



**Plan de Intervención de la Empresa HortiOrganic SAS para la Exportación de  
Abonos Orgánicos a Costa Rica**

Camilo Augusto Arias López

Jorge Enrique Peñaloza Meléndez

Richard Mauricio Sanabria Bello

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA

Bogotá DC, Colombia

27/03/2023

**Plan de Intervención de la Empresa HortiOrganic SAS para la Exportación de  
Abonos Orgánicos a Costa Rica**

**Camilo Augusto Arias López**

**Jorge Enrique Peñaloza Meléndez**

**Richard Mauricio Sanabria Bello**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Director (a):

Leidy Lorena Piñeiro Cortes

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA

Bogotá D.C., Colombia

27/03/2023

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

## DEDICATORIA

A mi esposa Irene y mis hijas Valentina y  
Juanita por su amor, el apoyo  
incondicional, la paciencia y la  
comprensión durante el reto y el  
compromiso que asumí en la búsqueda de  
mi desarrollo profesional y personal (Jorge  
E. Peñaloza)

“Lo que vemos cambia lo que sabemos.  
Lo que conocemos cambia lo que vemos”  
Jean William Fritz Piaget; 9 de agosto de  
1896-Ginebra, 16 de septiembre de 1980.

### **Agradecimientos**

A Dios en el nombre de Jesús, por la oportunidad de vivir y poder disfrutar de la vida, de la familia, del trabajo, de los proyectos y por enseñarnos cada día a ser mejores seres humanos.

A la empresa HortiOrganic SAS, especialmente a su Gerente General, Don Fabio Sánchez, quien colocó a disposición toda la información requerida y confió en nosotros, y en nuestras capacidades para generar valor a la compañía con el desarrollo del presente trabajo.

A la Universidad EAN y sus docentes, especialmente a nuestra directora de trabajo de grado, Lorena Piñeiro (Vice rectora de Innovación) y al profesor Adolfo Hernández por sus orientaciones, enseñanzas y la paciencia para llevar a feliz término el presente trabajo de intervención empresarial.

## Resumen

El presente trabajo de intervención empresarial surge como una oportunidad para la empresa HortiOrganic SAS, cuyos productos (abonos orgánicos líquidos y sólidos) están posicionándose en mercados internacionales a través de un tercero, por lo cual, la empresa ha contemplado la posibilidad de exportar sus abonos orgánicos de manera directa, en este caso a Costa Rica en donde se proyecta una gran oportunidad, dado que éste último es uno de los países con mayor demanda de fertilizantes en Latinoamérica, lo anterior, acorde con lo informado por el Banco Mundial (2020).

Para esta investigación se diseñó e implementó un instrumento de diagnóstico del contexto interno de la empresa objeto de estudio, cuya recolección de información se llevó a cabo mediante una encuesta aplicada a funcionarios del nivel estratégico y táctico dentro de la empresa, los cuales fueron seleccionados a través de una muestra por conveniencia. Para complementar el análisis del microentorno, se relacionaron los recursos materiales, financieros, de talento humano e intangibles con los que cuenta la empresa. Adicionalmente, para el análisis y diagnóstico del macroentorno se utilizaron herramientas tales como el PESTEL y del perfil competitivo (Cinco Fuerzas de Porter).

De acuerdo con las brechas identificadas a partir del diagnóstico situacional de HortiOrganic SAS, se evidencia que, la empresa aún no está preparada y no cuenta con un plan para la internacionalización de sus productos, por lo cual se propone un plan de intervención el cual considera la mejora de las siguientes dimensiones: automatización de procesos (ITS), referentes estratégicos, gestión del talento humano, infraestructura tecnológica, comercialización e innovación.

**Palabras clave:** Abonos Orgánicos, Capacidad exportadora, Diagnóstico Organizacional, Exportación, Internacionalización, Plan de Intervención.

### **Abstract**

This business intervention work arises as an opportunity for the company HortiOrganic SAS, whose products (liquid and solid organic fertilizers) are being positioned in international markets through a third party, so the company has considered the possibility of exporting its organic fertilizers directly, in this case to Costa Rica where a great opportunity is projected, since the latter is one of the countries with the highest demand for fertilizers in Latin America, as reported by the World Bank (2020).

For this research, an instrument was designed and implemented to diagnose the internal context of the company under study, whose information was collected through a survey applied to strategic and tactical level officials within the company, who were selected through a convenience sample. Additionally, for the analysis and diagnosis of the macro-environment, external factor tools such as PESTEL and the competitive profile such as Porter's Five Forces were used.

According to the gaps identified from the situational diagnosis of HortiOrganic SAS, it is evident that the company is not yet prepared and does not have a plan for the internationalization of its products, therefore an intervention plan is proposed which considers the improvement of the following dimensions: process automation (ITS), strategic references, human talent management, technological infrastructure, marketing and innovation.

**Keywords:** Export, Export Capacity, Internationalization, Intervention Plan, Organic Fertilizers, Organizational Diagnosis.

## Contenido

	Pág.
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>13</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>16</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>18</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>23</b>
2.1. <i>Objetivo general.....</i>	23
2.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	23
<b>3. Justificación.....</b>	<b>24</b>
<b>4. Marco Institucional .....</b>	<b>26</b>
4.1. <i>Referentes Estratégicos.....</i>	26
4.1.1. <i>Misión/ Propósito Superior .....</i>	26
4.1.2. <i>Visión .....</i>	27
4.1.3. <i>Estructura Organizacional. ....</i>	27
4.1.4. <i>Productos y Servicios Ofertados .....</i>	28
4.1.4.1. <i>Humus Líquido .....</i>	28
4.1.4.2. <i>Humus Sólido .....</i>	29
4.1.4.3. <i>Pie de Cría Lombriz Roja Californiana .....</i>	29
4.2. <i>Análisis del Sector en Colombia .....</i>	29
<b>5. Marco de Referencia.....</b>	<b>33</b>
5.1. <i>Globalización .....</i>	33
5.2. <i>Ventaja Comparativa .....</i>	35
5.3. <i>Negocios Internacionales.....</i>	37
5.4. <i>Marketing Internacional.....</i>	39

5.5. Acuerdos Comerciales.....	40
5.6. Exportación de Productos orgánicos.....	43
5.7. Plan de Exportación.....	47
5.8. Materia Aduanera .....	50
5.9. Incoterms.....	52
5.9.1. Franco a Bordo (FOB).....	55
5.9.2. Costo y Flete (CFR) .....	55
5.9.3. Costo, Seguro y Flete (CIF).....	56
5.10. Aspectos Legales.....	57
5.10.1. Ley 7 de 1991 .....	57
5.10.2. Decreto 2505 de 1991.....	59
5.10.3. Decreto 1165 de 2019.....	60
5.10.4. Decreto 3568 de 2011.....	62
5.10.5. Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Costa Rica.....	63
5.10.6. Reglamentación Aduanera en Costa Rica.....	65
<b>6. Diseño Metodológico.....</b>	<b>67</b>
6.1. Tipo de investigación .....	67
6.2. Análisis del contexto externo .....	68
6.2.1 Análisis PESTEL .....	68
6.2.2. Generalidades de las 5 fuerzas de Porter.....	70
6.3. Análisis del Contexto Interno .....	71
6.3.1. Inventario de Recursos de HortiOrganic SAS.....	71
6.3.2. Diseño, Validación e Implementación de un Instrumento Propio .....	72
6.3.2.1. Población, muestra y ficha técnica.....	74
6.3.2.2. Operacionalización del Instrumento.....	76
6.3.2.3. Validación del instrumento de medición.....	78

6.4. Matriz DOFA.....	81
6.5. Análisis de la Demanda de Abonos Orgánicos .....	82
<b>7. Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>84</b>
7.1. Resultados del Análisis del Contexto Externo a través del PESTEL.....	84
7.1.1. Factores Políticos.....	86
7.1.2. Factores Económicos .....	88
7.1.3. Factores Sociales.....	94
7.1.4. Factores Tecnológicos .....	95
7.1.5. Factores Ecológicos .....	96
7.1.6. Factores Legales.....	97
7.2 Matriz de Perfil Competitivo, 5 fuerzas de Porter.....	98
7.3 Relación de los Recursos Claves de HortiOrganic SAS .....	102
7.4 Resultados del Instrumento Propio (encuesta digital).....	104
7.5. Resultados implementación Matriz DOFA .....	137
7.5.1 Estrategias DOFA (Matriz DOFA Cruzada) .....	139
7.6. Análisis de la Demanda de Abonos Orgánicos.....	141
<b>8. Plan de Intervención.....</b>	<b>147</b>
8.1. Identificación de Brechas .....	147
8.2. Definición del Plan de Intervención.....	149
8.3. Cronograma del Plan de Intervención .....	153
<b>9. Conclusiones .....</b>	<b>155</b>
<b>10. Recomendaciones .....</b>	<b>158</b>
<b>11. Referencias .....</b>	<b>161</b>
<b>12. ANEXOS .....</b>	<b>170</b>

A.	<i>Anexo. Validación del instrumento de medición (V de Aiken).....</i>	<i>170</i>
B.	<i>Anexo. Cronograma del Plan de Intervención.....</i>	<i>170</i>
C.	<i>Anexo. Plan de Intervención (Cuadro de Mando Integral) .....</i>	<i>170</i>

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Consumo de Fertilizantes por hectárea de tierra cultivable (Kg). .....	20
Figura 2. Estructura Organizacional HortiOrganic SAS .....	27
Figura 3. Exportaciones de Colombia a Costa Rica 2021 .....	36
Figura 4. Variables en los Negocios Internacionales.....	37
Figura 5. Comportamiento del precio de los fertilizantes.....	44
Figura 6. Puntos Clave Plan de Exportación.....	48
Figura 7. Incoterms 2020.....	53
Figura 8. Reglas Incoterms, para cualquier modo o modos de transporte.....	54
Figura 9. Reglas incoterms 2020 transporte marítimo y vías navegables.....	54
Figura 10. Factores del Análisis PESTEL .....	69
Figura 11. Encabezado Instrumento de medición Contexto Interno Organizacional...	73
Figura 12. Proceso general para seleccionar una muestra .....	74
Figura 13. Formato de Matriz DOFA .....	82
Figura 14. Principales Destinos Exportaciones Colombianas Año 2019.....	89
Figura 15. Principales Orígenes de Importaciones Colombianas Año 2019 .....	90
Figura 16. Exportaciones Colombianas de Abonos Febrero a Julio 2023 en USD .....	91
Figura 17. Principales Destinos Exportaciones Costarricenses Año 2019.....	92
Figura 18. Principales Origenes Importaciones Costarricenses (2019) .....	92
Figura 19. Importaciones Costarricenses de Abonos Orgánicos (2022) Millones USD	93

Figura 20. Resultados Afirmación 2 .....	106
Figura 21. Resultados Afirmación 3 .....	107
Figura 22. Resultados Afirmación 4 .....	108
Figura 23. Resultados Afirmación 5 .....	109
Figura 24. Resultados Afirmación 6 .....	110
Figura 25. Resultados Afirmación 7 .....	111
Figura 26. Resultados Afirmación 8 .....	112
Figura 27. Resultados Afirmación 9 .....	113
Figura 28. Resultados Afirmación 10 .....	114
Figura 29. Resultados Afirmación 11 .....	115
Figura 30. Resultados Afirmación 12 .....	116
Figura 31. Resultados Afirmación 13 .....	118
Figura 32. Resultados Afirmación 14 .....	119
Figura 33. Resultados Afirmación 15 .....	120
Figura 35. Resultados Afirmación 17 .....	122
Figura 36. Resultados Afirmación 18 .....	123
Figura 37. Resultados Afirmación 19 .....	124
Figura 38. Resultados Afirmación 20 .....	125
Figura 39. Resultados Afirmación 21 .....	126
Figura 40. Resultados Afirmación 22 .....	127
Figura 41. Resultados Afirmación 23 .....	128

Figura 42. Resultados Afirmación 24 .....	130
Figura 43. Resultados Afirmación 25 .....	131
Figura 44. Resultados Afirmación 26 .....	132
Figura 45. Resultados Afirmación 27 .....	133
Figura 46. Resultados Afirmación 28 .....	134
Figura 47. Resultados Afirmación 29 .....	135
Figura 48. Resultados Afirmación 30 .....	136
Figura 49. Cronograma del Plan de Intervención de HortiOrganic SAS .....	154

## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Beneficios de los Tratados de Libre Comercio .....	41
Tabla 2. Posibles Desventajas de los Tratados de Libre Comercio.....	42
Tabla 3. Aspectos Claves Ley 7 de 1991 .....	57
Tabla 4. Aspectos Claves Decreto 2505 de 1991 .....	59
Tabla 5. Aspectos Claves Decreto 1165 de 2019 .....	61
Tabla 6. Aspectos Claves Decreto 1894 de 2015 .....	62
Tabla 7. Aspectos Claves TLC entre Colombia y Costa Rica.....	64
Tabla 8. Escala de Likert, Instrumento Análisis Interno de la Organización .....	73
Tabla 9. Ficha Técnica de la aplicación del instrumento de análisis interno .....	75
Tabla 10. Operacionalización del Instrumento .....	77
Tabla 11. Instrumento Medición Contexto Interno HortiOrganic SAS, Validado .....	79
Tabla 12. Generalidades del contexto externo (Colombia y Costa Rica).....	84
Tabla 13. Principales Importaciones y Exportaciones Colombianas Año 2021.....	90
Tabla 14. Principales Exportaciones e Importaciones de Costa Rica Año 2021 .....	93
Tabla 15. Identificación de las cinco fuerzas del perfil competitivo.....	99
Tabla 16. Relación de Recursos de la Empresa HortiOrganic SAS.....	103
Tabla 17. Resultados de la Matriz DOFA.....	137
Tabla 18. Resultado Estrategias DOFA .....	139
Tabla 19. Exportaciones Mundiales de Abonos Orgánicos 2022.....	143

Tabla 20. Exportaciones Colombianas de Abonos Orgánicos febrero a Julio 2023...	144
Tabla 21. Importaciones Mundiales de Abonos Orgánicos 2022.....	144
Tabla 22. Importaciones Costa Rica de Abonos Orgánicos 2022.....	145
Tabla 23. Identificación de Brechas .....	148
Tabla 24. Plan de intervención, HortiOrganic SAS.....	150

## 1. Introducción

La internacionalización de las compañías hace parte importante en su desarrollo, crecimiento y expansión al enfocarse no sólo en mercados locales, si no al ver el mundo como un mercado global. La consultora internacional GSH (2021) define la internacionalización de empresas como “un proceso a largo plazo que consiste en que las organizaciones desarrollen sus capacidades y puedan expandir sus negocios en un país diferente a donde iniciaron sus actividades” (párrafo.1). La internacionalización de empresas requiere un análisis riguroso de la organización y del producto a exportar. Según la EAE (2023), prestigiosa escuela de negocios española, indica que hay diferentes formas de internacionalización empresarial las cuales se detallan a continuación:

**Exportación:** Proceso mediante el cual la empresa vende sus productos en mercados internacionales, realizando todo el proceso desde el país de origen hacia el país de destino, incluyendo producción, adaptación del producto, empaque y embalaje, logística internacional, seguros, pagos internacionales, Incoterms, entre, otros. En esta forma de internacionalización, la empresa mantiene todas sus operaciones en el país de origen y lo único que se desplaza es el producto.

**Intermediación:** En esta forma de internacionalización se encuentran las licencias, franquicias, contratos de manufactura y Joint Venture.

**Implantación:** en esta forma de internacionalización, la empresa decide instalarse físicamente en el país receptor de la inversión extranjera.

En el desarrollo de este trabajo, la exportación será la forma en la cual la empresa HortiOrganic SAS incursionará en su proceso de internacionalización.

De acuerdo con Minervini (2015), se puede resaltar que la internacionalización no es un proceso fácil, pero si satisfactorio y establece además que:

Durante todo el proceso, el exportador debe enfrentarse a múltiples cuestiones de distinta naturaleza, como diferentes legislaciones, normas arancelarias, diversos niveles de tecnología, mercados con mayores o menores exigencias, distintas monedas, y tipos de cambio, etc. Además, se encontrará con profundas diferencias culturales (Minervini, 2015, p. 35).

Para tener éxito en el proceso exportador, se debe preparar a las compañías con un plan de exportación que analice todos los aspectos necesarios para disminuir los riesgos y a la vez contar con un producto que sea competitivo, que tenga un valor agregado importante y que sea sostenible. Por lo tanto, se debe crear una conexión de la internacionalización y la sostenibilidad entre los procesos y los productos, para que se beneficie tanto la economía como el medio ambiente.

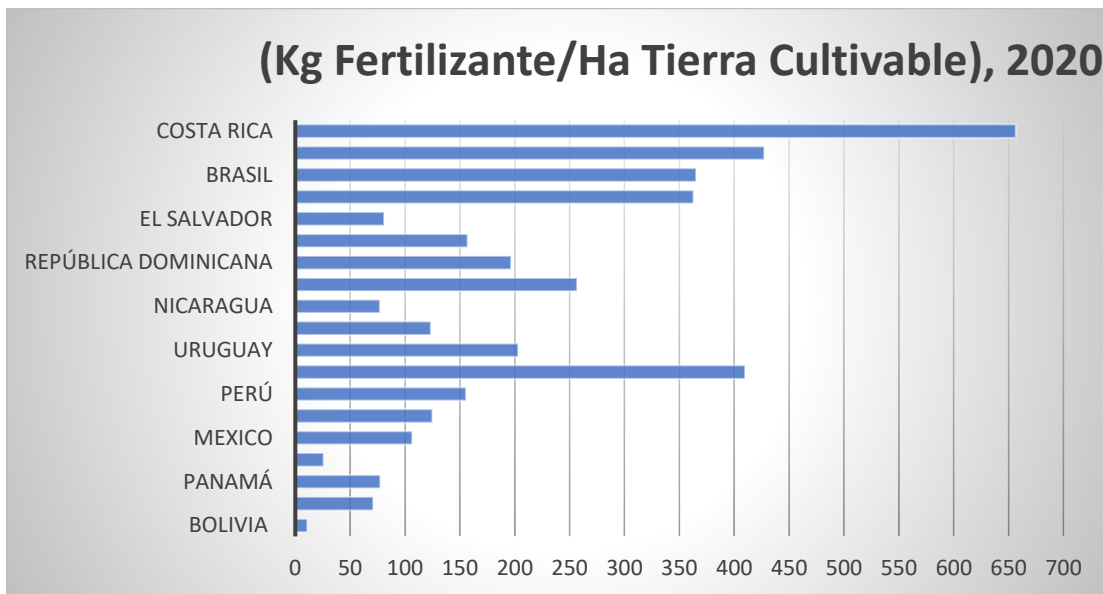
Uno de los sectores económicos de gran importancia, es el sector agrícola, que beneficia y afecta enormemente el día a día de la humanidad, por lo que tiene que ver con la producción básica de alimentos. Desafortunadamente, el sector agrícola se ha visto inmerso en prácticas que impactan negativamente el medio ambiente al no implementar procesos de desarrollo sostenible, o por lo menos, no de manera correcta. El uso de abonos químicos e industriales afecta enormemente los suelos en los que se cultivan y produce alimentos con componentes que pueden afectar la salud humana, de los animales y el medio ambiente en general.

Según el estudio de la SIC (2018), los fertilizantes o abonos son de gran relevancia en la industria agropecuaria y la economía, especialmente en países cuyo desarrollo depende en gran medida de sus cultivos para el consumo interno y/o exportación de sus productos agrícolas. Dichos fertilizantes tienen por función la de brindar los nutrientes que la tierra necesita y esta a su vez los transfiere a los cultivos sembrados logrando de esta manera una mayor y óptima productividad.

El informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO (2009) establece que, acorde con la tendencia al aumento que tiene la demanda de alimentos a nivel mundial, se espera un aumento en la producción de alimentos de hasta el 70% entre los años 2005 y 2050.

Por lo anterior y acorde con el Banco Mundial (2020), los países en el mundo han venido incentivando la mecanización de la tierra y el uso de fertilizantes y abonos de tal manera que, hagan más eficiente los cultivos de alimentos con el fin de cubrir dicha demanda a nivel global. A continuación, se presenta el ranking de países en Latinoamérica que más consumen y hacen uso de productos fertilizantes según el estudio realizado por el Banco Mundial, (ver Figura 1).

Figura 1. Consumo de Fertilizantes por hectárea de tierra cultivable (Kg).



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Banco Mundial (2020).

De acuerdo con Urrego (2021), la empresa HortiOrganic SAS pertenece al grupo de pequeñas y medianas empresas dedicadas a producir y comercializar abonos orgánicos, apostándole a una agricultura sostenible con el fin de ayudar al sector agro a recuperar la capa vegetal y a descontaminar los suelos que, por tantos años han sido mal manejados,

mejorando la población biológica y propendiendo por el desarrollo y crecimiento de los agricultores en Colombia.

Desde su creación en el año 1991, HortiOrganic SAS ha producido y comercializado sus abonos orgánicos (Humus Sólido y Humus Líquido) a nivel nacional. En el transcurso del año 2022, uno de sus clientes, llamado “Equilibrio Comercializadora S.A.S.” le ha estado comprando sus productos en el mercado nacional (438 toneladas de abono orgánico) y posteriormente lo ha exportado a países de Europa, con un valor estimado de USD 110.305 valor FOB, convirtiendo a “Equilibrio Comercializadora S.A.S.” en el mayor exportador de abono orgánico de Colombia, según estadísticas de Enero – Julio 2022, sin ser el productor de dicho abono orgánico.

De acuerdo con Ortega (2001) los consumidores se han vuelto más críticos y exigentes a la hora de comprar alimentos, pues los prefieren orgánicos, incluso buscan información respecto del origen, la producción y la elaboración de estos. En mercados como Estados Unidos, Europa y Japón las ventas se han expandido rápidamente, sin embargo, la cuota todavía es pequeña, es ahí donde intervienen los países sudamericanos, pues sus exportaciones contemplan los productos agrícolas, sin embargo, en su mayoría presentan inconvenientes para acceder a una Certificación Orgánica que le permita comercializar sus productos a nivel internacional.

Teniendo en cuenta los antecedentes, HortiOrganic SAS tiene la oportunidad de incursionar con éxito en la exportación de abono orgánico hacia Costa Rica, pues cuenta con la experiencia en la elaboración, comercialización y distribución de productos orgánicos para la rehabilitación de suelos, los cuales son desarrollados con base en la utilización de biotecnología y microbiología, lo que le permitirá incrementar sus ingresos y ampliar su mercado.

HortiOrganic SAS siendo un exportador indirecto, se está perdiendo de los beneficios de la exportación directa, entre estos, mayores ingresos por la comercialización de sus

productos en una moneda fuerte como el dólar y la apertura en mercados internacionales. HortiOrganic SAS teniendo perfecto conocimiento de la producción y beneficios de los abonos orgánicos y viendo que su cliente nacional ya está exportando sus productos y a la vez teniendo en cuenta la variable del bajo porcentaje de comercialización a nivel nacional de abonos orgánicos, se ve motivado a incursionar directamente en el mercado exportador.

Teniendo en cuenta la contextualización anterior, el presente trabajo tiene por finalidad la de, estructurar un plan de intervención empresarial, que le permita a HortiOrganic SAS, conocer su situación actual frente a la potencial comercialización de sus abonos orgánicos, en este caso en específico, a Costa Rica.

En el desarrollo del presente trabajo de intervención empresarial, el lector encontrará inicialmente un marco teórico con los conceptos y aspectos más relevantes para tener en cuenta en la internacionalización de los abonos orgánicos de HortiOrganic SAS.

Posteriormente evidenciará la metodología definida e implementada para la medición del contexto interno y externo de la empresa objeto de estudio. Luego, a través de dicho diagnóstico se establecen las brechas que presenta la organización frente al propósito del presente trabajo de intervención y es a partir de éstas últimas que, finalmente se presenta un plan estratégico que da cierre a dichas brechas y le permitirá a la empresa HortiOrganic S.A.S., conocer el proceso exportador, prepararse para el mismo y realizar las adecuaciones necesarias para llegar inicialmente a mercados como el costarricense.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Diseñar un Plan de Intervención para la empresa HortiOrganic SAS que permita identificar sus capacidades exportadoras para la potencial comercialización de sus abonos orgánicos a Costa Rica.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar una revisión de literatura para identificar los requisitos de exportación, importación, logística internacional y comercialización de productos agrícolas de carácter orgánico desde Colombia hacia Costa Rica, caracterizando los acuerdos, tratados y convenios de comercio que se tienen actualmente vigentes entre los dos países.
- Diseñar e implementar un instrumento de diagnóstico que permita establecer la situación actual de la organización frente a los requerimientos para llevar a cabo el proceso de internacionalización de sus abonos orgánicos.
- Realizar un análisis de la demanda de abonos orgánicos a nivel internacional, regional y de Costa Rica, para contrastarlo con la capacidad de producción de HortiOrganic SAS y de esta manera definir el potencial de exportación de la empresa.
- Elaborar el plan de intervención para la empresa HortiOrganic SAS que contemple los aspectos financieros, operativos, comerciales y de talento humano.

### 3. Justificación

Según la Organización de la ONU para la Alimentación y la Agricultura, FAO (2023), como consecuencia de la guerra entre Ucrania y Rusia, se ha puesto en inminente peligro la seguridad alimentaria a nivel mundial, toda vez que, tanto Rusia como Ucrania son los más grandes exportadores de cereal y fertilizantes, análisis desarrollado por el experto Dongyu (2023).

