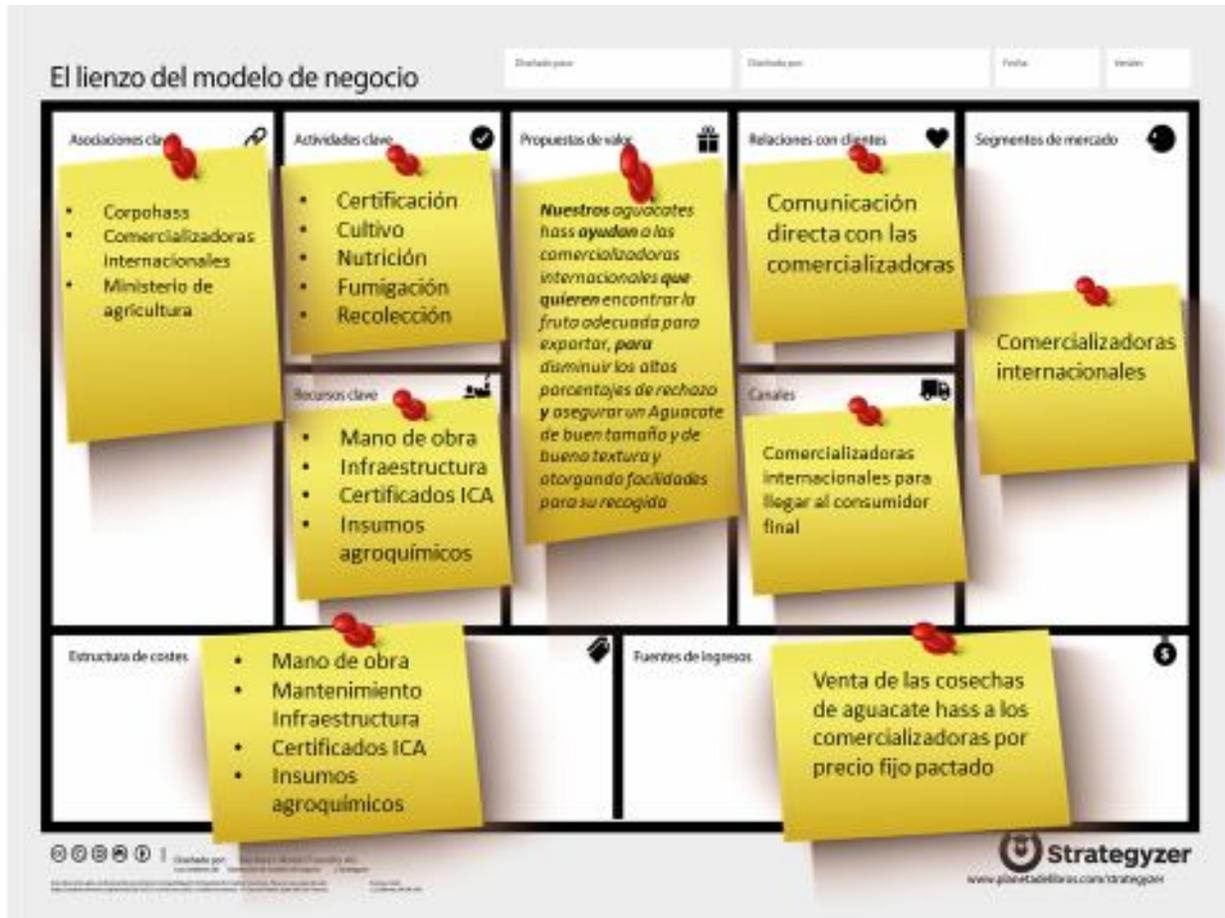
*Elementos de los bloques del lienzo del modelo de negocio*

BLOQUE	ITEM
Segmento del mercado	Comercializadoras internacionales
	Mercado local
Propuesta de Valor	Nuestros aguacates hass ayudan a las comercializadoras internacionales que quieren encontrar la fruta adecuada para exportar, para disminuir los altos porcentajes de rechazo y asegurar un Aguacate de buen tamaño y de buena textura y otorgando facilidades para su recogida
Canales	Comercializadoras internacionales para llegar al cliente final
Relacionamiento con clientes	Comunicación directa con las comercializadoras
Flujo de ingresos	Venta de las cosechas de aguacate Hass a las comercializadoras por precio fijo pactado
Recursos clave	Mano de obra
	Infraestructura
	Certificado
	Insumos agroquimicos certificados
Actividades clave	Recoleccion de la cosecha
	Cultivo
	Fumigacion
	Nutricion
	Proceso de Certificacion
Asociados clave	Corpohass
	Comercializadoras internacionales
	Ministerio de agricultura
Costos	Insumos agroquimicos
	Mano de obra
	ICA
	Mantenimiento de infraestructura