Para este caso, los países de Latinoamérica no son la excepción y se están viendo seriamente afectados, especialmente en países como Costa Rica, el cual, según el Banco Mundial (2020), resulta ser una de las naciones con mayor consumo de fertilizantes y abonos en esta región del planeta.

Sin embargo y de acuerdo con el diario peruano La República (2022), ante la crisis presentada, una de las soluciones que ha cobrado relevancia, debido especialmente a sus bondades y beneficios, es el uso de abonos, producidos a partir del manejo final y aprovechamiento de los residuos de tipo orgánico, los cuales son elaborados por la organización objeto de intervención empresarial de que trata el presente trabajo.

Considerando lo expuesto, el presente plan de intervención proporcionará a HortiOrganic SAS una comprensión detallada de las acciones estratégicas derivadas del diagnóstico organizacional en su micro y macroentorno. Estas acciones están diseñadas para reducir las pérdidas de oportunidades y maximizar los ingresos de la empresa, específicamente abordando el hecho de que actualmente un tercero está exportando los abonos orgánicos de HortiOrganic SAS. Por lo tanto, el plan se enfoca en el cierre de las brechas, para que HortiOrganic logre llevar a cabo la exportación directa de sus abonos orgánicos a Costa Rica, el cual resulta ser uno de los países con mayor demanda de fertilizantes en Latinoamérica, Banco Mundial (2020).

El estudio servirá también como base y guía a partir del cual HortiOrganic SAS aprenderá de los procesos que mejoren la gestión de comercialización de sus productos para llegar en el mediano plazo a otros mercados internacionales. Adicionalmente, el presente trabajo le aportará conocimientos, experiencia y generará valor a HortiOrganic SAS a través de una mayor competitividad y reconocimiento en el mercado.

Por otra parte, es importante mencionar los beneficios que traería la exportación de los abonos orgánicos de HortiOrganic SAS, toda vez que la calidad y características orgánicas de sus productos contribuiría no solo con la recuperación de los suelos y de la economía del sector agrícola a nivel mundial dados sus bajos costos, sino además contribuiría con el incremento eficiente y seguro de la producción de alimentos a nivel global, impactando positivamente los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por la ONU (2023):

- Hambre cero (2)
- Salud y bienestar (3)
- Agua limpia y saneamiento (6)
- Trabajo decente y crecimiento económico (8)
- Producción y consumo responsable (12)
- Vida y ecosistemas terrestres (15)

Finalmente, el presente trabajo de investigación es de gran utilidad para pequeños y medianos productores de abono de origen orgánico en Colombia, cuya comercialización a nivel internacional se puede considerar incipiente, es decir, que aún es un mercado con grandes oportunidades y de contribución al desarrollo sostenible de Colombia y otras naciones.

#### **4. Marco Institucional**

HortiOrganic SAS Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), es una empresa colombiana del sector agroindustrial, fundada en el año 1991, especialistas en la producción de abono orgánico humus de lombriz en estado sólido y líquido. La empresa esta certificada como Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC); comprometida con la agricultura sostenible, mediante la investigación permanente en lombricultura y producción y venta de humus de lombriz, de óptima calidad, para recuperar la fertilidad y productividad del suelo.

HortiOrganic SAS cuenta con un patrimonio neto de \$707.589.097 COP y en el ejercicio del año 2021 generó un rango de ventas entre \$2.000.000.000 y \$5.000.000.000 COP, obteniendo un resultado del ejercicio menor a \$1.000.000.000 COP, información extraída de la base de datos de EMIS University (2023).

##### **4.1. Referentes Estratégicos**

Acorde con HortiOrganic SAS (2023) a continuación se presenta la declaración de los propósitos y la visión de largo plazo definidos por la organización.

##### **4.1.1. Misión/ Propósito Superior**

El propósito de HortiOrganic SAS está basado en el desarrollo sostenible; por medio de la investigación permanente en transformación y producción de humus de lombriz, implementando nuevas alternativas tecnológicas que promueven soluciones ambientales (recurso hídrico) y agrícolas (seguridad alimentaria) que impactan positivamente la sostenibilidad de nuestras regiones.

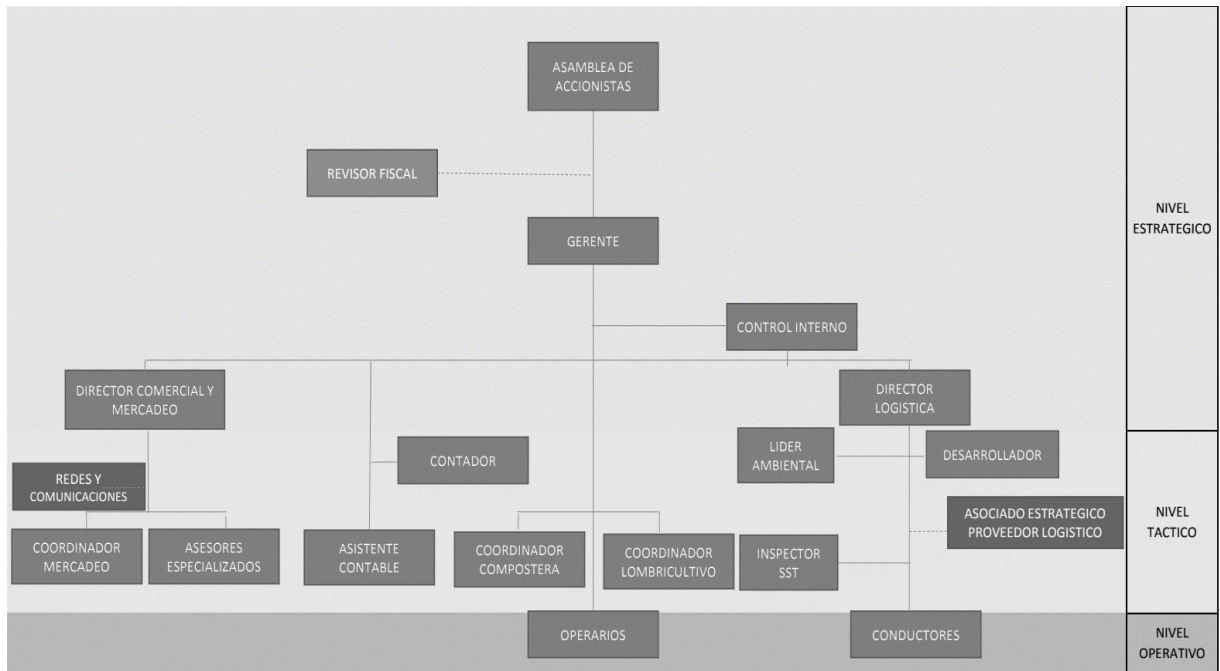
### 4.1.2. Visión

Nuestra visión en los próximos 5 años es consolidar la marca como pionera en la producción sostenible de fertilizantes naturales orgánicos en Colombia y en Latinoamérica, que gracias a nuestra tecnología de procesos y de calidad, nos convierte en un gran diferenciador.

### 4.1.3. Estructura Organizacional.

La empresa objeto de estudio, cuenta actualmente con una planta directa de 34 empleados. A continuación, el diagrama con la estructura organizacional de HortiOrganic SAS

Figura 2. Estructura Organizacional HortiOrganic SAS



Fuente: HortiOrganic SAS (2023).

La estructura organizacional de HortiOrganic es de tipo funcional ya que organiza a sus empleados en áreas de acuerdo con las funciones específicas que desempeñan. Por

su parte, las decisiones de la compañía son tomadas por el comité financiero y/o junta directiva. La distribución de funciones dentro de la organización está dispuesta acorde con el mapa de procesos (en construcción), la compañía tiene 3 niveles a saber: nivel estratégico, donde se definen las estrategias de crecimiento e inversión de la empresa, compuesta por (Junta Directiva, Gerencia General, Dirección Comercial y Dirección de Logística). Nivel Táctico, donde se llevan a cabo tareas de coordinación y asuntos administrativos (ambiental, contabilidad, comunicaciones, mercadeo, técnicos especializados, coordinación de compostaje y lombricultivo, seguridad y salud en el trabajo. Finalmente cuenta con un nivel operativo compuesto principalmente por los operadores de la planta y los conductores del área logística. Cada una de las personas que integra estos equipos de trabajo tiene funciones y responsabilidades conocidas y claras y entre todos se articulan para apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la organización, actualmente se encuentran trabajando en el proceso de formalización del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) de la empresa.

#### **4.1.4. Productos y Servicios Ofertados**

Acorde con la información publicada en la web por parte de HortiOrganic SAS (2022), a continuación, se presenta un resumen de los productos y servicios, elaborados y ofrecidos por la empresa (HortiOrganic, 2022).

##### **4.1.4.1. Humus Líquido**

- Reestructura y enriquece el suelo / reequilibra suelos degradados o exhaustos.
- Restablece la flora microbiana natural del suelo / Mejora la sanidad del cultivo. Los microorganismos del humus líquido desplazan a los patógenos.
- Aumenta la captación de nutrientes por la planta: mayor porte y vigor.
- Mejora la cantidad y calidad del fruto al estimularse la producción de hormonas (auxinas y giberelinas).

- Descontamina suelos /Apto para uso en agricultura ecológica.

#### **4.1.4.2. Humus Sólido**

- Ofrece una rica y variada flora microbiana y una gama enorme de fitorreguladores, que trabajan mejorando la fertilidad natural del suelo
- El humus mejora la estructura de todos los suelos, tanto los arcillosos como los arenosos, evitando la compactación y mejorando la retención de agua y su drenado.
- Ayuda a regular la alimentación de las plantas ya que almacena nutrientes y los libera lentamente mejorando así la asimilación de los abonos.
- Aporta salud y resistencia frente a plagas y enfermedades

#### **4.1.4.3. Pie de Cría Lombriz Roja Californiana**

- Cada Kilo de lombriz roja californiana se compone de aproximadamente 200 lombrices jóvenes, adultas y en estado de cócono, adicionalmente sustrato de materia orgánica necesaria para mantener las lombrices en condiciones óptimas.

## **4.2. Análisis del Sector en Colombia**

Uno de los aspectos más relevantes en la producción agropecuaria está relacionado con la optimización de los costos de producción para que el negocio sea cada vez más eficiente y competitivo. Sin embargo y según la empresa Abonamos-Sobiotech (2020), entre los ítems que componen los costos de producción, el de mayor impacto resulta ser el costo de los fertilizantes o abonos los cuales representan el 35% de los costos totales de la producción agrícola, por tanto, determinan el desarrollo del campo y la producción de alimentos en Colombia.

Según el departamento técnico de la empresa Abonamos-Sobiotech (2020), en países como Colombia, existe una gran dependencia de la importación de insumos para la

elaboración y comercialización de los fertilizantes químicos, por tanto, la volatilidad o fluctuación en las variables externas que determinan el costo y la disponibilidad de dichos insumos genera un impacto directo en la competitividad del sector agrícola en el país.

En su informe, la organización EMR Expertos (2023), establece que, “el tamaño del mercado de fertilizantes en Colombia alcanzó un valor de USD 124,30 millones en 2022. Durante los años 2023 al 2028, se espera que el mercado crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta del 2,70%” (párrafo 1).

Acorde con Abonamos-Sobiotech (2020), en el mercado de fertilizantes en Colombia se transan alrededor de 1,5 millones de toneladas año, donde el segmento predominante es el de los abonos inorgánicos compuestos principalmente por elementos como el nitrógeno, potasio y el calcio, los cuales representan el 95% de las ventas totales. El 94% de las ventas se concentra en seis empresas: Monómeros Colombo Venezolanos S.A (37%), Abonos Colombianos S.A – ABOCOL (20%), Ecofertil S.A (15%), Yara Colombia Ltda. (13%), Nutrición de Plantas S.A (5%) y C.I. De Azucares y Mieles S.A. – CIAMSA (4%) (párrafo 5).

El análisis de la organización Abonamos-Sobiotech (2020) indica que, el 75% de las importaciones de fertilizantes del país se concentran en materia prima tales como la Urea, Fosfato Di amónico, Fosfato Monoamónico y Cloruro de Potasio (párrafo 6). La importación de dichos productos proviene principalmente de:

- Urea, proviene de Rusia (29%), Venezuela (20%), Trinidad y Tobago (14%) y Ucrania (13%).
- Cloruro de Potasio (KCL), provienen de Canadá (37%), Alemania (29%), Estados Unidos (14%) y Rusia (10%).
- Fosfato Di amónico (DAP) y Fosfato Monoamónico (MAP), tienen su origen en Estados Unidos (94%).

Según el artículo investigativo de Guerrero (2022), no es clara la situación del mercado de los fertilizantes en Colombia toda vez que, el gobierno nacional menciona que los productos no escasean, aunque reconocen un problema de sobre costos. Lo contrario ocurre con algunos agricultores, quienes hablan de escasos y por tanto el alza en los precios, los cuales se han elevado hasta tres veces del precio que traían antes de la guerra entre Ucrania y Rusia.

Por su parte, uno de los mayores productores de fertilizantes químicos en Colombia y en el mundo (YARA INDUSTRIAL COLOMBIA S A S) indica que, los insumos necesarios para la elaboración de sus fertilizantes actualmente provienen de Estados Unidos y Canadá, por tanto, aseguran que, no hay tal desabastecimiento de fertilizantes. Explican que, el alza en los precios se debe a la situación en Europa y al mercado internacional de los fertilizantes, cuyos principales productores sin duda alguna son Rusia y Bielorrusia.

Por su parte, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) es la autoridad sanitaria en el país, que regula la importación, producción y comercialización de los abonos orgánicos, inorgánicos y biofertilizantes en Colombia. Según el experto Urrego (2021) menciona que, el uso de abonos orgánicos representa los siguientes beneficios en los cultivos: recuperación de la capa vegetal, aumento de la actividad microbiana benéfica, recepción de nutrientes, salubridad de los productos finales, menores costos de producción y retención de agua en los suelos.

De acuerdo con la misma fuente, en Colombia hay 90.000 hectáreas de cultivos orgánicos y 2.200 productores y comercializadores de agro insumos. En el año 2019 se vendieron en Colombia 1.800 toneladas de abonos orgánicos y de estos el 95% se consumen por demanda interna. Pero a pesar de esto, del 100% de los abonos que se producen en el país, solo el 20% corresponde a la producción de abonos orgánicos (párrafo 1).

Por otra parte Urrego (2021) en su artículo hace referencia a lo mencionado por Luis Betancur, presidente de Fedeorgánicos, quien establece que, la principal razón de este bajo porcentaje de consumo de abonos orgánicos en Colombia frente a los sintéticos o químicos es la competencia, ya que los productores de abonos orgánicos son pequeñas y medianas empresas, mientras que los productores de abonos sintéticos o químicos son grandes multinacionales como Monsanto o Bayer y por ser un tema cultural, los agricultores han preferido usar los abonos químicos por efectividad y menores tiempos entre cosechas.

Por su parte el informe del EMR Expertos (2023), establece que, en Colombia el mercado de los fertilizantes orgánicos se han vuelto tendencia y continua en crecimiento toda vez que, existe una concientización ambiental y por tanto crece la demanda de productos que sean amigables con el medio ambiente, los cuales además suplen la necesidad de los agricultores de contar con productos que mejoren los nutrientes de los suelos en el largo plazo y que contribuyan con el aumento en el rendimiento de sus cultivos.

## **5. Marco de Referencia**

En el siguiente marco de referencia se presentará una revisión y definición de los aspectos más relevantes a tener en cuenta en la elaboración del plan de intervención de la empresa objeto de estudio para la potencial exportación de sus abonos orgánicos hacia Costa Rica, entre los cuales se consideran: las teorías de la globalización, la balanza comercial actual, los acuerdos comerciales o tratados de libre comercio existentes entre Colombia y Costa Rica, la exportación de productos orgánicos, la normatividad aduanera, los requisitos legales para la comercialización, y finalmente se abordará el impacto del proyecto sobre la sostenibilidad.

### **5.1. Globalización**

La globalización ha influido enormemente en muchas variables de la economía mundial. De acuerdo con Hill (2021), “la globalización se refiere al cambio hacia una economía mundial más integrada e interdependiente. La globalización muestra varias facetas incluyendo la globalización de los mercados y la globalización de la producción” (p. 6). La globalización de los mercados se refiere a crear un único mercado global, donde compradores y vendedores pueden comprar y vender sus productos y servicios de manera más fácil y rápida, gracias a la facilitación del comercio y los avances tanto tecnológicos como de transporte.

La globalización de la producción se basa en la posibilidad que tienen los productores de encontrar el mejor lugar del mundo para el suministro de bienes y servicios (mano de obra, energía, tierra y capital), en el cual se benefician de menores costos para elaborar el mismo bien o servicio.

Por su parte Blanca, M & Cuerdo, M (2006), establecen que, la globalización de los mercados y de la producción aumenta cada día a nivel mundial y las economías se interconectan cada vez más entre sí. La globalización hace referencia al proceso de integración de los mercados y la conexión que se debe desarrollar entre las diferentes sociedades y sus economías a nivel mundial, lo que representa una oportunidad para las empresas como HortiOrganic SAS que buscan expandir su mercado e incursionar en nuevas economías dando a conocer sus diferentes productos, bienes y servicios lo que les permitirá incrementar sus ingresos y traerá nuevos beneficios para su organización. Adicionalmente establecen que, “la globalización se puede definir como el proceso mediante el cual los bienes y servicios, el capital, el trabajo, la información y la tecnología o, de forma más genérica, las ideas pueden moverse libremente a través de las fronteras” (p. 65).

Para Carbaugh (2017), la globalización se define como:

En términos de la vida diaria de las personas, la globalización significa que ahora es más probable que hace cincuenta años, que los residentes de un país consuman productos de otros países, hagan inversiones en otros países, reciban ingresos de otros países hablen por teléfono con personas de otros países, visiten otros países, sepan que les afecta el desarrollo económico de otros países y conozcan cómo se desarrollan otros países (p. 27).

HortiOrganic SAS en su compromiso de promover la agricultura sostenible a través de la investigación permanente en lumbricultura y producción de humus de lombriz, quiere ampliar su mercado nacional y comenzar a comercializar sus productos orgánicos a nivel internacional, de acuerdo con Solomon (2010) “los líderes empresariales ven al mundo como un lugar para encontrar recursos, humanos o de otro tipo y un lugar para ubicar y maximizar sus mercados” (p. 33).

## Ventaja absoluta

De acuerdo con Case (2012) “un país disfruta de una ventaja absoluta en la producción de un bien, en comparación con otro país, cuando usa una menor cantidad de recursos que este último para elaborar ese bien” (p. 411).

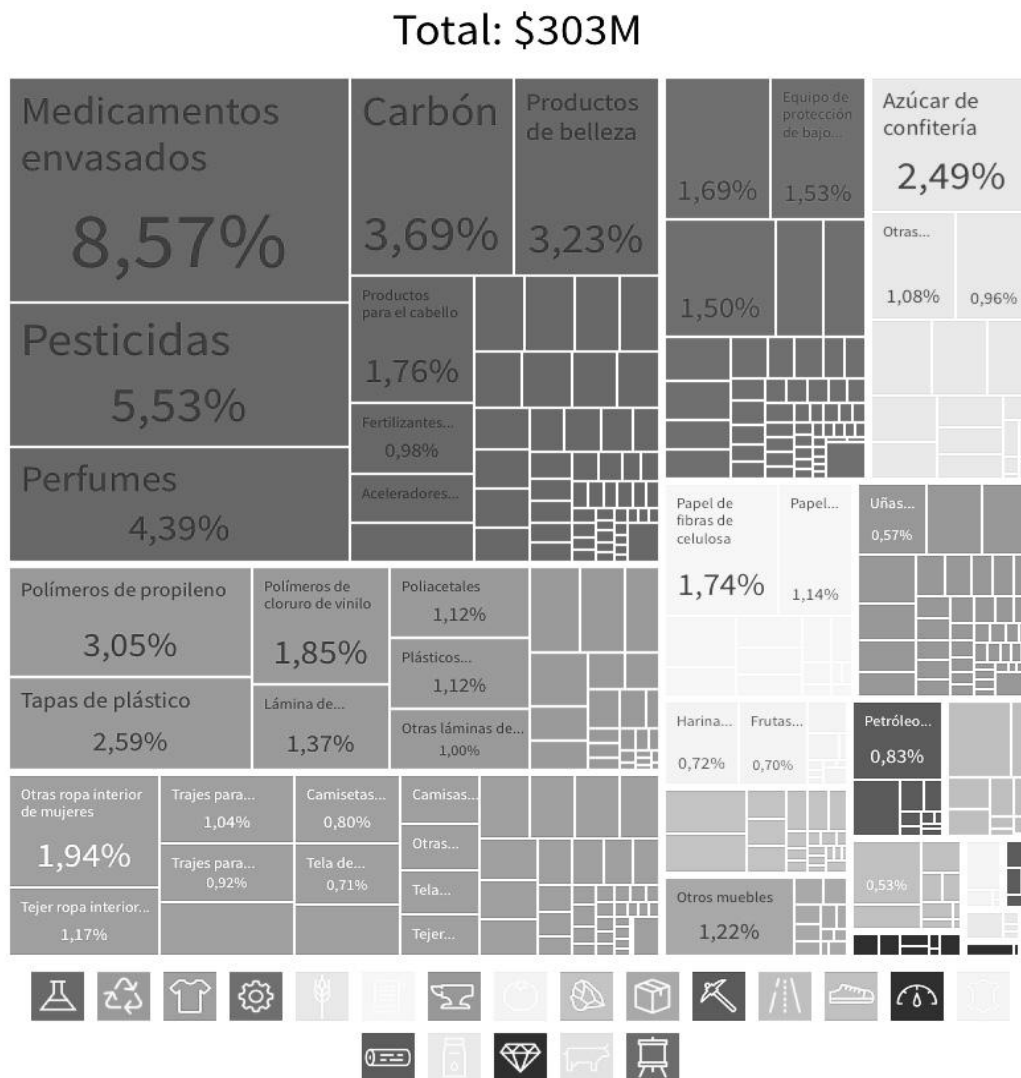
HortiOrganic SAS tiene una clara ventaja en la elaboración de sus productos ya que está comprometida con el cuidado del medio ambiente por lo que apoya su compromiso a la protección y conservación de este, a través de la prevención de la contaminación y la mitigación de los impactos negativos en su cadena de producción, por medio del reusó y reciclaje de los materiales aprovechables de otras industrias para la elaboración de sus productos orgánicos.

## **5.2. Ventaja Comparativa**

Tal como lo establece la teoría de la ventaja comparativa, para el caso de Colombia la OEC (2023) establece que, dicha ventaja está determinada por su ubicación privilegiada, en su variedad de pisos térmicos, su riqueza en recursos naturales, su biodiversidad, así como la abundancia de mano de obra barata. Entre los productos que Colombia exporta hacia su principal destino (Estados Unidos), están aquellos que se extraen de la tierra tales como: Petróleo (crudo y refinado), briquetas de carbón, flores de cortar, café, plátanos, oro, té, azúcar, estructuras y accesorios de aluminio y productos de origen animal.

Para el caso del presente trabajo de intervención empresarial, según la OEC (2023) durante el año 2021, Colombia exportó a Costa Rica productos por valor cercano a los \$303 MMUSD. Entre los principales productos exportados se tienen: medicamentos envasados (\$25,9MMUSD), pesticidas (\$16,7MMUSD) y Perfumes (\$13,3MMUSD). Ver Figura a continuación.

Figura 3. Exportaciones de Colombia a Costa Rica 2021



Fuente: Adaptado del Observatorio de Complejidad Económica OEC World (2021).

Como se puede evidenciar, durante el año 2021 Colombia no exportó abonos orgánicos a Costa Rica, de tal manera que resulta ser una gran oportunidad para la empresa HortiOrganic SAS toda vez que podría llevar sus productos a un país con un desarrollo importante en los últimos años y que hoy por hoy resulta ser uno de los mayores consumidores de abonos orgánicos e inorgánicos en la región.

### 5.3. Negocios Internacionales

La globalización ha permitido que las economías de los países se interrelacionen e intercambien bienes y servicios. Según Hill (2021), “la globalización se refiere a la unificación de mercados nacionales, históricamente distintos y separados, en un enorme mercado global” (p. 6).

Esta globalización permite que los negocios que se llevaban a cabo a nivel nacional ahora se puedan realizar a nivel internacional. Es por eso por lo que se habla de negocios internacionales.

Los negocios internacionales tienen muchas variables que intervienen en el proceso, a continuación, algunas de las variables que se deben tener en cuenta:

Figura 4. Variables en los Negocios Internacionales



Fuente: Elaboración propia, basado en Hill (2021).

Con base en estas variables, la empresa HortiOrganic SAS debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) Diferencias nacionales: Analizar el sistema político y económico de Costa Rica, formas de negociar en dicho país y la adaptación del producto de acuerdo con sus necesidades y costumbres.
- b) Comercio global y el entorno de inversión: se debe analizar las políticas comerciales que aplican, teniendo en cuenta el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Costa que se encuentra vigente.
- c) Sistema monetario internacional: es importante tener claro, la moneda en la cual se va a negociar con los clientes en Costa Rica, las formas de pago y el sistema financiero de dicho país.
- d) Estrategia y estructura de las compañías internacionales: la estructura administrativa de HortiOrganic S.A.S., debe permitir llevar a cabo operaciones internacionales, es decir, debe contar con personal capacitado para organizar y coordinar las operaciones de comercio exterior, operaciones logísticas y financieras.
- e) Funciones de las compañías internacionales: de acuerdo con la variable anterior, contando con el personal capacitado, se deben organizar los departamentos administrativos con el fin de llevar a cabo las siguientes operaciones de manera exitosa: exportación, importaciones, administración de la cadena de suministro, marketing global y análisis empresarial, administración de recursos humanos globales, contabilidad y finanzas como compañía internacional.

Como se puede observar, los negocios internacionales presentan una serie de variables que la empresa HortiOrganic SAS debe estudiar y analizar con el fin de

minimizar los riesgos inherentes a estos y a su vez, obtener el mayor beneficio posible al incursionar en el mercado costarricense.

#### **5.4. Marketing Internacional**

Todo exportador potencial, como es el caso HortiOrganic S.A.S., debe realizar un estudio detallado y posterior selección del mercado en el que piensa incursionar. Dicho análisis tiene por objeto minimizar los riesgos presentes en el proceso de exportación y aumentar la probabilidad de éxito en sus ventas internacionales. El análisis mencionado involucra tanto al país de origen como en el de destino de los productos. A continuación, las consideraciones más relevantes para tener en cuenta:

- Contextualizar la situación económica y política del o los países donde planea exportar sus productos.
- Definir los canales de distribución de los productos.
- Establecer la logística internacional para el transporte de los productos, el cual contempla: los puertos marítimos, aeropuertos y pasos fronterizos por donde podrían arribar las mercancías
- Identificar los requisitos legales y permisos para la exportación, así como los impuestos y aranceles que involucra el proceso.
- Identificar los hábitos de los consumidores y sus costumbres de negocios.

Todo el proceso anteriormente expuesto, se puede realizar con el apoyo de Procolombia (2022), organización al servicio del comercio internacional en Colombia y que HortiOrganic SAS puede contactar visitando sus diferentes oficinas en Colombia y/o en el exterior. Adicionalmente Procolombia cuenta con una guía específica para orientar a los potenciales exportadores en el proceso de internacionalización de sus bienes y productos.

Por otra parte, Los exportadores también pueden apoyarse con expertos en comercio y negocios internacionales, quienes, a través de su experticia y uso de herramientas de inteligencia comercial como Legis Comex, pueden llevar a cabo estudios de mercado que ayuden a la empresa a alcanzar el éxito en el proceso exportador.

### **5.5. Acuerdos Comerciales**

De acuerdo con el Min. Comercio, Industria y Turismo (2023), los Tratados de Libre Comercio (TLC) son acuerdos internacionales que buscan fortalecer la economía de las partes mediante la comercialización de bienes y productos y servicios entre los países que hacen parte de estos acuerdos. Para el caso de Colombia, los acuerdos han sido claves en su política comercial, ya que han generado oportunidades para el desarrollo económico del país. Así mismo, se encuentran algunas posiciones que contemplan detrimentos en algunos sectores productivos del país debido al cierre de estos acuerdos. A continuación, se definen aspectos fundamentales, las ventajas y posibles desventajas de los tratados de libre comercio celebrados por Colombia.

En principio los tratados de libre comercio buscan brindar las condiciones necesarias de reciprocidad frente a un acuerdo, es decir un “gana- gana” mediante la eliminación o minimización de las barreras arancelarias al comercio de productos, bienes y servicios acorde con las ventajas comparativas de cada uno de los países que intervienen en el acuerdo.

Según Legis (2022), entre los beneficios que se espera traigan consigo los tratados de libre comercio en Colombia se tiene:

*Tabla 1. Beneficios de los Tratados de Libre Comercio*

Ítem	Descripción
<b>A.</b>	Acceso a nuevos mercados, los TLC amplían el acceso de los productos colombianos a mercados internacionales, lo que genera oportunidades de exportación y diversificación económica.
<b>B.</b>	Atracción de inversión extranjera directa (IED), los TLC brindan un entorno más favorable para la IED, al reducir barreras y aumentar la seguridad jurídica y los derechos de propiedad.
<b>C.</b>	Transferencia de tecnología y conocimientos, los TLC facilitan la transferencia de tecnología y conocimientos entre los países, lo que impulsa la productividad y la innovación en Colombia.
<b>D.</b>	Mejora de la competitividad, la exposición a la competencia internacional estimula la eficiencia y la mejora de la calidad de los productos y servicios nacionales.
<b>E.</b>	Estímulo a la inversión y desarrollo de sectores estratégicos, los tratados pueden promover la inversión en sectores clave de la economía colombiana, como la agricultura, la industria manufacturera y los servicios.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Legis (2022)

De la misma manera, Legis (2022), establece los siguientes efectos negativos que eventualmente se podrían materializar con los Tratados de Libre Comercio en Colombia.

*Tabla 2. Posibles Desventajas de los Tratados de Libre Comercio*

Ítem	Descripción
<b>A.</b>	Competencia desigual, los tratados pueden exponer a los productores locales a una competencia desigual con empresas más grandes y eficientes de otros países, con mayor ventaja comparativa.
<b>B.</b>	Impacto en sectores sensibles, ciertos sectores de la economía colombiana pueden enfrentar dificultades, tales como la agricultura tradicional o la industria nacional.
<b>C.</b>	Vulnerabilidad debido a cambios en precios internacionales, la dependencia de las exportaciones puede hacer que la economía colombiana sea más vulnerable a las fluctuaciones de los precios internacionales.
<b>D.</b>	Riesgos medioambientales y laborales, la apertura comercial puede generar presiones para reducir los estándares ambientales y laborales en busca de una mayor competitividad.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Legis (2022).

Para el caso del proyecto de intervención que se está abordando con la empresa HortiOrganic SAS se ha planteado la incursión de sus abonos orgánicos en Costa Rica, lo anterior, teniendo en cuenta la oportunidad que representa para Colombia y en particular para la empresa a ser intervenida. Costa Rica como uno de los países latinoamericanos con una de las economías más dinámicas y estables de la región, con la mayor demanda de este tipo de productos orgánicos (ver figura 1).

Según el Min. Comercio (2023), para el caso de los acuerdos comerciales entre Colombia y Costa Rica, se cuenta con un acuerdo bilateral de libre comercio entre ambos países que está vigente desde el año 2013. El acuerdo fue formalizado con la Ley 1763 del 15 de julio de 2015 e implementando mediante Decreto 1231 del 29 de julio de 2016.

En el marco de este acuerdo, que da a Colombia un trato preferencial para la exportación de sus manufacturas a un mercado tan interesante como el de Costa Rica, según el OEC (2023), durante 2021 se llevaron a cabo exportaciones de Colombia hacia Costa Rica por valor cercano a los \$303 Millones de dólares, los principales productos exportados son de origen químico tales como, los medicamentos envasados (8.73%), pesticidas (5.53%), perfumes (4.39%), carbón (3.69%), productos de belleza (3.23%), productos para el cabello (1.76%) y los fertilizantes minerales o químicos que tan sólo representan un (0.98%), (párrafo 1).

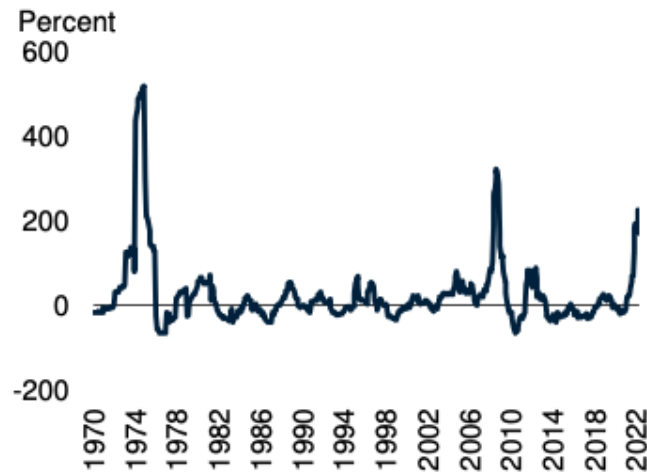
## **5.6. Exportación de Productos orgánicos**

El abono orgánico es un producto muy demandado en el sector agroindustrial debido a sus beneficios relacionados especialmente con la fertilidad del suelo, lo anterior con el propósito de, buscar el crecimiento de cultivos saludables y sostenibles con los más altos estándares de calidad, es por esto por lo que, la agricultura sostenible se ha convertido en una prioridad en todo el mundo.

Según el Banco Mundial (2022), la demanda de abono orgánico ha experimentado un incremento significativo en todas las economías y por otra parte los abonos artificiales han experimentado un aumento en sus precios debido al costo de las materias primas, estas última producidas y exportadas principalmente por países como Rusia y Ucrania.

Acorde a lo reportado por la FAO (2022), los precios de estos insumos aumentaron considerablemente una vez se inició la guerra entre Ucrania y Rusia. Ver Figura 5.

Figura 5. Comportamiento del precio de los fertilizantes.



Fuente: Adaptado de la FAO (2022).

En su informe la FAO (2022) concluye que, los elevados y volátiles precios de los fertilizantes han suscitado la preocupación por su escasa disponibilidad entre los años 2022 y 2023, lo que podría repercutir negativamente en la producción y la seguridad alimentaria a nivel mundial. Si bien los últimos descensos de los precios del gas podrían presagiar una notable disminución en los precios de los insumos, la situación del sigue siendo tensa pues los suministros internacionales de fertilizantes siguen siendo restringidos, las existencias están agotadas y las tensiones geopolíticas podrían desencadenar restricciones adicionales en el suministro a corto plazo.

Por su parte, la utilización de abono orgánico en la agricultura impacta directamente el aumento de la productividad agrícola ya que el abono orgánico mejora la calidad del suelo, disminuyendo su erosión, aumentando la capacidad de retención de agua y nutrientes promoviendo una actividad microbiana beneficiosa, por sus beneficios

ambientales, económicos y agrícolas la demanda de abono orgánico está aumentando y se espera que continúe creciendo.

La demanda global de abono orgánico está en constante crecimiento, lo que representa oportunidades de exportación del abono elaborado en Colombia. Por lo tanto, una de las primeras consideraciones que debe tener en cuenta HortiOrganic SAS para llevar a cabo la exportación exitosa de sus productos, está relacionada con establecer una red de contactos, entre los cuales están los potenciales importadores, distribuidores y minoristas en el mercado objetivo seleccionado, el cual, para el caso de estudio, se definió el mercado costarricense. Dicha red de contactos se puede construir a partir de la participación y el relacionamiento en ferias, eventos nacionales e internacionales del sector agrícola.

Según Legis (2022), durante el año 2022, la empresa Equilibrio Comercializadora S.A.S. realizó la compra de 438 toneladas de abono orgánico a HortiOrganic SAS para luego exportarlo a países de Europa, convirtiendo a Equilibrio Comercializadora S.A.S en el mayor exportador de abono orgánico proveniente de Colombia, según estadísticas de Enero – Julio 2022. En dicho contexto, se puede deducir que, HortiOrganic SAS se ha convertido en una especie de “exportador indirecto” de sus productos, dejando de percibir los beneficios de la exportación directa.

De acuerdo con Chat GPT (2023), el cumplimiento de estándares de certificación orgánica reconocidos a nivel internacional es fundamental para la exportación de los productos orgánicos, tales como los producidos por HortiOrganic SAS. Por lo anterior, es importante tener presente el cumplimiento de los siguientes estándares de certificación los cuales son ampliamente aceptados y valorados en varios países y regiones:

- Certificación Orgánica de la Unión Europea (UE)

- Certificación Orgánica del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA)
- Certificación JAS (Japan Agricultural Standards)
- Certificación Canada Organic (Biologique Canada)
- Reglamento Orgánico del Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay)
- Norma Técnica Colombiana NTC 5177 (Colombia). Cumplir con esta norma es importante si una compañía desea exportar productos orgánicos desde Colombia.

Teniendo en cuenta lo anterior, el cumplimiento de estos estándares permite materializar las oportunidades de incursionar en la exportación de abono orgánico a nuevos mercados, permitiendo la generación de ingresos adicionales para los productores de abono colombianos, mejorando su calidad de vida, fomentado el desarrollo rural del país, contribuyendo a la generación de empleo y al fortalecimiento de la economía nacional.

Acorde con HortiOrganic (2023), la exportación de abono orgánico desde Colombia está generando un impacto positivo en la sostenibilidad medioambiental al promover prácticas agrícolas que reducen la contaminación del agua y del suelo, aportando significativamente a la conservación de los recursos naturales.

Por otra parte

### **5.7. Plan de Exportación**

Procolombia (2023), define el Plan de Exportación como “un documento que menciona toda la estrategia comercial a desarrollar en un mercado específico, y el conjunto de todas las acciones a efectuar para vender los productos y servicios en el exterior” (párrafo 1).

El Plan de exportación, incluye todos los pasos necesarios para poder llevar con éxito el producto del mercado nacional hacia el mercado internacional y específicamente al país de destino analizado en el presente plan. De acuerdo con Connect Américas (2023), se define el Plan Exportador como:

Una herramienta útil que le permite al empresario conocer cómo está parado frente a los mercados externos. Lo que se busca con la planificación de un negocio de exportación es penetrar sistemáticamente un producto o servicio en los mercados internacionales maximizando la eficiencia y la rentabilidad (párrafo 2).

De acuerdo con la misma fuente, Connect Américas (2023), todo Plan de Exportación debe contener como mínimo los siguientes puntos claves, los cuales indican la ruta para poder desarrollar exitosamente dicho plan:

Figura 6. Puntos Clave Plan de Exportación



Fuente: elaboración propia, adaptado de Connect Américas (2023).

- I. Descripción del negocio: HortiOrganic SAS debe definir, su estructura administrativa, características y beneficios del producto del abono orgánico, la capacidad de producción tiene la empresa, las fortalezas y debilidades tanto de la empresa como del producto, la capacidad de adaptación del producto, los costos de producción, los precios de venta y las normas de calidad.
- II. Análisis de Mercado: la empresa objeto de estudio debe analizar la situación política y económica de Costa Rica, su geografía, la demografía y la logística requerida para incursionar en dicho mercado.

- III. Recursos Humanos: es importante analizar con que personal cuenta HortiOrganic SAS para poder llevar a cabo el proceso exportador, con el fin de determinar qué personal está capacitado para apoyar los procesos de comercio exterior y si es necesario contratar o contar con personal adicional que cumpla el perfil para poder llevar a cabo exitosamente la ejecución del plan de exportación de la compañía.
- IV. Operativa: esta parte es fundamental en el desarrollo del Plan de Exportación, ya que se especifican todos los aspectos operativos que debe cumplir HortiOrganic SAS para poder llevar a cabo su proceso exportador. La parte operativa se subdivide a la vez en: Aspectos Internacionales y Aspectos de Producción.
- Aspectos internacionales: son los aspectos legales, comerciales, técnicos y logísticos que debe cumplir el abono orgánico para poder incursionar en Costa Rica, tales como: precio de exportación, logística internacional, seguros, requisitos aduaneros de exportación en origen y de importación en destino, formas de pago, contratos, empaque y embalaje, entre otros.
  - Aspectos de Producción: son los aspectos que cumple el producto para poder ser producido satisfactoriamente en el país de origen del exportador. Este aspecto incluye temas como: materias primas, normas de calidad, capacidad de producción, tecnología, mano de obra, etc.
- V. Riesgos: HortiOrganic SAS debe analizar los posibles riesgos se puedan presentar en el proceso exportador, tales como: pérdida de la mercancía, falta o demoras en el pago por parte del importador, problemas logísticos, económicos o políticos en el país de destino. Dentro de este punto, es necesario que el exportador analice los diferentes tipos de pólizas de seguro y sus coberturas.

- VI. Proyecciones Financieras: HortiOrganic SAS debe analizar los recursos financieros con los que cuenta para llevar a cabo el proceso exportador. Por lo tanto, debe analizar su historial financiero, su flujo de efectivo, estados financieros, activos y pasivos, capacidad de endeudamiento, posibilidades de financiamiento, entre otros.

### **5.8. Materia Aduanera**

Las regulaciones aduaneras de cada país permiten identificar los procedimientos legales para el ingreso y salida de mercancías. En Colombia aplicaría el régimen de exportaciones y en Costa Rica el régimen de importaciones. Por su parte, según Basaldúa (2019), las operaciones de comercio exterior están regidas por el Derecho Aduanero lo cual plantea de la siguiente manera:

Por Derecho Aduanero se entiende como el conjunto de normas jurídicas dictadas con la finalidad de regular la entrada y salida de mercaderías del ámbito territorial del Estado de que se trate. Es decir, regular su comercio exterior, o también el tráfico internacional de mercaderías que le atañe (p.101).

Según el Min. Hacienda (2019), en Colombia, la norma jurídica que regula las importaciones y exportaciones es el Decreto 1165 de 2019, modificado por el Decreto 360 de 2021 y sus Resoluciones Reglamentarias, mediante el cual se regulan las relaciones jurídicas que se establecen entre la administración aduanera y quienes intervienen en el ingreso, permanencia, traslado y salida de las mercancías, hacia y desde el Territorio Aduanero Nacional (párrafo 14).

La asociación ALADI (2020), establece que, dentro de los procedimientos aduaneros, se encuentra la clasificación arancelaria de las mercancías. Esta consiste en identificar la subpartida arancelaria dentro del arancel de aduanas de cada país. Una subpartida

arancelaria es un código numérico que identifica a cada mercancía dentro del arancel de aduanas. Por su parte el Min. Comercio, Industria y Turismo (2021) establece que la estructura del arancel de aduanas de cada país está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA) de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), actualizado con la vigente Séptima Enmienda que entró a regir en enero de 2022 y que Colombia adopto bajo el Decreto 1881 de 2021.

De acuerdo con la asociación ALADI (2020), a nivel internacional y acorde con el Sistema Armonizado de la, una subpartida arancelaria tiene una estructura básica de seis dígitos. Los dos primeros corresponden al capítulo dentro del Sistema Armonizado. Los 2 siguientes para completar 4, corresponden a la partida y otros 2 para completar seis dígitos, que corresponden a la subpartida a nivel internacional del Sistema Armonizado.

De acuerdo con la misma fuente, todos los países que adoptan el Sistema Armonizado (SA) deben tomar como guía esta estructura base. Es importante indicar, que los países son libres de agregar más dígitos a los seis dígitos básicos del SA para ser más específicos y detallados en la descripción de sus mercancías de importación y exportación. A esto se le llama desdoblar la subpartida arancelaria. Por ejemplo, las subpartidas arancelarias colombianas tienen una estructura de 10 dígitos, teniendo como base los primeros 6 dígitos del SA.

Según ALADI (2020), la clasificación de las mercancías dentro del arancel de aduanas de un país, tienen el propósito de:

- Identificar los impuestos de importación y/o exportación de los productos (si aplican).
- Identificar los requisitos, permisos y/o vistos buenos de los productos a exportar o importar.

- Identificar las preferencias arancelarias que apliquen a los productos, beneficiándose de los posibles acuerdos (TLC) que hayan firmado los países involucrados en el intercambio comercial.
- Establecer estadísticas de comercio exterior que permita realizar análisis y estudios de mercado.

Teniendo en cuenta estos aspectos aduaneros, la empresa HortiOrganic SAS debe llevar a cabo las operaciones de exportación en Colombia cumpliendo con lo ordenado por el Decreto 1165 de 2019, modificado por el Decreto 360 de 2021 y sus Resoluciones Reglamentarias. Por su parte, para las operaciones de importación en Costa Rica se debe dar cumplimiento a la Ley General de Aduanas No. 7557 de 1995.

Para poder llevar a cabo las operaciones aduaneras tanto en Colombia como en Costa Rica, HortiOrganic SAS inicialmente debe clasificar los productos orgánicos a exportar, ya que, al contar con la subpartida arancelaria correcta, podrá cumplir exitosamente con todos los requisitos legales aduaneros tanto en Colombia (exportación) como en Costa Rica (importación). Como se analizó anteriormente, al contar con dicha subpartida, HortiOrganic SAS también podrá conocer las exenciones arancelarias por el Tratado de Libre Comercio Colombia-Costa Rica (vigente) y podrá realizar estudios de mercado basándose en estadísticas de exportaciones de abonos orgánicos hacia Costa Rica, así como las importaciones de Costa Rica de estos mismos productos, lo que le permitirá identificar potenciales clientes en dicho país.

### **5.9. Incoterms**

En el desarrollo del plan exportador, es importante conocer e identificar los Incoterms. El término Incoterms corresponde a una sigla en inglés que significa: International Commercial Terms o en español, Términos de Comercio Internacional.

De acuerdo con la ICC (2019), los Incoterms fueron creados en su primera versión en 1936 por la Cámara de Comercio Internacional (en inglés, ICC - International Chamber of Commerce). Posteriormente y de acuerdo con la evolución del comercio mundial, la ICC realizó revisiones de los Incoterms en los años 1945, 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000, 2010 y actualmente con la vigente versión 2020.

La ICC (2019) define "Las reglas Incoterms explican un conjunto de once términos comerciales comúnmente utilizados por medio de tres letras, que reflejan la práctica entre empresas en los contratos de compraventa de mercancías" (p. 2)

Los términos Incoterms determinan: las obligaciones, los riesgos y los costos en una negociación de compraventa internacional.

Figura 7. Incoterms 2020



Fuente: elaboración propia, adaptado de (ICC, 2019).

Actualmente, la versión Incoterms 2020 tiene 11 términos, que según la ICC (2019) se dividen en: Reglas para cualquier modo o modos de transporte y en Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores (p. 11).

Figura 8. Reglas Incoterms, para cualquier modo o modos de transporte

<b>EXW</b>	<b>Ex Works / En Fábrica</b>
<b>FCA</b>	<b>Free Carrier / Franco Porteador</b>
<b>CPT</b>	<b>Carriage Paid To / Transporte Pagado Hasta</b>
<b>CIP</b>	<b>Carriage and Insurance Paid To / Transporte y Seguro Pagados Hasta</b>
<b>DAP</b>	<b>Delivered at Place / Entregada en Lugar</b>
<b>DPU</b>	<b>Delivered at Place Unloaded / Entregada en Lugar Descargada</b>
<b>DDP</b>	<b>Delivered Duty Paid/ Entregada Derechos Pagados</b>

Fuente: elaboración propia, adaptado de ICC (2019).

Figura 9. Reglas incoterms 2020 transporte marítimo y vías navegables

<b>FAS</b>	<b>Free Alongside Ship / Franco al Costado del Buque</b>
<b>FOB</b>	<b>Free On Board / Franco a Bordo</b>
<b>CFR</b>	<b>Cost and Freight / Costo y Flete</b>
<b>CIF</b>	<b>Cost Insurance and Freight / Costo, Seguro y Flete</b>

Fuente: elaboración propia, adaptado de ICC (2019).

A continuación, se amplía la información de los 3 Incoterms que se recomendarían usar en las exportaciones de HortiOrganic SAS los cuales por temas logísticos y aduaneros facilitarían las operaciones de exportación de los productos orgánicos hacia Costa Rica.

#### **5.9.1. Franco a Bordo (FOB)**

a) Entrega y riesgo: la ICC (2019) define que: “Franco a Bordo significa que el vendedor entrega la mercancía al comprador a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque designado”. La cual establece además que “el riesgo de pérdida o daño de la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque, y el comprador corre con todos los costos desde ese momento en adelante” (p. 109)

b) Modo de transporte: la ICC (2019) establece que “esta regla solo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores cuando la intención de las partes es entregar la mercancía colocándola a bordo de un buque” (p. 109).

c) Despacho de exportación/importación: para este caso la modalidad FOB según la ICC (2019) “exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de pagar ningún derecho de importación, ni de llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación” (p. 109-110).

#### **5.9.2. Costo y Flete (CFR)**

a) Entrega y riesgo: acorde con la ICC (2019) “Costo y Flete significa que el vendedor entrega la mercancía al comprador a bordo del buque. El riesgo de pérdida o daño de la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque” (p. 119)

- b) Modo de transporte: la ICC (2019) establece que “esta regla solo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores” (p. 119).
- c) Puertos de entrega y destino: según la ICC (2019) “el riesgo se transmite de vendedor a comprador cuando la mercancía se entrega al comprador colocándola a bordo del buque en el puerto de embarque. Sin embargo, el vendedor debe contratar el transporte de la mercancía hasta el puerto acordado” (p. 120).
- d) Despacho de exportación/importación: la modalidad CFR acorde con la ICC (2019) “exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de pagar ningún derecho de importación, ni de llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación” (p. 121).

### **5.9.3. Costo, Seguro y Flete (CIF)**

- a) Entrega y riesgo: la ICC (2019) establece que el “Costo, Seguro y Flete significa que el vendedor entrega la mercancía al comprador a bordo del buque. El riesgo de pérdida o daño de la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque” (p. 129).
- b) Modo de transporte: según la ICC (2019) “esta regla solo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores” (p. 129)
- c) Puertos de entrega y destino: de acuerdo con la ICC (2019) “El riesgo se transmite de vendedor a comprador cuando la mercancía se entrega al comprador colocándola a bordo del buque en el puerto de embarque. Sin embargo, el vendedor debe contratar el transporte de la mercancía hasta el puerto acordado” (p. 130).

- d) Seguro: la ICC (2019) establece que, “el vendedor también debe contratar la cobertura de seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño de la mercancía desde el puerto de embarque hasta al menos el puerto de destino” (p. 131).