El segmento de mercado elegido fue el de las comercializadoras internacionales de aguacate Hass, que, a su vez, son el canal para llevar el producto hasta el consumidor final. El relacionamiento con los clientes debe darse de manera directa, con una comunicación que permita construir confianza y que allane el camino para establecer relaciones estables y duraderas. Los ingresos se van a determinar por la venta de la cosecha de la finca. Los recursos clave son la mano de obra con el conocimiento necesario para el cultivo, tratamiento y recolección del aguacate; la infraestructura que se instale en la finca para la disposición de la fruta una vez se coseche y esté lista para ser recolectada por el comercializador; el certificado de predio exportador del ICA, que es el requisito mínimo para que el producto sea exportable, y la utilización de insumos agroquímicos certificados y que no dejen trazas en la fruta. Las actividades clave para ejecutar son todas las relacionadas con el cultivo, la fumigación y nutrición de los árboles, la recolección de la cosecha y el proceso de certificación como predio exportador por parte del ICA. Corpohass, el Ministerio de Agricultura y las comercializadoras internacionales son los asociados clave para el modelo de negocio. Por último, la estructura de costos está compuesta por el valor de la mano de obra, el mantenimiento de la infraestructura de la finca, las certificaciones que se vayan a tramitar y los insumos agroquímicos que se vayan a utilizar (figura 5).

**Figura 5**

*Lienzo del modelo de negocio*



El producto va a ser más apreciado si el cultivo se lleva siguiendo los cuidados y procesos que se deben desarrollar para asegurar un producto de buen tamaño y buena textura, que esté libre de trazas químicas y bajo un plan de manejo de plagas y enfermedades. Esto determina un mayor precio, lo cual nos ubica en el cuadrante superior derecho del reloj estratégico de Bowman, donde se ubican los productos o servicios que son percibidos por sus clientes como de una alta agregación de valor, por lo cual están dispuestos a pagar un mayor precio (figura 6).

Figura 6

Reloj estratégico de Bowman



## 7. CONCLUSIONES

El consumo de aguacate Hass en Europa y la creciente demanda que se está dando actualmente en otros mercados tales como el asiático y el del Medio Oriente se suman al consumo norteamericano, lo que representa una gran oportunidad para el sector productor agropecuario de Colombia, que, por su ubicación geográfica estratégica, tiene las condiciones para cosechar durante todo el año, y evitar la estacionalidad que puede afectar las cosechas de otros países productores del mundo.

Las tierras que actualmente en el país se han destinado al cultivo de aguacate Hass aún son pocas frente al potencial que tiene el territorio colombiano, abriéndose así la posibilidad de aumentar la producción actual y de situarse como uno de los mayores productores del mundo.

El aguacate Hass es apreciado en el mundo por su sabor, y por ser un alimento que hace parte de los que se pueden consumir para llevar un estilo de vida saludable. Las características más apreciadas de la fruta son su gramaje, su tamaño y su textura. Cuando hay una mezcla óptima de estas características, aumentan el valor del producto y la rentabilidad del comercializador y del productor.

Una forma de que la fruta genere valor agregado y pueda ser ofrecida por mayor valor en el mercado es obtener certificaciones del cultivo y de la cosecha. Asegurar que el producto se haya desarrollado bajo unas condiciones óptimas, usando insumos agroquímicos que no representen riesgo para el consumo humano, que no dejen trazas y que hayan tenido un manejo apropiado para

el control de plagas, hacen del predio y su producto candidatos a lograr las certificaciones necesarias para que la producción sea aceptada en todos los mercados, y a un precio mayor.

El gremio de los aguacateros aún está en etapa de crecimiento, y debe trabajar para consolidarse y formar una industria fuerte, sólida y que genere empleo y riqueza para cada uno de los actores que intervengan en su crecimiento y construcción. Para lograr la consolidación de esta industria, es vital establecer relaciones sólidas y estables entre productores y comercializadoras, y contar con el apoyo del Gobierno, a través del Ministerio de Agricultura y de las corporaciones regionales.

El modelo de negocio para la producción de la finca *Tierra Labrantía* es vender el producto a las comercializadoras, que son las encargadas de exportarlo. Para lograr que el producto de la finca tenga calidad de exportación, se deben poner en marcha una serie de acciones, que van desde los cuidados que se deben tener en el cultivo, el crecimiento y la cosecha de los aguacates, hasta todo el andamiaje que debe tener la finca para garantizar que los aguacates se han producido con estándares que cumplen con las exigencias del mercado. Alcanzar la certificación de predio exportador del ICA debe ser el punto de partida para trabajar en el desarrollo del cultivo, y así lograr certificaciones de talla mundial, tales como Rainforest o GlobalG.A.P.