### 5.10. Aspectos Legales

Al igual que otros productos exportados por Colombia, tales como el café, el petróleo, bananos, entre otros, para la exportación de abonos orgánicos, la empresa HortiOrganic SAS debe considerar la aplicación y el cumplimiento de varios procesos normativos, regulatorios y legales, algunos de los cuales se definen a continuación:

#### 5.10.1. Ley 7 de 1991

De acuerdo con la página del gobierno nacional, Función Pública (2023), la ley 7 de 1991 conocida como la "Ley de Promoción de Exportaciones", por la cual se establecen las normas generales para el comercio exterior en Colombia, con el fin de fomentar, promover y facilitar las exportaciones del país, mediante la implementación de medidas que buscan mejorar la competitividad, simplificar trámites, brindar financiamiento, gestionar la oferta exportable y facilitar el acceso a mercados internacionales.

A continuación, se presenta un resumen general de los aspectos claves de esta ley

Tabla 3. Aspectos Claves Ley 7 de 1991

Aspectos	Descripción
Promoción de exportaciones	La ley busca incentivar y promover las exportaciones colombianas, reconociendo su importancia para el crecimiento económico del país. Proporciona herramientas y mecanismos para impulsar la competitividad de los productos y servicios colombianos en los mercados internacionales.

<p>Facilitación de trámites</p>	<p>La Ley 7 establece medidas para simplificar los procedimientos y trámites relacionados con las exportaciones. Busca agilizar y reducir la burocracia en los procesos aduaneros, promoviendo la eficiencia y la rapidez en las operaciones de exportación.</p>
<p>Financiamiento y garantías</p>	<p>La normativa contempla la creación de instrumentos financieros y garantías para apoyar a los exportadores colombianos. Estos instrumentos incluyen líneas de crédito, seguros de crédito a la exportación y garantías de cumplimiento para facilitar la obtención de recursos financieros necesarios para llevar a cabo las operaciones de exportación.</p>
<p>Promoción comercial</p>	<p>La ley establece la creación de programas y entidades encargadas de promover la oferta exportable colombiana en el exterior, así como de atraer inversiones extranjeras al país. Estos programas incluyen actividades de promoción comercial, participación en ferias internacionales, misiones comerciales y asesoría especializada para los exportadores.</p>
<p>Acceso a mercados internacionales</p>	<p>La normativa busca facilitar el acceso de los productos y servicios colombianos a los mercados internacionales, promoviendo acuerdos comerciales y eliminando barreras arancelarias y no arancelarias que puedan obstaculizar las exportaciones.</p>
<p>Coordinación interinstitucional</p>	<p>La Ley 7 establece la creación de un Comité de Coordinación de Políticas y Programas de Exportación, integrado por diferentes entidades del Estado. Este comité tiene como objetivo</p>

	<p>articular y coordinar las acciones y políticas relacionadas con las exportaciones colombianas, con el fin de optimizar los recursos y esfuerzos.</p>
--	---

Fuente: Adaptado de Función Pública (2023).

### 5.10.2. Decreto 2505 de 1991

De acuerdo con el Sistema Unico de Información Normativa (2023), el Dec 2505 de 1991 corresponde a la norma a través de la cual se creó el banco de Comercio Exterior (Bancoldex) como instrumento de apoyo financiero a las empresas exportadoras colombianas. Adicionalmente, este decreto tiene por finalidad la de establecer las normas y procedimientos para facilitar y promover las exportaciones desde Colombia hacia el resto del mundo. A continuación, se presenta un resumen general de los principales aspectos a considerar.

*Tabla 4. Aspectos Claves Decreto 2505 de 1991*

<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>
Registro de Exportadores	Establece la obligación de que los exportadores se registren ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT) y cumplir con sus obligaciones tributarias.
Licencias de Exportación	Establece que ciertos productos y mercancías requerirán una licencia de exportación emitida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la cual deberá ser presentada ante la DIAN antes de realizar la exportación.
Documentación y Trámites	Establece los documentos necesarios para llevar a cabo una exportación, como la factura comercial, el certificado de origen, el

	conocimiento de embarque, entre otros. Además, establece los trámites aduaneros que deben seguirse para el despacho de las mercancías.
Restricciones y Prohibiciones	Establece las restricciones y prohibiciones para la exportación de ciertos productos, como aquellos que son considerados patrimonio cultural, los de uso exclusivo del Estado, los que afecten la seguridad nacional o la salud pública, entre otros.
Régimen Cambiario	Establece las normas relacionadas con el régimen cambiario aplicable a las exportaciones, como la obligación de liquidar las divisas generadas por las exportaciones en el mercado cambiario colombiano.
Beneficios y Estímulos	Establece los beneficios y estímulos que se otorgan a los exportadores, como la posibilidad de acceder a programas de promoción de las exportaciones, obtener beneficios fiscales o crediticios, entre otros.

Fuente: Sistema Unico de Información Normativa (2023)

Adicionalmente, es importante mencionar que, el artículo establece la estructura organizacional del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, así como la naturaleza y la composición de PROCOLOMBIA y la Junta Asesora (Sistema Unico de Información Normativa, 2023)

### **5.10.3. Decreto 1165 de 2019**

Consultando el Sistema Unico de Información Normativa (2023), establece que, el Dec 1165 de 2019, por el cual se reglamenta el Régimen Aduanero Colombiano para las

exportaciones y las importaciones y se dictan otras disposiciones. Este decreto establece las regulaciones para las autoridades aduaneras, importadores, exportadores, transportistas de carga y corredores de aduanas en Colombia (Estatuto Aduanero). A continuación, se presenta un resumen general de los aspectos a considerar en este decreto:

*Tabla 5. Aspectos Claves Decreto 1165 de 2019*

<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>
Autoridad competente	La DIAN es la entidad encargada de administrar y controlar el régimen de exportaciones e importaciones en Colombia.
Registro de exportadores	El decreto establece la obligación de los exportadores e importadores de registrarse a través del RUT (Registro Único Tributario) para poder realizar sus operaciones.
Restricciones y regulaciones	El decreto establece las restricciones y regulaciones aplicables a ciertos productos y sectores específicos. Estas restricciones pueden incluir licencias de exportación, cuotas, aranceles o medidas sanitarias y fitosanitarias, entre otros.
Procedimientos de exportación	El decreto establece los procedimientos y requisitos para la exportación de bienes y servicios, incluyendo la presentación de documentos, trámites aduaneros, inspecciones y certificaciones, entre otros. Además, se establecen las responsabilidades de los exportadores en términos de calidad, etiquetado y embalaje de los productos.
Beneficios y apoyos	El decreto contempla la posibilidad de establecer beneficios, incentivos y apoyos para los exportadores colombianos, con el

	objetivo de promover las exportaciones y mejorar la competitividad en los mercados internacionales.
Sanciones y control	El decreto establece las sanciones y medidas de control que pueden aplicarse en caso de incumplimiento de las disposiciones establecidas. Esto incluye multas, suspensiones temporales o permanentes del Registro Único de Exportadores y otras medidas coercitivas.

Fuente: Sistema Unico de Información Normativa (2023)

#### 5.10.4. Decreto 3568 de 2011

De acuerdo con la DIAN (2023), corresponde a la normatividad mediante la cual se define y establece la figura de Operador Económico Autorizado (OEA), dicha acreditación es otorgada por la Organización Mundial de Aduanas (OMA). Las empresas importadoras y exportadoras con acreditación OEA, obtienen una calificación del nivel de riesgo por parte de la autoridad en Colombia, DIAN, la cual considera la confianza, el cumplimiento, la experiencia, la seguridad, entre otros aspectos, otorgándole de esta manera a las empresas, beneficios aduaneros y tributarios relacionados con la facilitación de tramites operativos y administrativos.

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes establecidos por este decreto.

*Tabla 6. Aspectos Claves Decreto 1894 de 2015*

Aspectos	Descripción
----------	-------------

Exportadores	Establece que cualquier persona natural o jurídica que desee exportar bienes o servicios debe registrarse ante la autoridad competente, que en este caso es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
Documentación requerida	El decreto establece los documentos necesarios para realizar una exportación, como la factura comercial, el documento de transporte, los certificados de origen y otros documentos aduaneros requeridos por la DIAN.
Trámites aduaneros	Establece los procedimientos y requisitos aduaneros que deben seguirse para la exportación de bienes, como la presentación de la declaración de exportación, la verificación de la mercancía y la obtención del levante aduanero.
Incentivos y beneficios	El decreto establece los incentivos y beneficios que pueden obtener los exportadores colombianos, como la devolución de impuestos, la exención de aranceles y la posibilidad de acceder a programas de apoyo y financiamiento para la exportación.
Sanciones y responsabilidades	Establece las sanciones y responsabilidades que pueden aplicarse en caso de incumplimiento de las disposiciones del decreto, incluyendo multas, suspensión del registro de exportador y otras medidas legales.

Fuente: DIAN (2023).

#### 5.10.5. Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Costa Rica

Acorde con el Min. Comercio, Industria y Turismo (2023), después de varias rondas de negociaciones, el 22 de mayo de 2013 los gobiernos de Colombia y Costa Rica firmaron

un acuerdo comercial bilateral que, busca fomentar el intercambio de bienes y servicios, así como promover la inversión y la cooperación entre ambos países. Dicho acuerdo fue formalizado a través de la Ley 1763 del 15 de julio de 2015 e implementando mediante Decreto 1231 del 29 de julio de 2016. Este último modificado por el Decreto 1089 del 28 de junio de 2018, con el fin de dar cumplimiento a los compromisos arancelarios adquiridos por Colombia con Costa Rica en virtud del "TLC acordado por ambas naciones (MinCit, tlc.gov.co, 2023, párrafo 1). A continuación, algunos aspectos importantes del tratado en mención.

*Tabla 7. Aspectos Claves TLC entre Colombia y Costa Rica*

<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>
Eliminación de aranceles	El TLC establece la eliminación gradual de los aranceles aduaneros entre Colombia y Costa Rica para la mayoría de los productos. Esto facilita el acceso de los productos de ambos países a los respectivos mercados, fomentando el comercio bilateral.
Reglas de origen	El acuerdo establece las reglas de origen para determinar la nacionalidad de los productos y garantizar que se cumplan los requisitos para acceder a los beneficios del TLC. Estas reglas definen el porcentaje mínimo de contenido regional que debe tener un producto para considerarse originario de Colombia o Costa Rica.
Facilitación del comercio	El TLC busca simplificar y agilizar los procedimientos aduaneros y de comercio entre los dos países. Esto incluye la reducción de barreras no arancelarias, la estandarización de trámites y la implementación de medidas de facilitación del comercio, como la automatización de procesos aduaneros y la simplificación de la documentación requerida.

Servicios y propiedad intelectual	El acuerdo también aborda aspectos relacionados con el comercio de servicios y la protección de la propiedad intelectual. Se promueve la liberalización del comercio de servicios en áreas como servicios financieros, telecomunicaciones, transporte y turismo. Además, se establecen estándares para proteger los derechos de propiedad intelectual, como patentes, marcas y derechos de autor.
Inversión y cooperación	El TLC busca promover la inversión entre Colombia y Costa Rica, estableciendo disposiciones para la protección y promoción de las inversiones bilaterales. También contempla la cooperación en áreas como el desarrollo empresarial, la promoción comercial, la facilitación del comercio y la capacitación.

Fuente: Min. Comercio, Industria y Turismo (2023).

### 5.10.6. Reglamentación Aduanera en Costa Rica

Según el Sistema Costarricense de Información Jurídica (2023), en Costa Rica, la norma que regula el comercio exterior es la Ley General de Aduanas No. 7557 de 1995, reglamentada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, la cual expresa, “la presente ley regula las entradas y las salidas, del territorio nacional, de mercancías, vehículos y unidades de transporte; también el despacho aduanero y los hechos y actos que deriven de él o de las entradas y salidas” (párrafo 1).

Para la exportación de los abonos orgánicos a Costa Rica, la empresa HortiOrganic SAS debe tener en cuenta y cumplir con lo que establece la legislación costarricense en la Ley General de Aduanas No. 7557 de 1995, mediante la cual se regula la importación específica de los abonos orgánicos. A continuación, se mencionan algunos aspectos relevantes de dicha normatividad.

- a) Registro de productos: Los abonos orgánicos que se importan a Costa Rica deben estar registrados ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Los importadores deben presentar la documentación requerida, que incluye la composición química, el origen del producto y los resultados de análisis de laboratorio.
  
- b) Etiquetado y publicidad: Los abonos orgánicos importados deben contar con un etiquetado adecuado que incluya información clara sobre su contenido, instrucciones de uso y precauciones. Además, la publicidad de los abonos debe cumplir con los requisitos establecidos en la normativa, evitando hacer afirmaciones falsas o engañosas.
  
- c) Control y vigilancia: El MAG es la entidad encargada de controlar y regular la importación de abonos orgánicos en Costa Rica. Realiza inspecciones y toma muestras para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos.

## 6. Diseño Metodológico

El diseño metodológico del presente trabajo de intervención empresarial contempla la definición del tipo de investigación, el análisis del contexto externo e interno de la organización objeto de estudio con el fin de establecer las brechas en términos de amenazas y debilidades a partir de las cuales se definirán las estrategias y el plan de acción a desarrollar para el cierre de dichas brechas.

### 6.1. Tipo de investigación

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) define el proceso de investigación como:

El conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. Esta concepción se aplica por igual a los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto (p. 4).

Acorde con Esteban (2018), la investigación que se desarrolla en el presente trabajo es de tipo aplicada, la cual se define como, aquella investigación orientada a resolver los problemas que se presentan en los procesos de producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios de cualquier actividad humana.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), existen tres rutas fundamentales que se pueden utilizar para desarrollar la investigación aplicada, a saber:

- a) La ruta cuantitativa: representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones
- b) La ruta cualitativa: se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para

confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre.

- c) La ruta mixta: es la tercera vía para realizar investigación, entrelaza la ruta cuantitativa, cualitativa y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación.

La ruta seleccionada para llevar a cabo esta investigación es la ruta mixta, teniendo presente que se van a utilizar fuentes de datos cuantitativas y cualitativas para determinar la mejor alternativa que se pueda diseñar para llevar a buen término el objetivo de esta investigación.

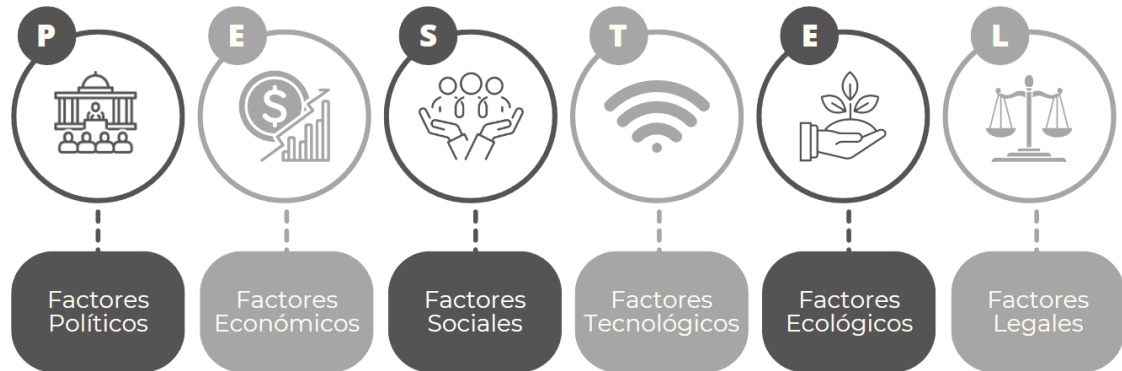
## **6.2. Análisis del contexto externo**

Para evaluar el contexto externo de la organización, se utilizará la herramienta de análisis para medir el Macroentorno (PESTEL), adicionalmente se realizará un análisis cualitativo y muy general del meso entorno a través de las 5 fuerzas de Porter.

### **6.2.1 Análisis PESTEL**

De acuerdo con Mercado (2014), es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macro ambientales que tienen un impacto en una organización. El principal objetivo en la ejecución del análisis PESTEL es, evaluar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, y que hacen parte del entorno de HortiOrganic SAS ya que son relevantes en la definición y creación de las estrategias a implementar para cumplir el objetivo propuesto en la intervención empresarial.

Figura 10. Factores del Análisis PESTEL



Fuente: Análisis PESTEL, adaptado de Betancourt (2019).

De acuerdo con Betancourt (2019), a continuación, se describen cada uno de los factores que se abordarán en la ejecución del análisis PESTEL.

- a. **Factores Políticos:** Permiten determinar y evaluar cómo la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa. Esto se da por medio de las leyes y las políticas que aplica el ente gubernamental.
- b. **Factores Económicos:** Toman en cuenta todas las variables macroeconómicas, estas variables se consideran tanto a nivel nacional como internacional, dado que podrían favorecer o entorpecer el desempeño de la organización.
- c. **Factores Sociales:** Estos factores incluyen elementos como la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas. Todos estos elementos afectan de manera favorable o desfavorable los resultados que una empresa espera alcanzar. Dado que los aspectos sociales van cambiando y van presentando nuevas tendencias.

- d. **Factores Tecnológicos:** Son vitales para una empresa, por los niveles de innovación que se están dando en los mercados actuales. Los cambios tecnológicos pueden traer grandes beneficios para las empresas que saben aprovecharlos. Pero por el contrario puede ocasionar mucho daño a las empresas que se quedan obsoletas y que no cambian su infraestructurarmste.
- e. **Factores Ecológicos o ambientales:** Desde luego, los aspectos ecológicos tienen que ver con todos los factores relacionados directa o indirectamente con el medioambiente. Cualquier cambio en la regulación gubernamental o tendencias sociales para la protección del medioambiente afectan a la empresa.
- f. **Factores Legales:** Los aspectos legales incluyen todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir. La normativa legal puede perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa.

#### **6.2.2. Generalidades de las 5 fuerzas de Porter**

Adicionalmente y para complementar el análisis del macroentorno, se llevará a cabo la aplicación de la matriz de perfil competitivo denominada las 5 Fuerzas de Porter. Acorde con Michaux & Cadiat (2016) define el modelo de las 5 fuerzas de Porter como: “una herramienta de análisis permite identificar la competencia en el más amplio sentido de la palabra de una empresa”. Para la aplicación de la matriz de perfil competitivo, a continuación, las preguntas a resolver de manera práctica en cada una de las fuerzas identificadas por Porter (1980):

- a. **Poder de negociación de los proveedores:** ¿En qué medida los proveedores pueden influir en los precios, calidad y las condiciones de suministro?
- b. **Amenaza de los productos sustitutos:** ¿Cuán fácilmente pueden los productos o servicios de una industria ser reemplazados por otros?
- c. **Amenaza de nuevos participantes:** ¿Qué tan fácil o difícil es para nuevas empresas entrar en la industria? ¿cómo afecta esto los precios y las políticas sobre el costo y la tasa de inversión?

- d. **La rivalidad entre competidores:** ¿Cuál es el nivel de competencia entre las empresas existentes en la industria?
- e. **El poder de negociación de los compradores:** ¿En qué medida los clientes pueden influir en los precios y las condiciones de venta de los productos y servicios?

### 6.3. Análisis del Contexto Interno

Adicional a los factores externos (Amenazas y Oportunidades) que se logren identificar con la aplicación del instrumento PESTEL y la matriz del perfil competitivo (5 fuerzas de Porter); para el análisis situacional del contexto interno de la empresa HortiOrganic SAS se pretende identificar y gestionar las fortalezas y debilidades mediante la relación de los recursos con los que cuenta la empresa objeto de estudio y a través del diseño, validación e implementación de un instrumento propio.

#### 6.3.1. Inventario de Recursos de HortiOrganic SAS

Para el desarrollo metodológico del análisis del microentorno, inicialmente es importante dar un contexto más detallado de los recursos con los que cuenta la empresa; acorde con el artículo de Suarez & Ibarra (2002, p. 71) “se entiende por recursos o activos físicos de una empresa, el stock de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva”. Según Bing Chat (2023), los recursos claves de las organizaciones pueden ser clasificados como sigue a continuación:

- **Recursos Humanos:** se refiere a los empleados y el personal que trabaja en la empresa. Estos pueden incluir gerentes, trabajadores, personal de ventas, personal de marketing, personal de servicio al cliente, es decir a todo nivel en la organización.
- **Materiales:** son los bienes tangibles que una empresa utiliza para crear su propuesta de valor. Estos pueden incluir instalaciones, edificios, vehículos,

maquinaria, productos terminados, equipos, herramientas, inventario y otros bienes.

- **Financieros:** son los activos financieros que una empresa utiliza para financiar sus operaciones. Estos pueden incluir efectivo, inversiones, préstamos, tenencias de bonos, acciones y tenencias de divisas, entre otros.
- **Intangibles:** son aquellos recursos distintos de los materiales y financieros. Estos pueden incluir la marca, el know-how, las patentes, la propiedad intelectual, los derechos de autor, las asociaciones y otros activos intangibles.

### **6.3.2. Diseño, Validación e Implementación de un Instrumento Propio**

A través de este instrumento se podrán medir los factores claves dentro de la organización, conocer su condición actual y sus capacidades. El instrumento en este caso hace referencia a una encuesta digital, que se realizará en los niveles: estratégico y táctico dentro de la organización a ser intervenida; teniendo en cuenta variables tales como: capacidad de producción, capacidad de exportación, calidad del producto y/o servicios, proceso de fabricación, comercialización-ventas, competencia del personal, entre otras. Lo anterior permitirá tener un mayor grado de detalle del problema a resolver, el cual en este caso resulta ser una oportunidad de desarrollo y crecimiento para la empresa.

Para la recolección de la información requerida en el instrumento (encuestas), se empleará la escala Likert, la cual permitirá la tabulación de los resultados mencionados y el análisis correspondiente con el fin de establecer con mayor certeza el estatus de los factores relevantes al interior de la empresa, lo cual guiará la propuesta para la solución del problema planteado. A continuación, la escala Likert a emplear en el diseño del instrumento mencionado (encuesta digital).

Tabla 8. Escala de Likert, Instrumento Análisis Interno de la Organización

VALORES ESCALA DE LIKERT	
a)	Totalmente en desacuerdo
b)	En desacuerdo
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d)	De acuerdo
e)	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia en Google Forms.

A continuación, se presenta el encabezado de la encuesta, el cual fue diseñado con el fin de dar el contexto y la claridad requerida para el correcto diligenciamiento del instrumento por parte de cada una de las personas elegibles dentro de la organización objeto de la intervención.

Figura 11. Encabezado Instrumento de medición Contexto Interno Organizacional

## Instrumento de Medición Contexto Interno HortiOrganic SAS

---

**OBJETIVO:** Instrumento (encuesta) diseñado para medir el contexto interno de la organización, como parte del trabajo de grado titulado Plan de Intervención de la Empresa HortiOrganic SAS para la Exportación de Abonos Orgánicos a Costa Rica en la modalidad de intervención empresarial, para optar por el título de Master Business Administration de la Universidad EAN.

**NOTA:** la información recopilada en esta encuesta se utilizará únicamente como parte de un ejercicio estrictamente académico y por tanto no compromete o revela información sensible y/o confidencial de la empresa HortiOrganic SAS.

**INSTRUCCIONES:** Desde su conocimiento y experiencia en HortiOrganic SAS, por favor califique cada una de las siguientes afirmaciones teniendo en cuenta la escala a continuación.

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En Desacuerdo
- c) Ni de Acuerdo ni en desacuerdo
- d) De Acuerdo
- e) Totalmente de Acuerdo

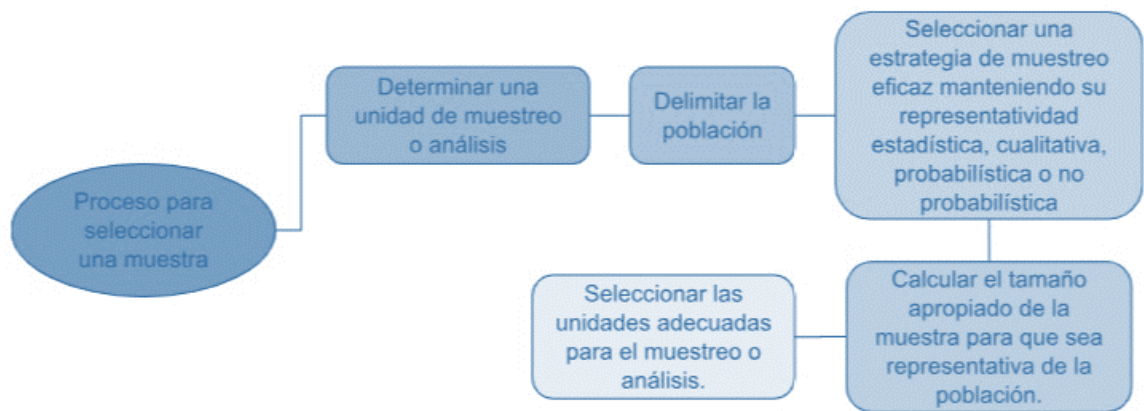
De antemano agradecemos su confianza; con este trabajo esperamos poder contribuir con el crecimiento futuro de la empresa.

Fuente: elaboración propia en Google Forms.

### 6.3.2.1. Población, muestra y ficha técnica

A continuación, se desarrolla el ejercicio correspondiente para la definición de la población y la muestra representativa para la aplicación del instrumento que servirá para el análisis del contexto interno de HortiOrganic S.A.S.

Figura 12. Proceso general para seleccionar una muestra



Fuente: elaboración propia, adaptado de Hernández y Mendoza (2018)

- a) **Población.** A partir de la pregunta de investigación del presente trabajo: ¿Cómo la empresa HortiOrganic SAS puede exportar y comercializar sus productos a Costa Rica con el objetivo de incrementar sus ingresos y ampliar su mercado? Se pudo establecer que la población en este caso corresponde a la junta directiva y a todos los empleados que hacen parte de la organización, que de una u otra manera estarían relacionados con la potencial exportación del abono orgánico que producen.
- b) **Muestra.** La muestra representativa se podría limitar a las áreas o departamentos de orden estratégico y táctico, que componen la estructura organizacional de HortiOrganic SAS por tanto, las unidades de muestreo o las

personas sobre las cuales se aplicó el instrumento, para analizar el contexto interno de la empresa, corresponde a una muestra por conveniencia, que para este caso incluye a directores, gerentes, líderes y supervisores de las diferentes áreas de la organización; seleccionados además por la experiencia y las competencias requeridas para el cumplimiento de los objetivos trazados.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), la muestra por conveniencia es un tipo de muestra en el que los elementos se seleccionan porque son fácilmente accesibles o están disponibles para el investigador de manera conveniente.

Respecto del tipo de muestras (Probabilísticas y No Probabilísticas) y en concordancia con el objetivo general de la intervención de la empresa HortiOrganic SAS se puede establecer que la muestra para aplicar el instrumento de medición es de tipo no probabilística, toda vez que mostraría en gran medida la alineación entre las metas de la organización y las personas que hacen parte de esta (muestra).

- c) **Ficha Técnica.** La ficha técnica es el documento en donde se resume y se presenta la metodología que se ha empleado para adelantar una investigación o como en este caso, un instrumento para el análisis del contexto interno de la organización. A continuación, la ficha técnica del análisis realizado.

*Tabla 9. Ficha Técnica de la aplicación del instrumento de análisis interno*

<b>FICHA TÉCNICA - ANÁLISIS INTERNO</b>	
Grupo Objetivo	Hombres y Mujeres que hacen parte de la Organización HortiOrganic SAS.

Tipo de investigación	Concluyente (pronóstico)
Metodología de la Investigación	Mixta (Cuantitativa / Cualitativa)
Técnica	Cuantitativa (Encuesta Digital)
Universo (Población)	(20 Empleados): que hacen parte de los niveles: Estratégico, Táctico y Operativo de la empresa HortiOrganic SAS.
Muestra por Conveniencia	(13): Lideres, Gerentes y Supervisores que representan los niveles estratégico y táctico en la empresa HortiOrganic SAS.
Margen de Error	N/A
Nivel de Confianza	N/A
Cobertura Geográfica	HortiOrganic SAS- Municipio de Zipaquirá
Fecha de Campo	Agosto de 2023

Fuente: elaboración propia a partir de información de HortiOrganic SAS

### 6.3.2.2. Operacionalización del Instrumento

A continuación, se presenta la relación, concepto y operacionalización de las seis (6) variables identificadas como claves al momento de analizar y medir el contexto interno de HortiOrganic SAS teniendo en cuenta el enfoque que permita el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo de intervención empresarial.

Tabla 10. Operacionalización del Instrumento

ITEM	VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN
1	<b>Capacidad Exportadora</b>	Se refiere a la capacidad que tiene una empresa de adaptarse para competir en el mercado internacional, incluyendo cambios en los diferentes departamentos y/o personal de la misma, tales como: recursos humanos, finanzas, operaciones, logística, mercadeo (Minervini, 2014).	Establecer si dentro de los planes estratégicos de la empresa está el de internacionalizar sus productos y si cuenta con los procesos y la estructura organizacional requeridos para alcanzar dichos objetivos.
2	<b>Capacidad de Producción</b>	Hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las diferentes ordenes de pedido de sus clientes, en volúmenes y tiempo para satisfacer las necesidades de estos.	Conocer la capacidad actual y futura que tiene la planta para producir los abonos orgánicos e identificar el comportamiento de la demanda de dichos productos a nivel nacional y de esta manera poder establecer la capacidad de HortiOrganic SAS para atender demanda internacional sin descuidar la demanda nacional.
3	<b>Calidad de los Productos</b>	Esta hace referencia a la capacidad de la empresa de cumplir con requisitos y estándares de calidad tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de cumplir las exigencias de los diferentes mercados.	Identificar si los productos de HortiOrganic SAS cumplen y/o se ajustan a los requisitos y estándares de calidad establecidos por Costa Rica para poder exportarlos a dicho país.
4	<b>Comercialización y Ventas</b>	La comercialización y ventas determinan la capacidad que tiene la empresa de promocionar sus productos, establecer las listas de precios y gestionar sus canales de distribución.	Conocer las estrategias de marketing de la empresa para promocionar sus productos, manejo de la imagen corporativa, la identificación de oportunidades de negocio, definición de red de ventas, logística de los canales de distribución, listas de precios y la inclusión de los procesos de innovación.
5	<b>Talento Humano</b>	Hace referencia a la estructura organizacional, los conocimientos, competencias y experiencia con la que debe contar todo el personal de la	Establecer si la compañía cuenta con la estructura organizacional y el personal con las competencias y la experticia requerida para

		empresa de tal manera que, desde cada rol se contribuya en los procesos de internacionalización de sus productos (Minervini, 2014).	llevar a cabo los procesos para la exportación de sus productos.
6	<b>Infraestructura Física y Tecnológica</b>	Se refiere a la disponibilidad e implementación de tecnologías de la información (hardware/software) que faciliten y permitan tener el control de los diferentes procesos del negocio. También hace referencia a la automatización y control de los procesos de producción (A&C) para optimizar costos, reducir tiempos, aumentar la rentabilidad y hacer escalable la capacidad productiva.	Identificar si HortiOrganic SAS cuenta con un ecosistema tecnológico, lo suficientemente robusto y actualizado que le permita y le facilite la óptima gestión del negocio.

Fuente: elaboración propia

### 6.3.2.3. Validación del instrumento de medición

Para cada una de las seis (6) variables que se definieron como relevantes para la medición del contexto interno de la organización, se elaboraron cinco (5) afirmaciones, para un total de treinta (30) en la encuesta.

Para poder validar el instrumento anteriormente mencionado, se utilizó la herramienta de validación (V de Aiken), para lo cual se contó con la colaboración de cuatro (4) expertos en comercio internacional, quienes realizaron sus comentarios y recomendaciones correspondientes, a partir de las cuales se llevó a cabo el ajuste de las afirmaciones y de las variables con el fin de lograr mayor claridad, pertinencia y relevancia en la aplicación del instrumento. En el anexo A se presenta el ejercicio de validación del instrumento (V de Aiken).

A continuación, se presenta el instrumento (encuesta) ajustado y definitivo después del ejercicio de validación con ayuda de los expertos, el cual finalmente fue aplicado al

personal de las áreas de carácter estratégico y táctico dentro de la organización HortiOrganic SAS.

Tabla 11. Instrumento Medición Contexto Interno HortiOrganic SAS, Validado

<b>A. VARIABLE 1 - Capacidad Exportadora</b>		
<b>Afirmación</b>	1	Los directivos de la empresa tienen conocimientos y experiencia en negociación internacional (manejo y uso de Incoterms), para coordinar las operaciones de exportación tales, negociación y contratación de una agencia de aduanas, negociación de fletes con transportadores terrestres, aerolíneas o navieras, negociación de medios de pago con bancos y manejo del régimen cambiario para el reintegro de las divisas.
	2	Los empleados de la empresa tienen conocimientos y experiencia en trámites aduaneros de exportación (diligenciamiento de documentos, solicitud de vistos buenos y trámites de certificados de origen), en logística internacional (empaques y embalajes, cubicaje de contenedores y cotización de fletes) y en cambios internacionales y medios de pago (numerales cambiarios y manejo de cartas de crédito).
	3	La empresa posee recursos de producción, tecnológicos, financieros (internos y acceso a fuentes externas), comerciales, para enfrentar y mantenerse en el desafío de la internacionalización
	4	La decisión de internacionalizarse ha sido consecuencia de una planificación para el desarrollo de innovación y crecimiento de la empresa y no solo para aprovechar una oportunidad temporal
	5	La empresa ha establecido contacto con las diferentes entidades gubernamentales que regulan el comercio exterior.
<b>B. VARIABLE 2 - Capacidad de Producción</b>		
<b>Afirmación</b>	1	La capacidad de producción de HortiOrganic es suficientemente flexible para cubrir la demanda del mercado interno y externo
	2	La empresa ha realizado inversiones en capacitación técnica y de producción al personal en los últimos dos años
	3	En HortiOrganic los procesos de producción, siguen normas técnicas aprobadas en el mercado internacional
	4	Los empleados están capacitados en el uso de la maquinaria y herramienta que se usa en los procesos de producción.
	5	La tecnología con la que cuenta la empresa facilita la producción para incursionar en mercados internacionales.

<b>C. VARIABLE 3 - Calidad de los Productos</b>		
<b>Afirmación</b>	1	La empresa ha introducido diferencias substanciales en sus productos en los últimos 3 años
	2	El desarrollo del producto ha tenido en consideración la influencia que puede tener el costo de la logística para llegar a los mercados externos
	3	Los proveedores de la empresa están calificados para suministrar insumos y componentes de acuerdo con normas internacionales
	4	Los productos de la compañía se diferencian de la competencia por características técnicas, diseño, calidad, precio, innovación, personalización y contenido tecnológico
	5	Los empaques y etiquetados de los productos están adaptados a los mercados donde actúa HortiOrganic
<b>D. VARIABLE 4 Comercialización y Ventas</b>		
<b>Afirmación</b>	1	Los mercados donde actúa la empresa han sido seleccionados con base en investigación de mercado, realizando sucesivas selecciones "screening" y ponderación de la atractividad para la organización.
	2	La empresa conoce las fuentes de información para saber si hay demanda de su producto en el exterior (¿dónde, por quién es demandado, en qué volúmenes, con qué características?).
	3	La empresa trabaja en identificar si en cada mercado, está utilizando el medio de comunicación más adecuado a la cultura y costumbre del lugar
	4	Semestralmente en la empresa se evalúa la rentabilidad del mercado, segmento, producto y tipo de cliente
	5	Antes de participar por primera vez en una feria como expositor, la empresa lo hace como visitante para ver si vale la pena exponer en una próxima edición de la feria
<b>E. VARIABLE 5 Talento Humano</b>		
<b>Afirmación</b>	1	HortiOrganic cuenta con un área específica para gestionar los procesos de comercio internacional de sus productos.
	2	Las personas encargadas del departamento comercial tienen conocimientos y experiencia en la apertura y promoción de productos en el mercado internacional.
	3	El personal de HortiOrganic conoce y esta alineado con la estrategia de internacionalización de sus productos la cual fue definida por la alta dirección.

	4	Las personas encargadas del departamento administrativo /financiero tienen conocimientos y experiencia en manejo de medios de pago (giros internacionales, cartas de crédito), en negociación con los bancos para el reintegro de las divisas y la correcta aplicación de los numerales cambiarios.
	5	Las personas encargadas del departamento de logística tienen conocimientos y experiencia en logística internacional (preparación y adecuación de la mercancía para exportación, cubicaje de contenedores, relacionamiento con transportadores y agentes de carga, cotización y liquidación de fletes).
<b>F. VARIABLE 6. Infraestructura Física y Tecnológica</b>		
<b>Afirmación</b>	1	HortiOrganic cuenta con un sistema de información que le permite y le facilita la gestión de las diferentes actividades que se desarrollan a diario para dar respuesta tanto a clientes internos como a externos.
	2	La empresa cuenta con los medios de comunicación para dar a conocer sus productos e información de interés tales como una paginan web y la gestión a través de las redes sociales (Instagram, Twitter, Facebook, etc.).
	3	La empresa cuenta con un ecosistema tecnológico (software / hardware) lo suficientemente robusto y actualizado que le permite soportar las operaciones del negocio.
	4	HortiOrganic cuenta con la infraestructura tecnológica, para la automatización y el control (A&C) de los procesos de producción de sus abonos orgánicos.
	5	La empresa cuenta con un software especializado que le permite realizar el seguimiento y la trazabilidad de sus productos desde que son despachados hasta que le llegan al cliente a nivel nacional e internacional.

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4. Matriz DOFA

Tal y como se mencionó al inicio del diseño metodológico, a partir de los resultados de los instrumentos para evaluar el contexto externo e interno de la organización objeto de estudio, se utilizará la matriz DOFA con el fin de identificar las estrategias que aprovechen las Fortalezas y Oportunidades de la organización, al tiempo que aborden sus Debilidades y mitiguen las Amenazas. Lo anterior implica cruzar las fortalezas con

las oportunidades (FO), las fortalezas con las amenazas (FA), las debilidades con las oportunidades (DO), y las debilidades con las amenazas (DA). Esto da lugar a una matriz de cuatro cuadrantes que proporciona una visión más integrada y estratégica de cómo los factores internos y externos pueden interactuar y generar estrategias específicas.

A continuación, se presenta el formato empleado para la implementación de la matriz DOFA y definición de las estrategias.

Figura 13. Formato de Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	Estrategias FO: ¿De qué forma se pueden usar las fortalezas para aprovechar oportunidades? <b>ENFOQUE DE ÉXITO</b>	Estrategias DO: ¿Cómo se pueden aprovechar las oportunidades para corregir debilidades? <b>ENFOQUE DE ADAPTACIÓN</b>
<b>AMENAZAS (A)</b>	Estrategias FA: ¿Cómo se pueden usar las fortalezas para mitigar las amenazas? <b>ENFOQUE DE REACCIÓN</b>	Estrategias DA: ¿Cómo se puede mantener en pie la empresa aún con las amenazas vistas? <b>ENFOQUE DE SUPERVIVENCIA</b>
MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. F2. F3.	D1. D2. D3.
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> O1. O2. O3.	<b>Estrategias FO</b> FO1. FO2. FO3.	<b>Estrategias DO</b> DO1. DO2. DO3.
<b>AMENAZAS (A)</b> A1. A2. A3.	<b>Estrategias FA</b> FA1. FA2. FA3.	<b>Estrategias DA</b> DA1. DA2. DA3.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Hunger & Wheelen (2013).

### 6.5. Análisis de la Demanda de Abonos Orgánicos

A través de una investigación cuantitativa basada en información obtenida a través de diferentes bases de datos de comercio internacional, se pueden obtener cifras actualizadas de importaciones y exportaciones, con el fin de analizar el comportamiento del mercado de los abonos orgánicos.

De acuerdo con QuestionPro (2023) indican que, “la metodología de la investigación cuantitativa tiene por objeto explicar mediante una investigación sistémica de los fenómenos observables a través de la recolección de datos digitales, analizados mediante métodos basados en técnicas matemáticas, estadísticas o informáticas” (QuestionPro, párrafo 1, 2023).

Los datos obtenidos de comercio internacional con el fin de analizar la demanda de abonos orgánicos en el mercado internacional, regional y local, tanto en Colombia como en Costa Rica, se obtienen principalmente de TradeMap como herramienta de la Organización Mundial del Comercio y Legiscomex como plataforma de inteligencia comercial muy utilizada en Colombia y Latinoamérica para analizar datos de importaciones y exportaciones a nivel nacional e internacional.

## 7. Diagnóstico Organizacional

Acorde con la metodología descrita previamente, a continuación, se presentan los resultados de la implementación de las herramientas e instrumentos definidos como insumo para la elaboración del plan de intervención de que trata el presente trabajo.

### 7.1. Resultados del Análisis del Contexto Externo a través del PESTEL

Para el caso de estudio, el análisis del contexto externo de HortiOrganic SAS, contempla y desarrolla los factores definidos por la herramienta PESTEL para ambos países, Colombia y Costa Rica como sigue a continuación.

*Tabla 12. Generalidades del contexto externo (Colombia y Costa Rica).*

<b>Factores Políticos</b>	<p><b>Colombia</b>  <b>Capital:</b> Bogotá  <b>Tipo de Gobierno:</b> presidencial (democrático)  <b>Independencia:</b> 20 de Julio 1810</p>	<p><b>Colombia</b>  <b>Estabilidad Política:</b> Positiva  <b>Instituciones del Estado:</b> 297                      Ministerio de Comercio Industria y Turismo</p>
	<p><b>Costa Rica</b>  <b>Capital:</b> San José  <b>Tipo de Gobierno:</b> presidencial (democrático)  <b>Independencia:</b> 15 de septiembre 1821</p>	<p><b>Costa Rica</b>  <b>Estabilidad Política:</b> Positiva  <b>Instituciones del Estado:</b> 322                      Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica</p>
<b>Factores Económicos</b>	<p><b>Colombia</b>  <b>Moneda:</b> Peso colombiano  <b>PIB 2022:</b> USD 343,94 miles de millones  <b>PIB per cápita:</b> USD 6.630,3  <b>Crecimiento del PIB anual (2022):</b> 7,5%  <b>Tasa de Desempleo (2022):</b> 10,7%  <b>Inflación Anual (2022):</b> 10,2%</p>	<p><b>Colombia</b>  <b>Principales destinos exportaciones:</b> Estados Unidos, China, Panamá y Ecuador.  <b>Principales productos exportados:</b> petróleo crudo, carbón, café, oro y petróleo refinado.  <b>Principales orígenes de importaciones:</b> Estados Unidos, China, México y Brasil.  <b>Principales productos importados:</b> petróleo refinado, automóviles, equipos de radiodifusión, medicamentos envasados y maíz.  <b>Principales destinos de exportaciones abonos orgánicos:</b> Venezuela, Ecuador, Brasil, Costa Rica y Guatemala.  <b>Acuerdos Comerciales:</b> 15</p>

		<b>Acuerdo Comercial con Costa Rica:</b> Sí
	<p><b>Costa Rica</b>  <b>Moneda:</b> Colón costarricense  <b>PIB 2022:</b> USD 68,38 miles de millones  <b>PIB per cápita:</b> USD 13.198,8  Crecimiento del PIB anual (2022) 4,3%  <b>Tasa de Desempleo (2022):</b> 11,5%  <b>Inflación Anual (2022):</b> 8,3%</p>	<p><b>Costa Rica</b>  <b>Principales destinos exportaciones:</b> Estados Unidos, Países Bajos, Bélgica, Guatemala y Panamá.  <b>Principales productos exportados:</b> instrumentos médicos, bananos, piñas, aparatos ortopédicos y preparaciones alimenticias.  <b>Principales destinos Importaciones:</b> Estados Unidos, China y México.  <b>Principales productos importados:</b> petróleo refinado, equipos de radiodifusión, automóviles, instrumentos médicos y medicamentos envasados.  <b>Principales orígenes de importaciones de abonos orgánicos:</b> España, Italia, Estados Unidos, México, China y Alemania.  <b>Acuerdos Comerciales:</b> 15  <b>Acuerdo Comercial con Colombia:</b> Sí</p>
<b>Factores Sociales</b>	<p><b>Colombia</b>  Población (2022): 51'874.024 habitantes  Crecimiento de la población anual (2022): 0,7%</p>	<p><b>Colombia</b>  Pobreza (USD 1,90 por día): 6,6%  Religión principal: cristianismo  IDH (2021): 0,752 – alto  Tasa Alfabetización (2020): 96%  Población Rural: 30%</p>
	<p><b>Costa Rica</b>  Población (2022): 5'180.829 habitantes  Crecimiento de la población anual (2022): 0,5%</p>	<p><b>Costa Rica</b>  Pobreza (USD 1,90 por día): 1,2%  Religión principal: cristianismo  IDH (2021): 0,809 – muy alto  Tasa Alfabetización (2020): 98%  Población Rural: 68,3%</p>
<b>Factores Tecnológicos</b>	<p><b>Colombia</b>  Población total que usa internet (2021): 73%  Suscripciones a telefonía celular móvil por cada 100 personas (2021): 146  Suscripciones a banda ancha por cada 100 personas (2021): 16,37</p>	<p><b>Colombia</b>  Acceso a la electricidad: 100%  Acceso a tecnologías y combustibles limpios: 93%  Programa Agro 4.0</p>
	<p><b>Costa Rica</b>  Población total que usa internet (2021): 83%  Suscripciones a telefonía celular móvil por cada 100 personas (2021): 152  Suscripciones a banda ancha por cada 100 personas (2021): 20,54</p>	<p><b>Costa Rica</b>  Acceso a la electricidad: 100%  Acceso a tecnologías y combustibles limpios: 96%  Aplicación Agrotecnología</p>

<b>Factores Ecológicos</b>	<b>Colombia</b> Área selvática: 53,3% Áreas protegidas terrestres y marinas: 16,7%	<b>Colombia</b> Emisiones de CO2 (toneladas métricas per cápita – año 2020): 1,6
	<b>Costa Rica</b> Área selvática: 59,4% Áreas protegidas terrestres y marinas: 28,8%	<b>Costa Rica</b> Emisiones de CO2 (toneladas métricas per cápita – año 2020): 1,4
<b>Factores Legales</b>	<b>Colombia</b> Constitución: promulgada el 04 de julio de 1991	<b>Colombia</b> Ley 7 de 1991 (Comercio Exterior) Ley 1609 de 2013 (Aduanas) Decreto 1165 de 2019 (Regulación Aduanera) Ley 2183 de 2022 (Sistema Nacional de Insumos Agropecuarios).
	<b>Costa Rica</b> Constitución: promulgada el 08 de noviembre de 1949	<b>Costa Rica</b> Ley 7638 de 1996 (Comercio Exterior). Ley 7557 de 1995 (Ley General de Aduanas). Ley 7554 de 1995 (Agricultura Orgánica).

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del Banco Mundial (2023)

A partir de las generalidades relacionadas previamente, a continuación, se detallan cada uno de los factores que componen la herramienta del PESTEL, tanto para Colombia como para Costa Rica como potencial país importador de los abonos de HortiOrganic SAS.

### 7.1.1. Factores Políticos

Dentro de los Factores Políticos correspondientes a Colombia y Costa Rica, se tiene en cuenta la estabilidad política de cada país, su sistema político y su independencia como repúblicas.

- **Colombia:** de acuerdo con la Universitat de Barcelona (2023) “Colombia es una república unitaria y descentralizada organizada en 32 departamentos y una capital de distrito”. Se independizó de la Corona Española el 20 de Julio de 1810. Colombia cuenta con un sistema democrático presidencialista y con un Congreso conformado por el Senado y la Cámara de Representantes elegidos por votación popular. El Congreso es el encargado de establecer las leyes del país, lo que lo convierte en un país estable políticamente.

Por otro lado, de acuerdo con OMC (2023), establece lo siguiente:

La política comercial colombiana ha continuado orientándose hacia una mayor apertura, buscándose una más estrecha integración con América Latina y el Caribe, pero también con el resto del mundo por medio de la negociación de acuerdos preferenciales para incrementar los flujos de comercio exterior y de inversión extranjera (p. 9, párrafo 1).

De acuerdo con el Banco Mundial, Colombia presenta una estabilidad política con el actual gobierno enfocado en “consolidar la paz, la justicia social, la justicia ambiental y el cambio para las mujeres” (Banco Mundial, párrafo 1, 2023).

Por otro lado, de acuerdo con la página web de la Función Pública, en Colombia existen 297 instituciones del estado, dentro de ellas se encuentra el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, entidad que “apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado” (Mincit, párrafo 1, 2023).

De acuerdo con la situación política de Colombia, la empresa HortiOrganic SAS ha podido desarrollar libremente sus actividades económicas dentro del territorio nacional sin ninguna afectación negativa.

- **Costa Rica:** en su informe, la Asociación de Magistradas Electorales de las Américas, AMEA (2010) establece que, “La Constitución Política costarricense, vigente desde 1949, señala que Costa Rica es una República democrática, libre, independiente, multiétnica y pluricultural. La división política administrativa del país consiste en 7 provincias, divididas actualmente en 82 cantones y en 487 distritos” (p. 1, párrafo 1). Costa Rica se independizó de la Corona Española el 15 de septiembre de 1821. Cuenta con un sistema democrático presidencialista y con una Asamblea Legislativa (unicameral)

elegidos por votación popular. La Asamblea Legislativa es el órgano encargado de establecer las leyes del país, lo que también lo convierte en un país estable políticamente.

De acuerdo con el Banco Mundial, Costa Rica presenta una estabilidad política que trae consigo “un contrato social y un crecimiento estable ha dado como resultado uno de los índices de pobreza más bajos de América Latina y el Caribe” (Banco Mundial, párrafo 1, 2023).

Por otro lado, de acuerdo con la página web de la Organización de Estados Americanos OEA, en Costa Rica existen 322 instituciones del estado, dentro de ellas se encuentra el Ministerio de Comercio Exterior entidad encargada de “generar mayor crecimiento económico, empleabilidad y prosperidad para la población costarricense a través del comercio y la inversión” (MinComex, párrafo 1, 2023).

Analizando la situación de Costa Rica, siendo un país democrático y estable políticamente, le permite a la empresa HortiOrganic SAS tener confianza inversionista y dirigir sus operaciones de exportación de abonos orgánicos sabiendo de antemano que no tendrá factores políticos negativos que afecten sus futuras operaciones comerciales.

Por otra parte, según la OMC (2023), “La política de comercio exterior de Costa Rica busca promover, facilitar y consolidar la inserción internacional de Costa Rica, a fin de propiciar el crecimiento de la economía y con ello mejorar las condiciones de vida de los costarricenses” (p. 14, párrafo 2).