La declaración de la propuesta de valor se basó en lo afirmado por los representantes de las comercializadoras entrevistadas, en las cuales manifestaron que su mayor trabajo es encontrar una fruta apropiada para el mercado de exportación. Este fue el punto de partida para definir el modelo de negocio y la posición estratégica que se quiere tomar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BBC News Mundo. (2019, 7 agosto). *Por qué se ha disparado el precio del aguacate y hasta cuándo seguirá subiendo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49209380>
- Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2020). *Testing business ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation (The Strategyzer Series)*. Wiley.
- Botero Ardila, J. L. (2011). Manual de mercadeo para PyMES. *Colección Mercadeo*. Universidad EAN.  
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2717/Manual%20Mercadeo.pdf?sequence=1>
- Cassadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). *From Strategy to Business Models and to Tactics*. <http://www.businessmodelcommunity.com/>  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59381459/2\\_HBS\\_-2009](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59381459/2_HBS_-2009)
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Corpohass (s. f.). *Estudios e informes*. <https://www.corpohass.com/estudioseinformes>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Negocios, E. Y. (2019, 30 diciembre). *Así crecerán los productos del agro la próxima década en Colombia*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/productos-agricolas-que-mas-creceran-en-la-proxima-decada-447944>
- Euromonitor (2017). Megatrends Set to Shape Consumer Markets Through 2030 Revealed by Euromonitor. Business Wire (English). <https://www.euromonitor.com/megatrends>
- Faulkner, D., & Bowman, C. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. Pearson.

- Galeano M., M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Editorial Eafit.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). Tje St. Gallen Business Model Navigator. In University of St. Gallen.  
<https://www.alexandria.unisg.ch/224941/7/Business%20Model%20Navigator%20working%20paper.pdf>
- Giraldo, H., y Rivas-Montoya, L. M. (2021). *Guía de análisis para la innovación en modelos de negocios* (manuscrito enviado para publicación). Editorial EAFIT.
- Hacklin, F., & Wallnöfer, M. (2012). The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study. *Management Decision*, 50(2), 166-188.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Hass Avocado Board (2015). *Top 10 trends changes and challenges to build hass avocado retail sales*. <https://avocadosfromperu.com/wp-content/uploads/2020/10/PAC-HAB-retail-trends-report-2015.pdf>  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.04>  
<https://doi.org/10.1108/10878570710833714>  
<https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0003>  
<https://doi.org/ISSN:1698:5117>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Y. Moreno López, trads.) (7ª. ed.). Pearson.
- Johnson, M. W. (2018). *Reinvent Your Business Model: How to Seize the White Space for Transformative Growth*. Harvard Business Review Press.
- Johnson, M. W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 3-11. <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>

- Macías, M. (2021). ¿Cómo formular la propuesta de valor de tu empresa? *Advenio*.  
<https://advenio.es/como-formular-la-propuesta-de-valor-de-tu-empresa/>
- Martínez Aragón, C. L., y Arellano González, A. (2019). Las megatendencias y su impacto en el comportamiento de las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 28, 146-153.  
<http://201.159.222.49/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/789/14-CYNTHIA>
- Núñez, M. A., Rivas-Montoya, L. M., Villanueva, E., Mejía, P., Montoya-Londoño, C. A., y Jaraba, I. (2020). *Riesgo estratégico*. Editorial Eafit.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. y Papadakos, T. (2014). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Planeta.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (L. Vázquez, trad.). Deusto.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.  
<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Rivas-Montoya, L. M. (2020). Conceptos esenciales de estrategia. En Núñez, M. A., Rivas-Montoya, L. M., Villanueva, E., Mejía, P., Montoya-Londoño, C. A., y Jaraba, I. *Riesgo estratégico* (pp. 15-38). Editorial Eafit.
- Rock, J. F. (2010). Green Building: Trend or Megatrend, *Dispute Resolution Journal*, 65(2/3), 72-77.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Van der Maden, A. (2017). *Consumo de aguacate en el mercado europeo*. Corpohass.

<https://www.corpohass.com/estudioseinformes>

Von Groddeck, V., & Schwarz, J. O. (2013). Perceiving megatrends as empty signifiers: A discourse-theoretical interpretation of trend management. *Futures*, 47, 28-37.

<https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-cacdd86e-79db-39a7-a49d-2babb696160d/tab/contributors>

Strategyzer (s. f.). [www.Strategyzer.com](http://www.Strategyzer.com)

Zott, C., & Amit, R. (2017). Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 18-23.

[https://www.nim.org/sites/default/files/medien/2327/dokumente/zott\\_amit\\_vol\\_9\\_no\\_1\\_english.pdf](https://www.nim.org/sites/default/files/medien/2327/dokumente/zott_amit_vol_9_no_1_english.pdf)

Zott, C., y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 23, 108-121.

<https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/709/835>