### **7.1.2. Factores Económicos**

Dentro de los Factores Económicos, se pueden analizar la estabilidad económica tanto de Colombia como de Costa Rica, basándose en indicadores tales como la moneda, el PIB, el PIB per cápita, crecimiento del PIB anual, tasa de desempleo e inflación anual.

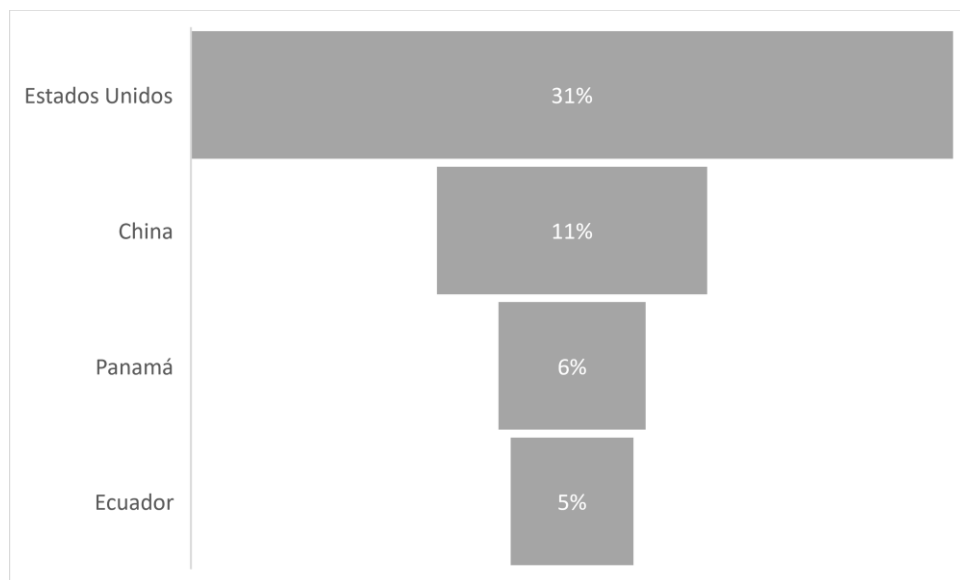
- **Colombia:** Según el Banco Mundial (2022) indica que, “Colombia tiene un historial de gestión macroeconómica y fiscal prudente, que proveen una buena base para asegurar

la estabilidad macroeconómica, un ingrediente clave para la reducción de la pobreza” (párrafo 2).

De acuerdo con la misma fuente, el peso colombiano es la moneda oficial del país. De acuerdo con datos el año 2022, Colombia es la cuarta economía de América Latina con un PIB de USD 343,94 miles de millones y un PIB per cápita: USD 6.630,3 lo que convierte en un país atractivo para la inversión extranjera. El crecimiento del PIB anual (2022) fue del 7,5%, la Tasa de Desempleo de 10,7% y la Inflación Anual del 10,2%. Con estos datos económicos HortiOrganic SAS ha desarrollado sus actividades productivas y comerciales dentro de una estabilidad económica que le permite crecer anualmente (párrafo 2).

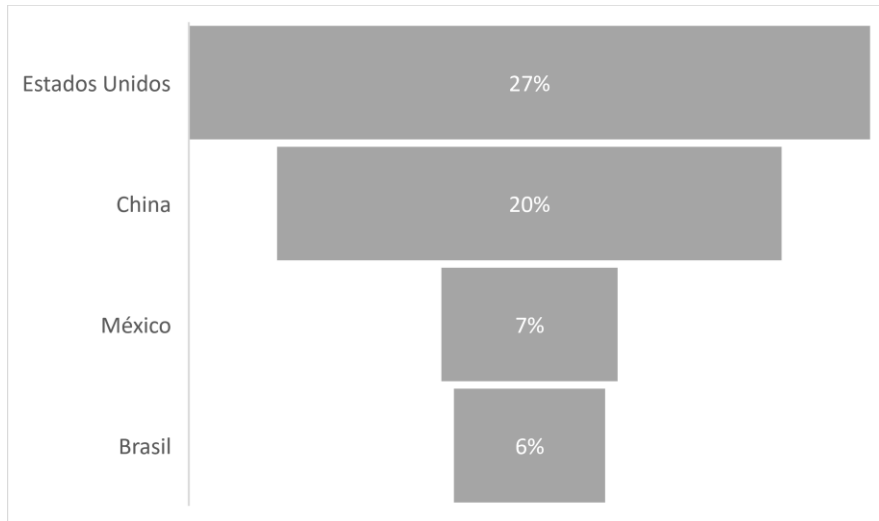
Con respecto al comercio exterior de Colombia, de acuerdo con datos de The World FactBook de la CIA, se presentan los siguientes datos de importaciones y exportaciones:

*Figura 14. Principales Destinos Exportaciones Colombianas Año 2019*



Fuente: Elaboración propia, adaptado The World FactBook (CIA, 2023)

Figura 15. Principales Orígenes de Importaciones Colombianas Año 2019



Fuente: Elaboración propia adaptado The Word FactBook (CIA, 2023)

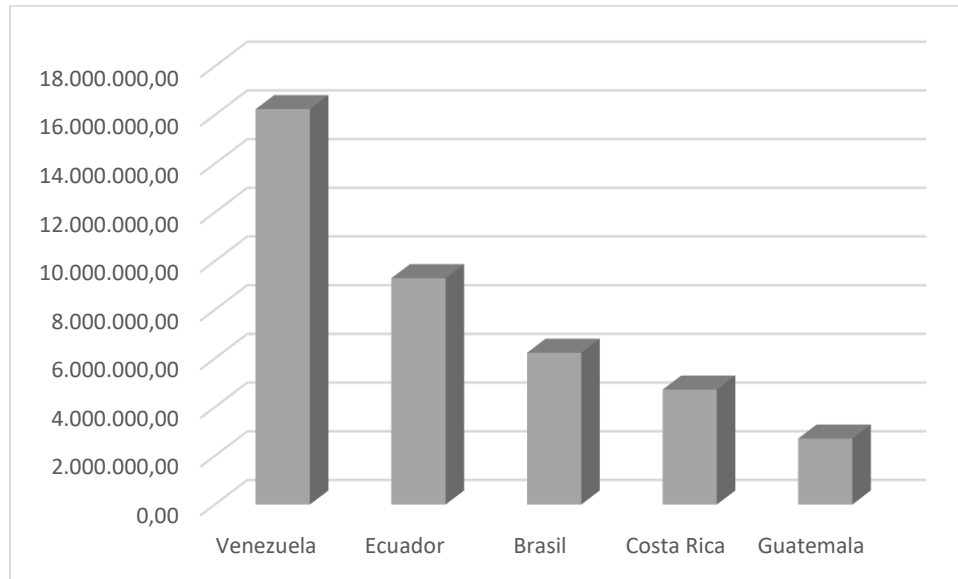
Tabla 13. Principales Importaciones y Exportaciones Colombianas Año 2021

<b>Principales Exportaciones Colombia (2021)</b>	Petróleo crudo	<b>Principales Importaciones Colombia (2021)</b>	Petróleo Refinado
	Carbón		Automóviles
	Café		Equipos de Radiodifusión
	Oro		Medicamentos Envasados
	Petróleo Refinado		Maíz

Fuente: Elaboración propia adaptado The World FactBook (CIA, 2023)

Con respecto, a la exportación de Abonos Orgánicos de Colombia, de acuerdo con datos actualizados de Legiscomex, se reporta la siguiente información:

Figura 16. Exportaciones Colombianas de Abonos Febrero a Julio 2023 en USD



Fuente: Elaboración propia adaptado de (Legiscomex, 2023).

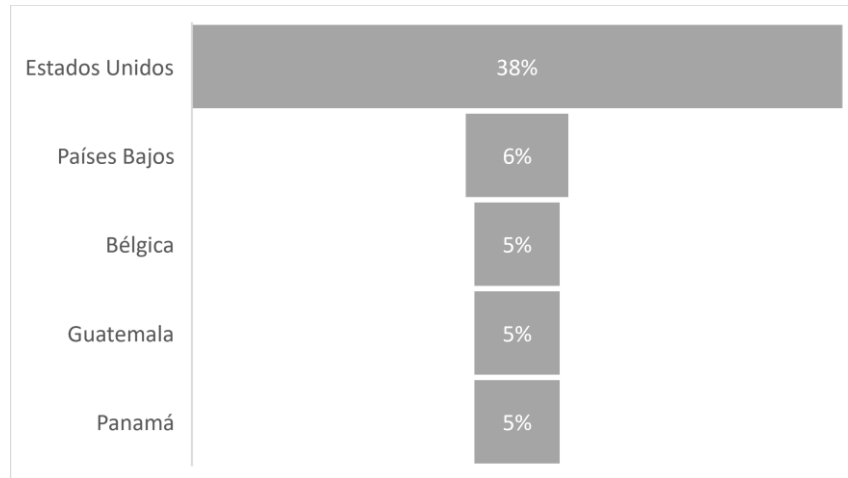
Por otra parte, de acuerdo con datos de la Organización Mundial del Comercio, Colombia cuenta con 15 acuerdos comerciales vigentes, entre ellos uno con Costa Rica (OMC, 2023).

Según información del Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2023), “en 2012, Colombia y Costa Rica iniciaron negociaciones para suscribir un Tratado de Libre Comercio, proceso que duro cuatro rondas y finalizó en marzo de 2013. La firma del acuerdo se llevó a cabo el 22 de mayo de 2013” (párrafo 1).

- **Costa Rica:** según el Banco Mundial (2022) “En muchos aspectos, Costa Rica es una historia de éxito en términos de desarrollo. Considerado un país de ingreso medio alto, Costa Rica experimentó un crecimiento económico sostenido en los últimos 25 años” (párrafo 1). El Colon costarricense es la moneda oficial del país. De acuerdo con datos del año 2022, Costa Rica es la doceava economía de América Latina por PIB de USD 68,38 miles de millones, un PIB per cápita: USD 13.198,8 con un crecimiento del PIB anual de 4,3%, una Tasa de Desempleo de 11,5% y una Inflación Anual de 8,3%.

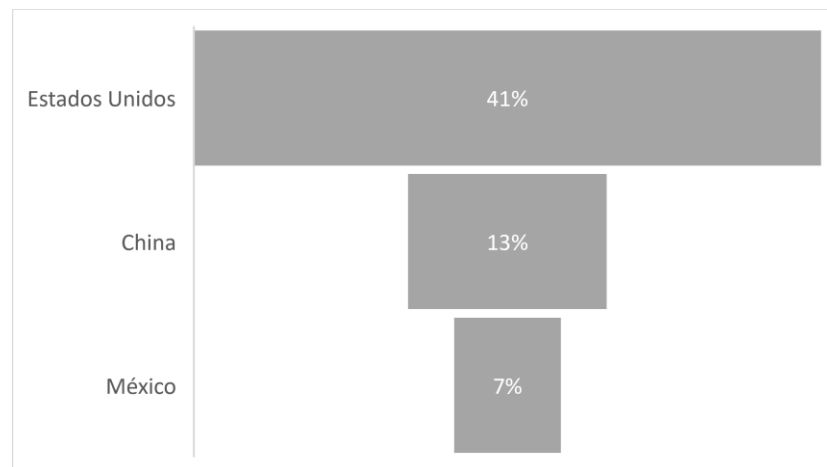
Con respecto al comercio exterior de Costa Rica, de acuerdo con datos de The World FactBook de la CIA, se presentan los siguientes datos de importaciones y exportaciones:

*Figura 17. Principales Destinos Exportaciones Costarricenses Año 2019*



Fuente: Elaboración propia adaptado The Word FactBook (CIA, 2023).

*Figura 18. Principales Origenes Importaciones Costarricenses (2019)*



Fuente: Elaboración propia adaptado The Word FactBook (CIA, 2023).

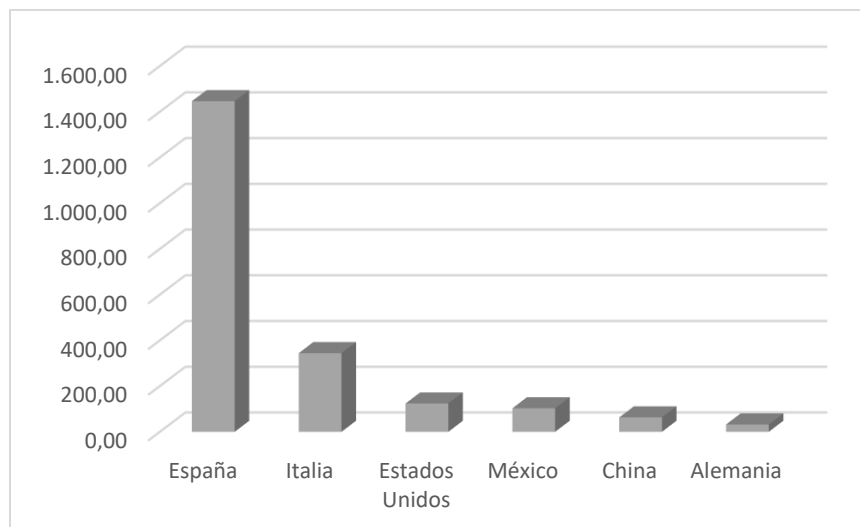
Tabla 14. Principales Exportaciones e Importaciones de Costa Rica Año 2021

<b>Principales Exportaciones Costa Rica</b>	Instrumentos Médicos	<b>Principales Importaciones Costa Rica</b>	Petróleo Refinado
	Bananos		Equipos de Radiodifusión
	Piñas		Automóviles
	Aparatos Ortopédicos		Instrumentos Médicos
	Preparaciones Alimenticias		Medicamentos Envasados

Fuente: Elaboración propia adaptado The World FactBook (CIA, 2023).

Con respecto, a la importación de Abonos Orgánicos en Costa Rica, de acuerdo con datos actualizados de Trademap, se reporta la siguiente información:

Figura 19. Importaciones Costarricenses de Abonos Orgánicos (2022) Millones USD



Fuente: Elaboración propia adaptado de (TradeMap, 2022)

Por otra parte, de acuerdo con datos de la Organización Mundial del Comercio, Costa Rica cuenta con 15 acuerdos comerciales vigentes, entre ellos uno con Colombia (OMC, 2023)

Con estos datos económicos, HortiOrganic SAS puede tener un contexto bastante preciso y puede decidir con datos confiables sobre la situación económica de Costa Rica y sus oportunidades comerciales.

### 7.1.3. Factores Sociales

- **Colombia:** según Fedesarrollo (2022) “El proceso de industrialización, el crecimiento económico y la recomposición de la población urbana y rural, no han significado un desarrollo social, humano, paralelo y armónico. Por el contrario, aún persisten grandes desequilibrios sociales, de carácter regional y local” (párrafo 1). Para el año 2022 Colombia conto con una población de 51’874.024 habitantes, con una tasa de alfabetización del 96% y con un IDH alto (0,752), lo que indica que es un país de tamaño medio en población, con una importante tasa de educación y un alto porcentaje de calidad de vida y de bienestar de sus habitantes. Colombia es un país con una población bastante heterogenia a nivel social, educativo y económico, pero con una industria interna en crecimiento.

Teniendo en cuenta cifras del DANE (2023), “en el trimestre enero - marzo de 2023, el total de la población campesina fue de 15.226 mil personas, para el total nacional. Los datos del DANE también muestran que, de la población total de colombianos, casi 30% es campesina” (párrafo 1).

Por lo tanto, HortiOrganic S.A.S., ha podido desarrollar sus actividades y ofrecer sus productos orgánicos a una industria interna que a medida que ha aumentado su conocimiento y experiencia, ha visto la importancia de adquirir e implementar abonos orgánicos en sus diferentes procesos agrícolas.

- **Costa Rica:** de acuerdo con el INCAE (2017) Costa Rica, “muestra una de las tasas de pobreza más baja de Latinoamérica y el Caribe. Costa Rica ha tenido logros significativos ya que es uno de los países con mayor progreso social en el mundo y posee altos niveles de competitividad” (párrafo 4). Para el año 2022 conto con una población de 5’180.829 habitantes, con una tasa de alfabetización del 96% y con un IDH muy alto IDH

(0,809), lo que indica que es un país de tamaño pequeño en población, con una importante tasa de educación y un muy alto porcentaje de calidad de vida y de bienestar de sus habitantes. Este contexto social, brinda a la empresa HortiOrganic una visión general del perfil del consumidor que tendría en Costa Rica. Consumidores educados y consientes de los beneficios de los productos comercializados Por HortiOrganic, consumidores muy interesados en promover, adquirir y consumir productos orgánicos que beneficien su salud.

De acuerdo con datos de la Organización de Estados Americanos, OEA (2023), “del total de la población del sector costarricense, 197.083 habitantes (68,3%) constituyen la población rural, y 91.530 habitantes (31,7%), la población urbana” (párrafo 10).

#### **7.1.4. Factores Tecnológicos**

- **Colombia:** tiene una alta tasa de conectividad a internet con un 73% de su población total y un 100% de acceso a la electricidad, lo que indica que se tiene una alta tasa de conectividad que beneficia el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Adicionalmente Colombia cuenta con un acceso a tecnologías y combustibles limpios para cocinar del 93%.

De acuerdo con Forbes (2022), el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia “ha empezado el programa Agro 4.0 que tiene como objetivo generar recomendaciones de política pública de apropiación tecnológica, orientadas a incentivar el uso y adopción de tecnologías avanzadas y la explotación de datos en el agro colombiano” (Forbes, 2022, párrafo 13).

- **Costa Rica:** tiene una alta tasa de conectividad a internet con un 83% de su población total (superior a Colombia) y un 100% de acceso a la electricidad, lo que indica que se tiene una alta tasa de conectividad que beneficia el uso de las nuevas tecnologías

de información y comunicación. Adicionalmente Costa Rica cuenta con un acceso a tecnologías y combustibles limpios para cocinar del 96%.

De acuerdo a un informe de DPL News “la Agrotecnología, también conocida como AgTech o AgriTech se abre paso rápidamente entre los agricultores costarricenses” (DPL, 2022, párrafo 1).

Esta última fuente informa que, “la automatización de procesos, la recolección de datos y el desarrollo de sistemas de agricultura de precisión, monitoreo y el manejo eficiente en las cadenas de producción, podrían hacer la diferencia entre una mala cosecha y obtener utilidades” (párrafo 3).

#### **7.1.5. Factores Ecológicos**

- **Colombia:** Según el diario La República (2022), el país emite 1,6 toneladas métricas per cápita de CO<sub>2</sub>, cuenta con un área selvática de 53,3% y 16,7% de áreas protegidas terrestres y marinas (párrafo 1).

En este artículo, el diario La República (2022) hace referencia a que “Colombia cuenta con una extensión de tierras de 114 millones de hectáreas. De estas, la frontera agrícola o el potencial para cultivar son 39,2 millones de hectáreas, lo que equivale a 34% del total” (párrafo 1).

Por otro lado, según Agronegocios (2019), el mercado productor orgánico en Colombia ha crecido, especialmente la producción de abonos orgánicos. “Colombia produce entre 900.000 y 950.000 toneladas de abonos orgánicos, de los cuales el compost representa 90% del total, mientras que 10% restante es lombricompost, el cual resulta de la práctica de la lumbricultura” (párrafo 3).

- **Costa Rica:** emite 1,4 toneladas métricas per cápita de CO<sub>2</sub>, cuenta con un área selvática de 59,4% y 28,8% de áreas protegidas terrestres y marinas (datos superiores a los de Colombia).

Tomando en cuenta datos de IndexMundi (2018), las “tierras cultivables (% del área de tierra) en Costa Rica fue 4.95 en 2018. Su valor más alto durante los últimos 57 años fue 5.58 en 1987, mientras que su valor más bajo fue 3.92 en 2002” (párrafo 1).

Siendo Costa Rica un país agrícola con una amplia área cultivable, en el país y dentro de este sector se ha dado gran importancia y ha ido en aumento el uso de abonos orgánicos.

De acuerdo con un estudio de la Universidad de Costa Rica, UCR (2017), “en Costa Rica, los abonos orgánicos están siendo utilizados principalmente por pequeños productores, quienes han dirigido su interés hacia la producción de cultivos no tradicionales como la mora dulce” (párrafo 7).

#### **7.1.6. Factores Legales**

- **Colombia:** cuenta con una Constitución Política establecida el 04 de Julio de 1991. Es la carta magna de las leyes en Colombia y la estructura democrática del país. Todas las leyes del país, a nivel político social y económico deben cumplir y respetar la constitución.

A nivel de comercio exterior y aduanas, Colombia cuenta con la Ley 7 de 1991 (Ley de Comercio Exterior), la Ley 1609 de 2013 (Ley de Aduanas) y el Decreto 1165 de 2019 (regulación aduanera), con los cuales se genera seguridad jurídica en las operaciones de exportación de mercancías.

El Min. Agricultura de Colombia (2022), establece que, a nivel agropecuario y de producción de abonos orgánicos, Colombia cuenta con la Ley 2183 de 2022, a través de

la cual “se constituye el Sistema Nacional de Insumos Agropecuarios, se establece la Política Nacional de Insumos Agropecuarios, se crea el Fondo de Acceso a los Insumos Agropecuarios y se dictan otras disposiciones” (párrafo 1).

- **Costa Rica:** cuenta con una Constitución Política establecida el 08 de noviembre de 1949. Es la carta magna de las leyes en Costa Rica y la estructura democrática del país. Todas las leyes del país, a nivel político social y económico deben cumplir y respetar la constitución.

De acuerdo con el Min. Comercio de Costa Rica (1996), a nivel de comercio exterior y aduanas, Costa Rica cuenta con la Ley 7638 de 1996 con la cual “se crea el Ministerio de Comercio y la Promotora de Comercio Exterior” (MinComercio, 1996, título). A nivel aduanero cuenta con la Ley 7557 de 1995 (Ley General de Aduanas) con los cuales se genera seguridad jurídica en las operaciones de importación de mercancías.

Según el Min. Agricultura y Ganadería de Costa Rica, MAG (2022), a nivel agropecuario y de uso de abonos orgánicos, Costa Rica cuenta con la Ley 7554 de 1995 y con el Decreto 25834 MAG que indica “que la agricultura orgánica es de suma importancia para el país en relación con la salud de la población; la conservación del ambiente, y la generación de fuentes de empleo y el mejoramiento de la calidad de vida del hombre” (considerando 2).

## **7.2 Matriz de Perfil Competitivo, 5 fuerzas de Porter**

Este análisis se realizó con la información obtenida a través de entrevistas con los líderes de las áreas administrativas y técnicas de HortiOrganic SAS; el ejercicio se enfocó en la experiencia y conocimiento que tienen dichos funcionarios en el contexto de la competencia empresarial, al examinar la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los compradores y proveedores, la existencia de productos sustitutos,

y la intensidad de la rivalidad entre las empresas existentes en el mercado de los abonos orgánicos.

*Tabla 15. Identificación de las cinco fuerzas del perfil competitivo*

Cinco Fuerzas de Porter	Análisis HortiOrganic
<p><b>1. Poder de negociación de los clientes.</b></p>	<p>De acuerdo EMR (2023) El tamaño del mercado de fertilizantes en Colombia alcanzó un valor de USD 124,30 millones en 2022, durante 2023-2028, se espera que el mercado crezca a una tasa anual compuesta del 2,70%. El grado de influencia que los compradores tienen actualmente sobre los productos que ofrece HortiOrganic SAS en el mercado nacional radica en la calidad de los mismos ya que al ser orgánicos ofrecen una serie de beneficios y soluciones de largo plazo (ej: recuperación de suelos afectados por el uso de fertilizantes químicos durante décadas), cosa que otros abonos orgánicos similares no ofrecen. Adicionalmente a la calidad de los abonos orgánicos, la compañía coloca a disposición de los clientes el uso de tecnología (drones), el diseño de soluciones a la medida, el acompañamiento y el seguimiento especializado de los proyectos de los clientes por parte de profesionales quienes se aseguran de la correcta aplicación de los abonos, garantizando los beneficios ofrecidos por la empresa; creando así, una ventaja competitiva frente a otros abonos, logrando que los clientes los prefieran a pesar de que los productos resulten ser un poco más costosos.</p>
<p><b>2. Poder de negociación de los proveedores.</b></p>	<p>De acuerdo con Licet Nayive Sánchez Camargo (Representante Legal) de HortiOrganic SAS, aseguró que el suministro de materia prima requerida por HortiOrganic para la</p>

	<p>elaboración de sus abonos orgánicos, está asegurada mediante el establecimiento de contratos con socios estratégicos los cuales están distribuidos en tres grandes sectores productivos: la de elaboración de productos lácteos, la de producción de bebidas alcohólicas (cerveza) y la producción agrícola. En este caso, HortiOrganic tiene una ventaja enorme frente a los proveedores, toda vez que, la materia prima requerida por HortiOrganic corresponde a los desechos orgánicos generados al final de los procesos productivos de los proveedores mencionados y éstos últimos tienen la obligación de cumplir con la regulación ambiental colombiana y darle manejo final a los residuos. Por lo anterior, HortiOrganic resulta ser una solución costo-eficiente para los proveedores, pues además de darle manejo final a los residuos, los convierte en abono orgánico de gran calidad yendo más allá del simple cumplimiento regulatorio (economía circular).</p>
<p><b>3. Amenaza de competidores entrantes.</b></p>	<p>Los fertilizantes especiales, como los orgánicos y los de base biológica, son cada vez más apetecidos, es así como actualmente en el mercado colombiano de abonos existen varios competidores, con productos similares y/o sustitutos que no ofrecen la misma calidad y beneficios que los abonos orgánicos de HortiOrganic, esto se debe a los procesos de investigación e innovación que se aplica en el desarrollo de los productos orgánicos ofrecidos por la compañía. Sin embargo a nivel internacional, y de acuerdo con EMR (2023), hay numerosos fabricantes de abonos que permanentemente</p>

	<p>introducen nuevos cambios, al igual que HortiOrganic, mediante la investigación y el desarrollo de nuevos productos o el mejoramiento de los existentes. Entre los principales actores del mercado internacional se tiene a: Coromandel International Limited, K+S Aktiengesellschaft, OCI N.V., Shandong Hualu Hengsheng Group Co., Ltd y Acron Group, entre otros.</p>
<p><b>4. Amenaza de nuevos productos sustitutos.</b></p>	<p>Actualmente en el mercado de abonos orgánicos existen varios competidores con productos similares, sin embargo, los fertilizantes de origen químico resultan ser los más utilizados por la industria agrícola, dados sus bajos costos y eficiencia en términos de tiempo al lograr producciones agrícolas más rápidas. Sin embargo, después de décadas de utilización, se ha podido demostrar que dichos fertilizantes causan fuertes daños al suelo cultivable, lo que con el tiempo traerá grandes inconvenientes en la productividad de dichos suelos. Sin embargo, la creciente adopción de la agricultura sostenible y la adopción de prácticas agrícolas inteligentes, como lo menciona EMR (2023) tienen un impacto positivo en las perspectivas del mercado de abonos en Colombia y en el mundo. Es así como HortiOrganic SAS, cuenta con productos muy competitivos incluso ante el uso de los fertilizantes químicos, en la medida en que exista consciencia ambiental y de una producción de alimentos más segura a nivel mundial. HortiOrganic sobresale por su experiencia de más de 25 años en el mercado y su compromiso con el desarrollo de la agricultura sostenible a través de la investigación permanente</p>

	<p>en lombricultura y producción de humos de lombriz utilizado para recuperar la fertilidad y productividad de los suelos donde se aplican sus productos, todo esto de la mano del seguimiento y acompañamiento constante por parte de personal técnico especializado.</p>
<p><b>5. Rivalidad entre competidores.</b></p>	<p>Licet Nayive Sánchez Camargo (Representante Legal) de HortiOrganic SAS, mencionó que aunque existen varias empresas que producen los abonos orgánicos a nivel nacional entre estos: Abonos Orgánicos La Reserva SAS, Abonos Organicos Renacer SAS, Abonos Organicos Gaviria SAS, Bioagroinsumos SAS, entre otros, que ofrecen productos similares a los productos de HortiOrganic, les que, cuenta con un producto con un proceso de producción único (desarrollo y uso de microorganismos) entregando beneficios más eficientes y comprobados frente a su utilización, esto sumado al apoyo técnico especializado que presta a sus clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Michaux & Cadiat (2016)

### 7.3 Relación de los Recursos Claves de HortiOrganic SAS

Acorde con lo contemplado en el diseño metodológico y como parte del análisis del microentorno, a continuación, se relacionan los recursos (humanos, financieros, materiales e intangibles) con los que cuenta la empresa HortiOrganic SAS. Estos recursos contribuyen con el desarrollo y éxito de la empresa, mejorando su competitividad y capacidad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

Tabla 16. Relación de Recursos de la Empresa HortiOrganic SAS

RECURSOS		INVENTARIO DE RECURSOS DE HORTIORGANIC SAS
Humanos	Talento y Habilidades	<b>Experiencia:</b> El 80% de los empleados de la empresa corresponde a personal con estudios profesionales y técnicos. La empresa ha conservado su "know how" mediante empleados con gran experiencia, conocimientos en la elaboración de los abonos orgánicos, desde sus inicios en julio 1991. Desde el año 2007 la empresa viene funcionando con la razón social HortiOrganic.
		<b>Habilidades Técnicas:</b> Se realizan rigurosos procesos de selección del personal, para validar y asegurar que las personas cuentan con las competencias y la formación pertinente para desempeñar el cargo al cual aplicó.
		<b>Habilidades Sociales:</b> Entre las premisas de la compañía esta del trabajo en equipo. Existe un equipo multidisciplinario, que lidera reuniones de ámbito estratégico con cada una de las áreas para la planificación eficiente de las actividades.
	Cultura Organizacional	<b>Valores Compartidos:</b> Socialización de los objetivos y metas de cada una de las áreas de la compañía en toda la empresa. Todas las áreas deben estar enteradas de las metas estratégicas de la empresa.
		<b>Ambiente de Trabajo:</b> Actualmente se está desarrollando el levantamiento de información de los colaboradores, sobre la cual se esperan construir los planes con actividades que contribuyen al bienestar de todos los empleados, en todo nivel, sin distinto alguno.
	Capacidad de Liderazgo	<b>Líderes Efectivos:</b> los líderes de área, vienen trabajando en la implementación de un programa en donde cada empleado pueda conocer las actividades de sus compañeros de otras áreas. Identificando habilidades de las personas para poder establecer necesidades de desarrollo.
<b>Desarrollo de Liderazgo:</b> Actualmente la compañía no cuenta con planes de desarrollo y de crecimiento personal y profesional para los líderes de las diferentes áreas.		
Financieros	Capital Financiero	<b>Fondos de Inversión:</b> ningún fondo de inversión ha comprado participaciones en la empresa, proporcionando capital directo a la entidad para su crecimiento y expansión.
		<b>Préstamos y Financiamiento:</b> Se apalancan en créditos financieros a través de bancos. Especialmente para la adquisición de maquinaria amarilla, automatización de procesos y ampliación de la capacidad de producción.
	Flujo de Efectivo	<b>Gestión Financiera:</b> HortiOrganic mantiene una cartera sana. Se ha mantenido un flujo de efectivo mensual, es una empresa rentable. <b>Presupuesto:</b> Anualmente se lleva a cabo la planificación financiera, la cual establece metas y asigna los recursos para las actividades requeridas para el cumplimiento de las metas.
Materiales	Instalaciones y Equipos	<b>Locaciones:</b> La planta de producción de los abonos orgánicos y las oficinas de la empresa están localizados sobre predios y terrenos propios.
		<b>Maquinaria y Tecnología:</b> La empresa cuenta con una flota de vehículos necesarios para la elaboración de los abonos orgánicos (volquetas, camión de vacío, maquinaria amarilla, tractores, cargador, secador, planta de empaçado, entre otras)
	Inventario	<b>Existencias de Productos:</b> Para el mes de octubre/2023 la empresa contaba con un inventario de Humus solido: 62Ton, mes de sept: 75 Ton. <b>Materias Primas:</b> Las materias primas utilizadas por HortiOrganic son los residuos de tipo orgánico proveniente de procesos productivos de sectores tales como: lácteos, bebidas alcohólicas, equinaza (establos), entre otros. Se reciben, tratan aprox. 1600 ton/mes de

		desechos orgánicos. Acorde con la autoridad ambiental el máximo permitido es de 20,000 Ton/año.
<b>Intangibles</b>	<b>Propiedad Intelectual</b>	<b>Patentes y Marcas Registradas:</b> Los productos elaborados por HortiOrganic (humus líquido, Humus sólido) están certificados por el ICA para poder comercializarlos. Adicionalmente se encuentran 4 productos nuevos en proceso y gestión ante el ICA para su certificación.
		<b>Secretos Comerciales:</b> Actualmente en proceso de desarrollo de la patente de uno de sus productos.
	<b>Imagen Corporativa</b>	<b>Reputación de Marca:</b> La empresa cuenta con la certificación otorgada por la Superintendencia de Sociedades: Beneficio de Interés Colectivo (BIC). Desde 2019 la empresa está vinculada al programa de Negocios Verdes y Sostenibles de la CAR, en donde se evalúan temas como residuos, contaminación en suelos, agua y aire y las buenas prácticas ambientales de la empresa.
		<b>Responsabilidad Social Empresarial (RSE):</b> Contribuciones positivas a la sociedad.
	<b>Red de Contactos</b>	<b>Asociaciones Empresariales:</b> La empresa participa activamente con algunos gremios de la agroindustria tales como: junta directiva de la caña de azúcar, comité de la papa, productores de guanábana, alianza con empresa Agrosabia para el desarrollo de nuevos productos y brinda la asesoría al sector de bebidas alcohólicas (cerveza).
		<b>Relaciones Públicas:</b> Campañas publicitarias en Redes sociales digital: Instagram, Facebook, WhatsApp, Keyve, YouTube, adicionalmente se brinda asesoría personalizada y presencial a los clientes.

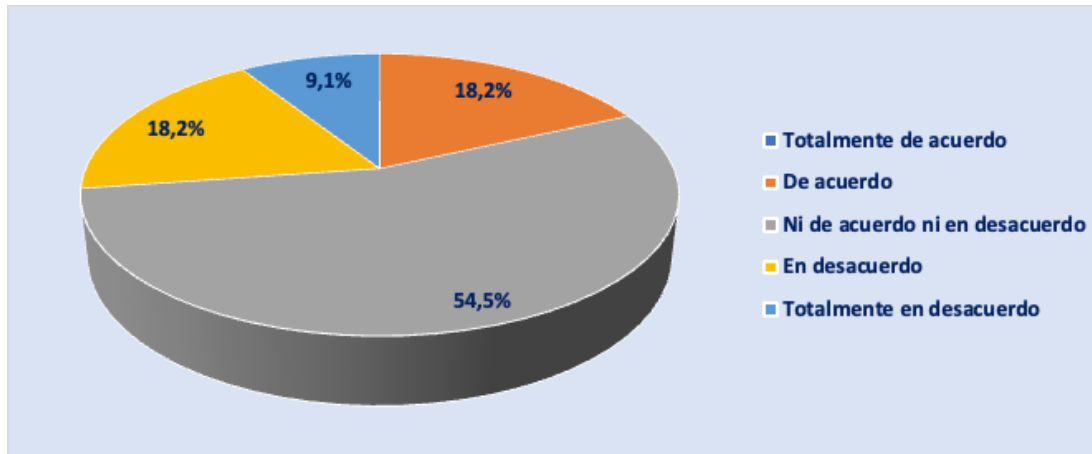
Fuente: elaboración propia, a partir de entrevista con personal de HortiOrganic SAS.

#### 7.4 Resultados del Instrumento Propio (encuesta digital)

A continuación, se presentan los resultados del análisis del contexto interno realizado mediante la implementación del instrumento diseñado específicamente para tal fin (encuesta digital).

**Afirmación 1:** Los directivos de la empresa tienen conocimientos y experiencia en negociación internacional (manejo y uso de Incoterms), para coordinar las operaciones de exportación tales, negociación y contratación de una agencia de aduanas, negociación de fletes con transportadores terrestres, aerolíneas o navieras, negociación de medios de pago con bancos y manejo del régimen cambiario para el reintegro de las divisas.

Figura 14. Resultados Afirmación 1



Fuente: Elaboración Propia

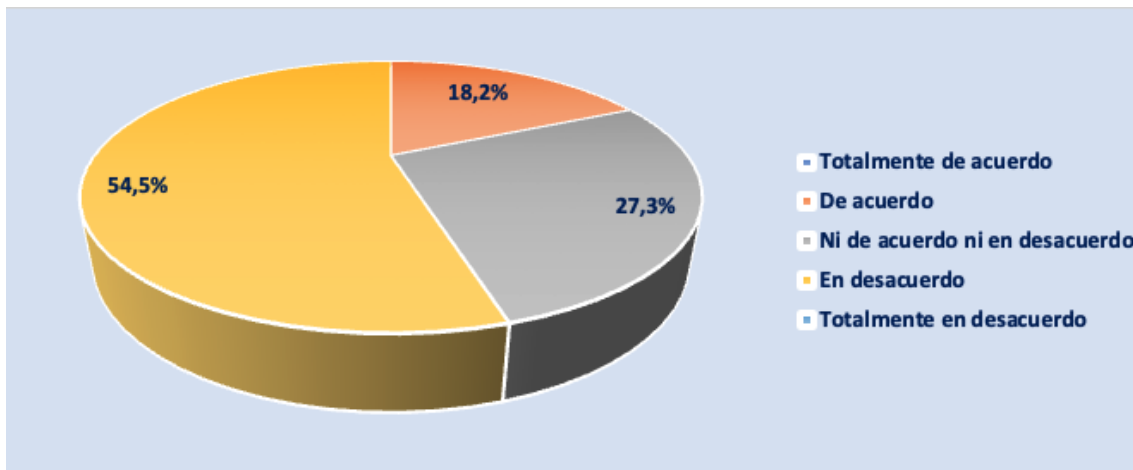
**Análisis:** Los resultados de la encuesta revelan que la mayoría de los participantes (54.5%) seleccionaron la opción "Ni de Acuerdo ni en desacuerdo" en respuesta a la afirmación sobre los conocimientos y experiencia de los directivos de la empresa en negociación internacional. Un 18.2% indicó "En Desacuerdo", mientras que otro 18.2% expresó estar "De Acuerdo". Un 9.1% manifestó estar "Totalmente de Acuerdo", y ningún encuestado seleccionó la opción "Totalmente en desacuerdo", ver figura 14.

**Recomendación:** Debido a que existe una diversidad de opiniones entre los encuestados con respecto a los conocimientos y experiencia de los directivos de la empresa en negociación internacional, es esencial fortalecer las habilidades y conocimientos en negociación internacional por parte de los directivos para el éxito de las operaciones internacionales de HortiOrganic SAS. La inversión en capacitación, mentoría y desarrollo continuo puede contribuir significativamente a mejorar la capacidad de la organización en este aspecto crítico.

**Afirmación 2:** Los empleados de la empresa tienen conocimientos y experiencia en trámites aduaneros de exportación (diligenciamiento de documentos, solicitud de vistos buenos y trámites de certificados de origen), en logística internacional (empaques y

embalajes, cubicaje de contenedores y cotización de fletes) y en cambios internacionales y medios de pago (numerales cambiarios y manejo de cartas de crédito).

Figura 20. Resultados Afirmación 2



Fuente: Elaboración Propia

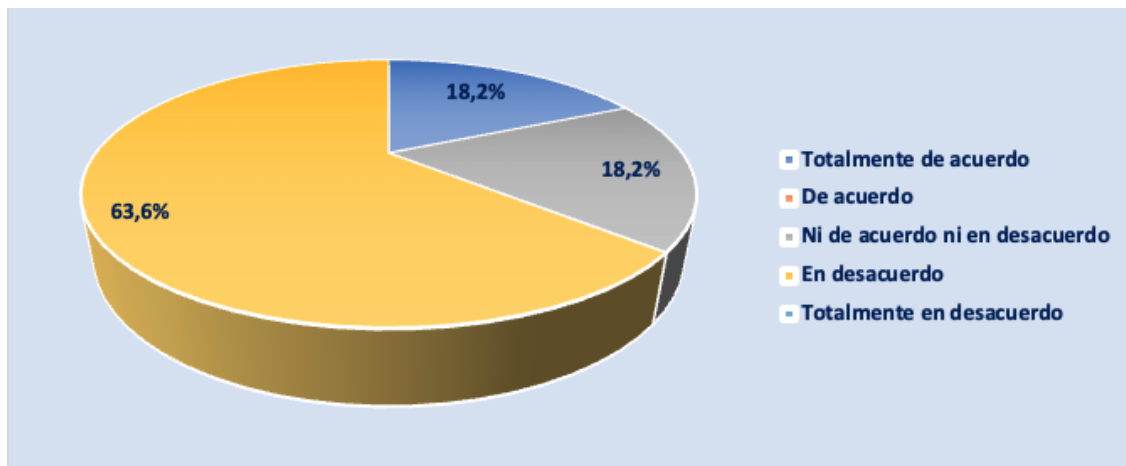
**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que una mayoría significativa de los participantes (54.5%) seleccionó la opción "En desacuerdo" en respuesta a la afirmación sobre los conocimientos y experiencia de los empleados de la empresa en trámites aduaneros de exportación, logística y cambios internacionales y medios de pago. Un 27.3% eligió "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 18.2% manifestó estar "De acuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo" o "Totalmente de acuerdo", ver figura15.

**Recomendación:** De acuerdo con los resultados de la encuesta que indican una percepción mayoritaria de que los empleados de la empresa podrían necesitar un mayor desarrollo de conocimientos y experiencia en trámites aduaneros de exportación, logística internacional, cambios internacionales y medios de pago, se recomienda a HortiOrganic SAS tomar medidas concretas para abordar las brechas de conocimiento y experiencia identificadas en la encuesta para mejorar las habilidades de los empleados

en las áreas mencionadas, para esto pueden evaluar las necesidades de capacitación, desarrollar programas de capacitación personalizados, promover la formación continua, realizar evaluación y seguimiento continuo e implementar un plan de incentivos y reconocimiento.

**Afirmación 3:** La empresa posee recursos de producción, tecnológicos, financieros (internos y acceso a fuentes externas), comerciales, para enfrentar y mantenerse en el desafío de la internacionalización.

Figura 21. Resultados Afirmación 3



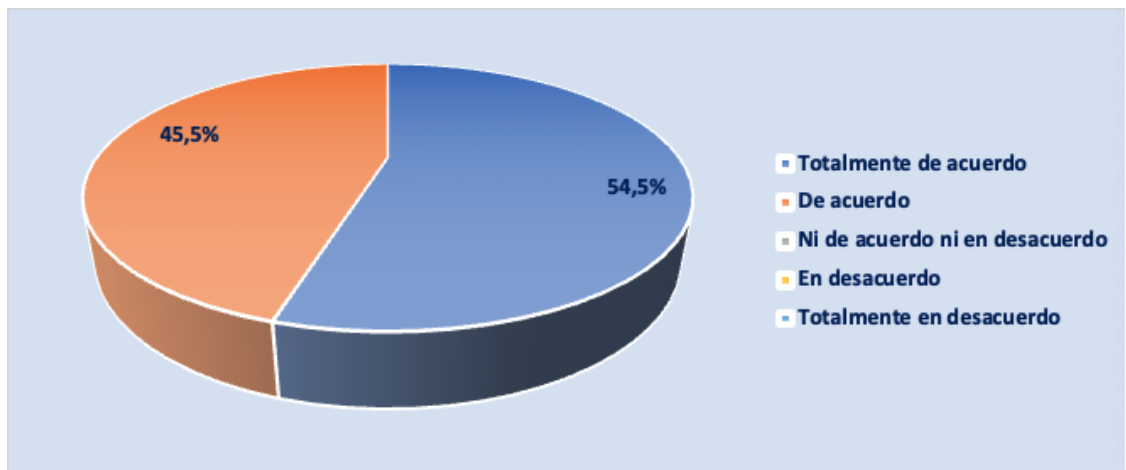
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (63.6%) seleccionaron la opción "De acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre los recursos de la empresa para la internacionalización. Un 18.2% eligió "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que otro 18.2% manifestó estar "Totalmente de acuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo" ni "En desacuerdo", ver figura 16.

**Recomendación:** Teniendo en cuenta los y los resultados de la encuesta que indican una percepción general positiva de que la empresa cuenta con los recursos necesarios para enfrentar y mantenerse en el desafío de la internacionalización se recomienda a HortiOrganic SAS seguir capitalizando sus recursos existentes, planificar estratégicamente su internacionalización y mantener una actitud proactiva para asegurarse de que sus recursos sigan siendo adecuados en un entorno global en constante cambio.

**Afirmación 4:** La decisión de internacionalizarse ha sido consecuencia de una planificación para el desarrollo de innovación y crecimiento de la empresa y no solo para aprovechar una oportunidad temporal.

Figura 22. Resultados Afirmación 4



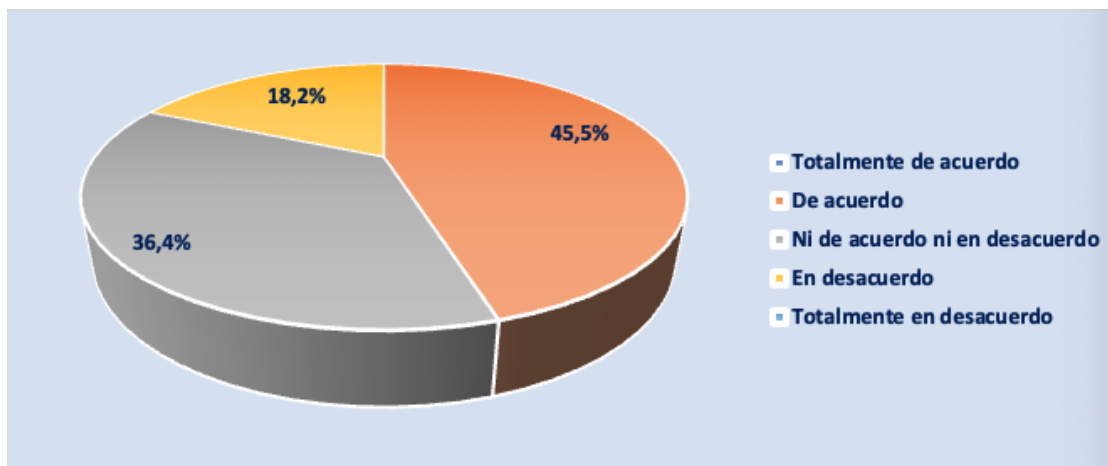
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (54.5%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la motivación para la internacionalización de la empresa. Un 45.5% eligió "De acuerdo", mientras que ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo" ni "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", ver figura17.

**Recomendación:** HortiOrganic SAS debe continuar con su enfoque en la planificación estratégica a largo plazo, la innovación y el crecimiento sostenible en su proceso de internacionalización, es un indicio alentador la percepción positiva de los empleados, pero es esencial que la empresa respalde esta percepción con acciones concretas y una planificación estratégica continua y efectiva.

**Afirmación 5:** La empresa ha establecido contacto con las diferentes entidades gubernamentales que regulan el comercio exterior.

Figura 23. Resultados Afirmación 5



Fuente: Elaboración Propia

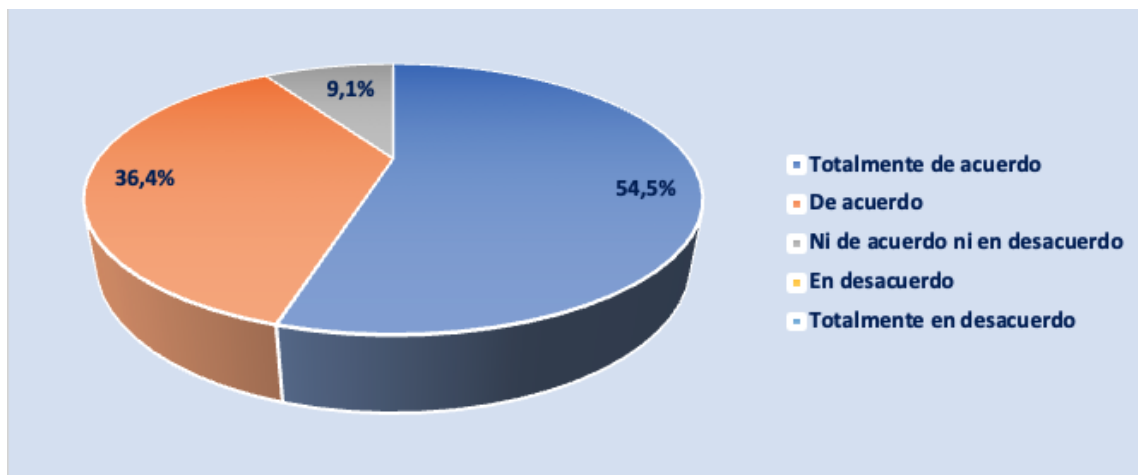
**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que un 45.5% de los participantes seleccionaron la opción "De acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la relación de la empresa con las entidades gubernamentales que regulan el comercio exterior. Un 36.4% eligió "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 18.2% se mostró "En desacuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo" ni "Totalmente de acuerdo", ver figura18.

**Recomendación:** De acuerdo con los resultados de la encuesta que indican que una mayoría de los participantes considera que la empresa ha establecido algún grado de

contacto con las entidades gubernamentales relacionadas con el comercio exterior es importante mantener y fortalecer estas relaciones, así como mantener un cumplimiento normativo riguroso, esto ayudará a la empresa a operar de manera más eficiente en el ámbito internacional y minimizará los riesgos asociados con cambios en las regulaciones gubernamentales.

**Afirmación 6:** La capacidad de producción de HortiOrganic SAS es suficientemente flexible para cubrir la demanda del mercado interno y externo.

*Figura 24. Resultados Afirmación 6*



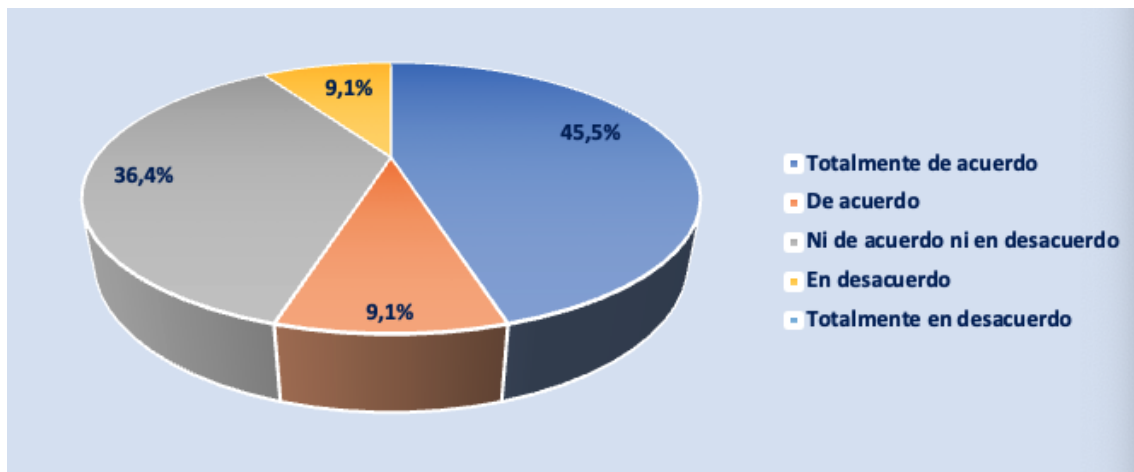
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (54.5%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la capacidad de producción de HortiOrganic SAS para cubrir la demanda del mercado interno y externo. Un 36.4% eligió "De acuerdo", mientras que un 9.1% se mostró "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo" ni "En desacuerdo", ver figura 19.

**Recomendación:** Teniendo presentes los resultados de la encuesta que indican una percepción mayoritariamente positiva sobre la capacidad de producción de la organización para satisfacer las demandas tanto del mercado interno como del mercado externo, HortiOrganic SAS debe continuar enfocándose en mantener la flexibilidad en su capacidad de producción y en satisfacer las demandas de ambos mercados, si bien la percepción positiva de los empleados es alentadora, es importante respaldar esta percepción con acciones concretas y una gestión eficiente para garantizar que la empresa pueda seguir siendo competitiva tanto en el mercado interno como en el mercado externo.

**Afirmación 7:** La empresa ha realizado inversiones en capacitación técnica y de producción al personal en los últimos dos años.

Figura 25. Resultados Afirmación 7



Fuente: Elaboración Propia

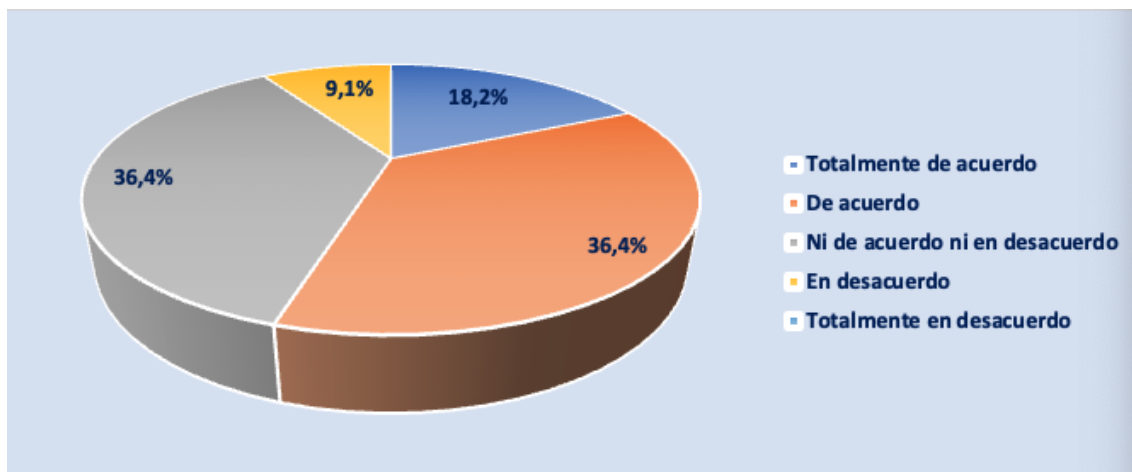
**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que un 36.4% de los participantes seleccionó la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre las inversiones en capacitación técnica y de producción del personal realizadas por la empresa en los últimos dos años. Otro 36.4% eligió "Ni de acuerdo ni en desacuerdo".

Un 9.1% se mostró "En desacuerdo", mientras que otro 9.1% indicó estar "Totalmente en desacuerdo". Un 9.1% manifestó estar "De acuerdo", ver figura20.

**Recomendación:** De acuerdo con los resultados de la encuesta que indican una percepción positiva en un grupo importante de participantes de que la empresa ha realizado inversiones en capacitación técnica y de producción en los últimos dos años, así como opiniones más variadas en el grupo restante, HortiOrganic SAS debe seguir invirtiendo en capacitación técnica y de producción para el personal, aprovechando la percepción positiva de algunos empleados, de igual manera es importante abordar las opiniones variadas y trabajar en la mejora continua de los programas de capacitación para asegurarse de que sean efectivos y beneficiosos tanto para la empresa como para los empleados.

**Afirmación 8:** En HortiOrganic SAS los procesos de producción siguen normas técnicas aprobadas en el mercado internacional.

Figura 26. Resultados Afirmación 8



Fuente: Elaboración Propia

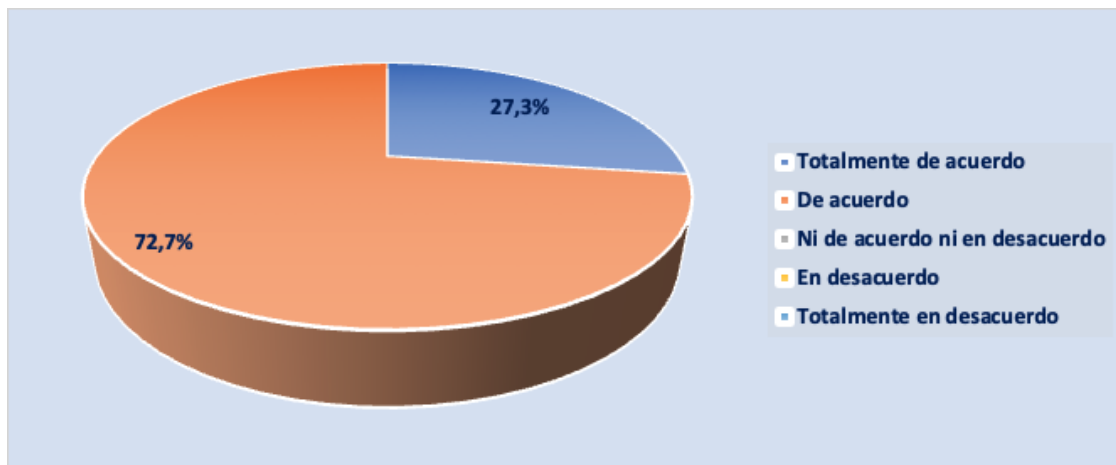
**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que un 36.4% de los participantes seleccionó la opción "De acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre el cumplimiento de

normas técnicas en los procesos de producción de HortiOrganic SAS. Otro 18.2% eligió "Totalmente de acuerdo". Un 36.4% se mostró "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 9.1% se manifestó "En desacuerdo". Ningún encuestado seleccionó la opción "Totalmente en desacuerdo", ver figura 21.

**Recomendación:** Tomando en cuenta los resultados de la encuesta que indican una percepción mayoritariamente positiva de que la organización sigue normas técnicas aprobadas en el mercado internacional en sus procesos de producción, HortiOrganic SAS debe mantener su enfoque en el cumplimiento de normas técnicas internacionales en los procesos de producción, el cumplimiento normativo no solo es esencial para garantizar la calidad y la seguridad de los productos, sino que también puede ser un factor importante en la competitividad y la confianza de los clientes en el mercado internacional.

**Afirmación 9:** Los empleados están capacitados en el uso de la maquinaria y herramienta que se usa en los procesos de producción.

Figura 27. Resultados Afirmación 9



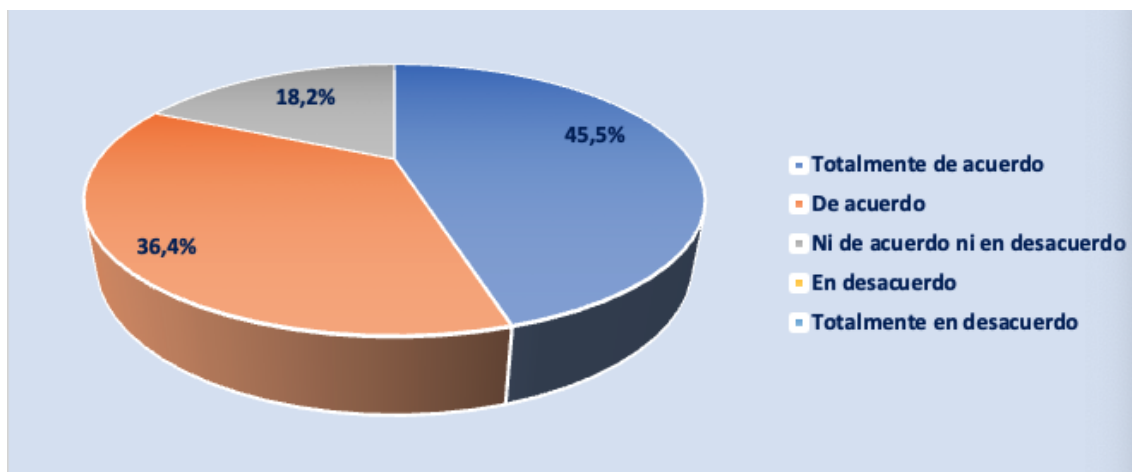
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (72.7%) seleccionaron la opción "De acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la capacitación de los empleados en el uso de maquinaria y herramientas en los procesos de producción. Un 27.3% eligió "Totalmente de acuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo" ni "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", ver figura 22.

**Recomendación:** De acuerdo con los resultados de la encuesta que indican una percepción muy positiva de que los empleados están adecuadamente capacitados en el uso de la maquinaria y herramientas utilizadas en los procesos de producción, HortiOrganic SAS debe continuar valorando y priorizando la capacitación de sus empleados en el uso de maquinaria y herramientas, aprovechando la percepción positiva de los empleados como punto de partida, esto contribuirá a la eficiencia en los procesos de producción, la seguridad en el trabajo y el desarrollo de un equipo altamente calificado.

**Afirmación 10:** La tecnología con la que cuenta la empresa facilita la producción para incursionar en mercados internacionales.

Figura 28. Resultados Afirmación 10



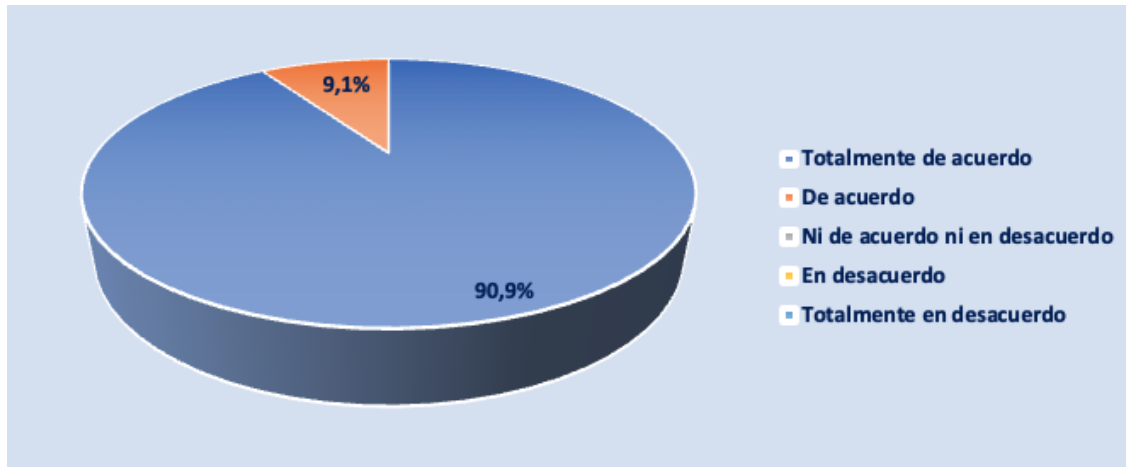
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (45.5%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la contribución de la tecnología a la producción para incursionar en mercados internacionales. Un 36.4% eligió "De acuerdo", mientras que un 18.2% se mostró "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo", ver figura 23.

**Recomendación:** Basándonos en la afirmación y los resultados de la encuesta que indican una percepción mayoritariamente positiva de que la tecnología en posesión de la empresa juega un papel importante en facilitar la producción y la incursión en mercados internacionales, por lo tanto HortiOrganic SAS debe continuar aprovechando la tecnología como una herramienta fundamental para facilitar la producción y la incursión en mercados internacionales, la percepción positiva de los empleados es un indicio alentador, pero es esencial respaldar esta percepción con acciones concretas, inversiones y una estrategia tecnológica efectiva para mantener una ventaja competitiva en el mercado global.

**Afirmación 11:** La empresa ha introducido diferencias substanciales en sus productos en los últimos 3 años.

*Figura 29. Resultados Afirmación 11*



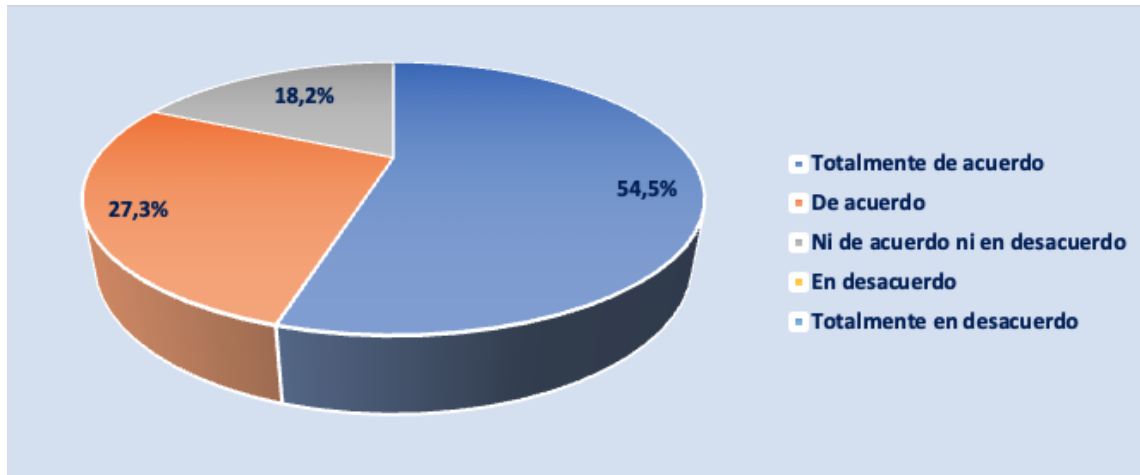
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (90.9%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la introducción de diferencias sustanciales en los productos de la empresa en los últimos 3 años. Un 9.1% eligió "De acuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo" ni "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", ver figura 24.

**Recomendación:** Con base en los resultados de la encuesta que indican una percepción muy positiva de que la empresa ha realizado cambios sustanciales en sus productos en los últimos 3 años, la recomendación principal para HortiOrganic SAS es mantener y aprovechar este impulso positivo para seguir innovando y mejorando, la innovación de productos es esencial para mantenerse relevante en un mercado en constante evolución y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

**Afirmación 12:** El desarrollo del producto ha tenido en consideración la influencia que puede tener el costo de la logística para llegar a los mercados externos.

Figura 30. Resultados Afirmación 12



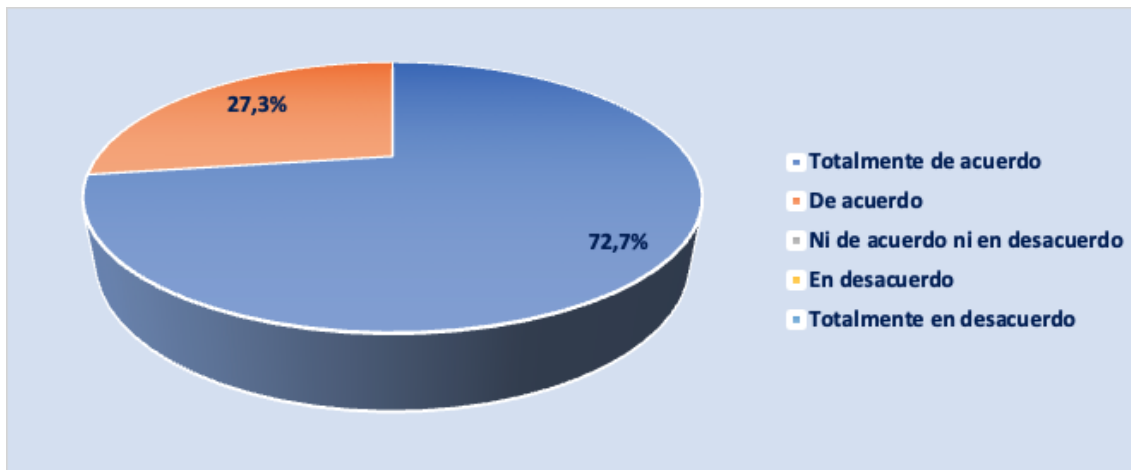
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (54.5%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la consideración del costo de logística en el desarrollo de productos. Un 27.3% eligió "De acuerdo". Un 18.2% se mostró "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo" ni "En desacuerdo", ver figura 25.

**Recomendación:** Teniendo en cuenta que los resultados de la encuesta reflejan una percepción positiva de que la empresa ha tenido en cuenta la influencia del costo de logística en el desarrollo de sus productos destinados a mercados externos, es importante aprovechar esta percepción favorable y seguir fortaleciendo la consideración de la logística en el proceso de desarrollo de productos destinados a mercados internacionales, esto ayudará a garantizar la eficiencia operativa, la competitividad y la satisfacción del cliente en el contexto global.

**Afirmación 13:** Los proveedores de la empresa están calificados para suministrar insumos y componentes de acuerdo con normas internacionales.

Figura 31. Resultados Afirmación 13



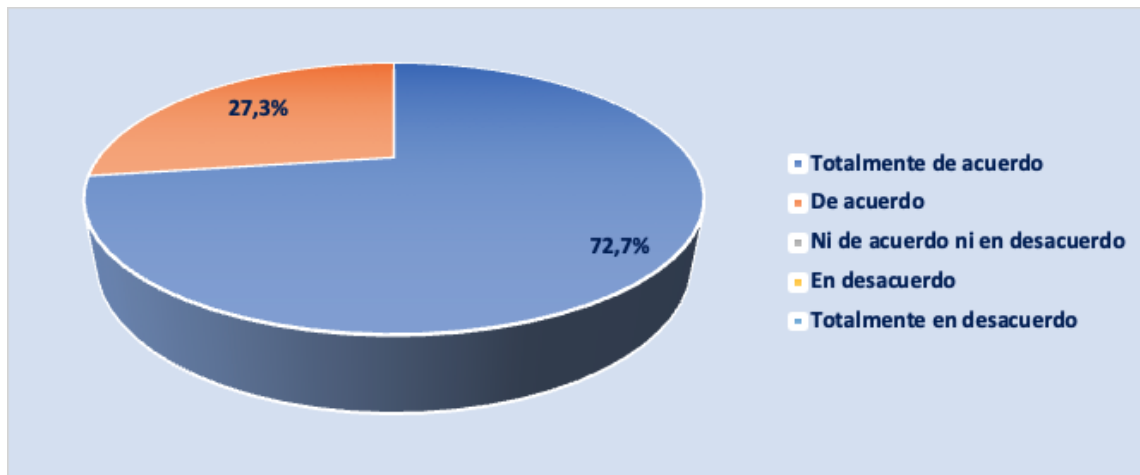
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (72.7%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la calificación de los proveedores para suministrar insumos y componentes de acuerdo con normas internacionales. Un 27.3% eligió "De acuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo" ni "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", ver figura 26.

**Recomendación:** Los resultados de la encuesta reflejan una percepción altamente positiva de que los proveedores de la empresa están calificados para cumplir con normas internacionales en sus suministros de insumos y componentes, es importante aprovechar esta percepción favorable y seguir fortaleciendo las relaciones con los proveedores en términos de calidad y conformidad, esto contribuirá a mantener la calidad de los productos y la satisfacción del cliente en el contexto internacional.

**Afirmación 14:** Los productos de la compañía se diferencian de la competencia por características técnicas, diseño, calidad, precio, innovación, personalización y contenido tecnológico.

Figura 32. Resultados Afirmación 14



Fuente: Elaboración Propia

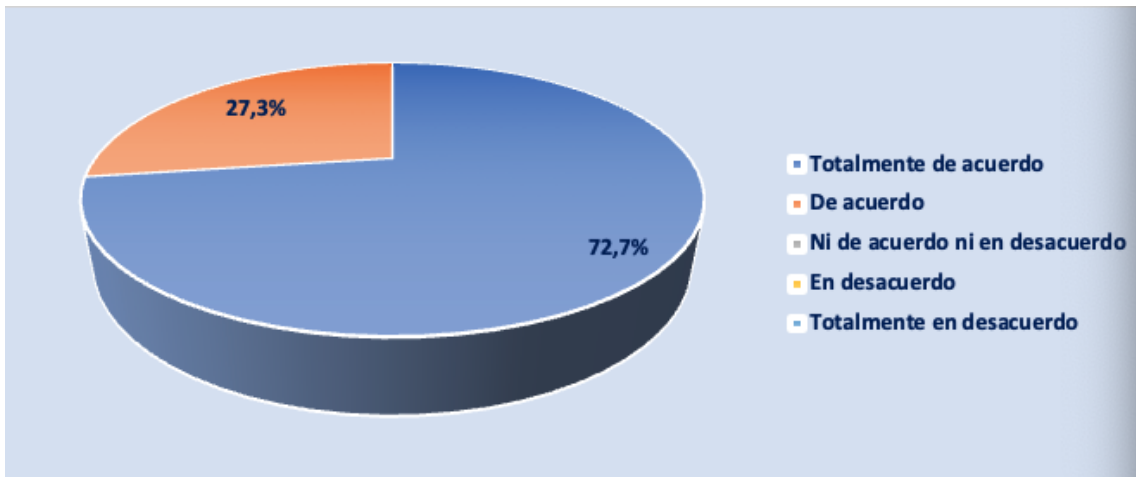
**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (72.7%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la calificación de los proveedores para suministrar insumos y componentes de acuerdo con normas internacionales. Un 27.3% eligió "De acuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo" ni "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", ver figura 27.

**Recomendación:** Basándonos en los resultados de la encuesta que indican que los productos de la compañía se diferencian de la competencia por diversas características, es importante continuar capitalizando estas ventajas competitivas, HortiOrganic SAS debe continuar destacándose en el mercado mediante la diferenciación de sus productos en términos de características técnicas, diseño, calidad, precio, innovación,

personalización y contenido tecnológico con el propósito de seguir evolucionando para mantener la competitividad y la satisfacción del cliente.

**Afirmación 15:** Los empaques y etiquetados de los productos están adaptados a los mercados donde actúa HortiOrganic SAS

*Figura 33. Resultados Afirmación 15*



Fuente: Elaboración Propia

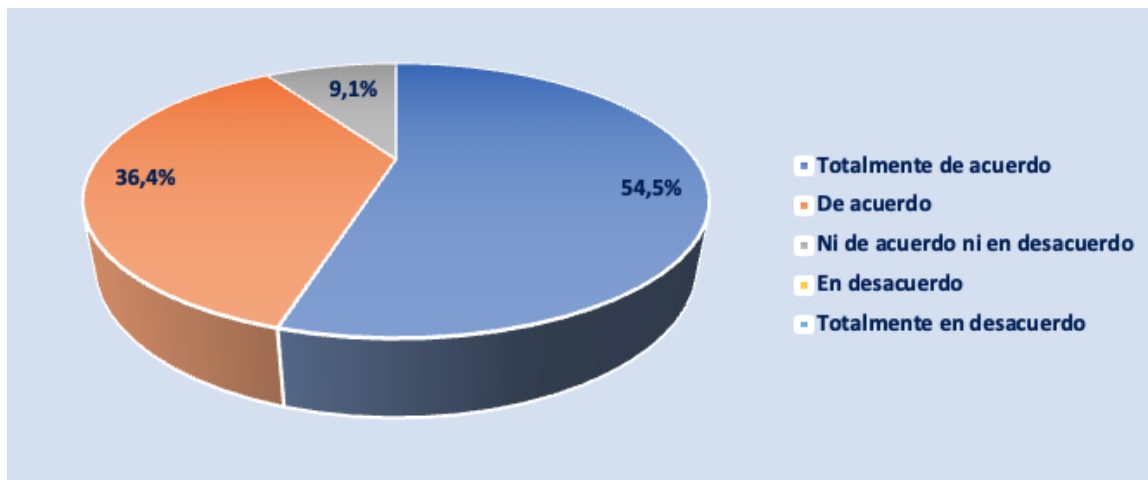
**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (72.7%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la adaptación de los empaques y etiquetados de productos en los mercados donde HortiOrganic SAS opera. Un 27.3% eligió "De acuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo" ni "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", ver figura 28.

**Recomendación:** Teniendo en cuenta que los resultados de la encuesta reflejan una percepción altamente positiva de que HortiOrganic SAS ha adaptado adecuadamente los empaques y etiquetados de sus productos para satisfacer las demandas y preferencias

de los mercados en los que opera, esta adaptación contribuye a una mejor aceptación de los productos y a una mayor competitividad en un mercado global diverso, por lo que esta estrategia debe mantenerse en el futuro.

**Afirmación 16:** Los mercados donde actúa la empresa han sido seleccionados con base en investigación de mercado, realizando sucesivas selecciones “screening” y ponderación de la atractividad para la organización.

Figura 34. Resultados Afirmación 16



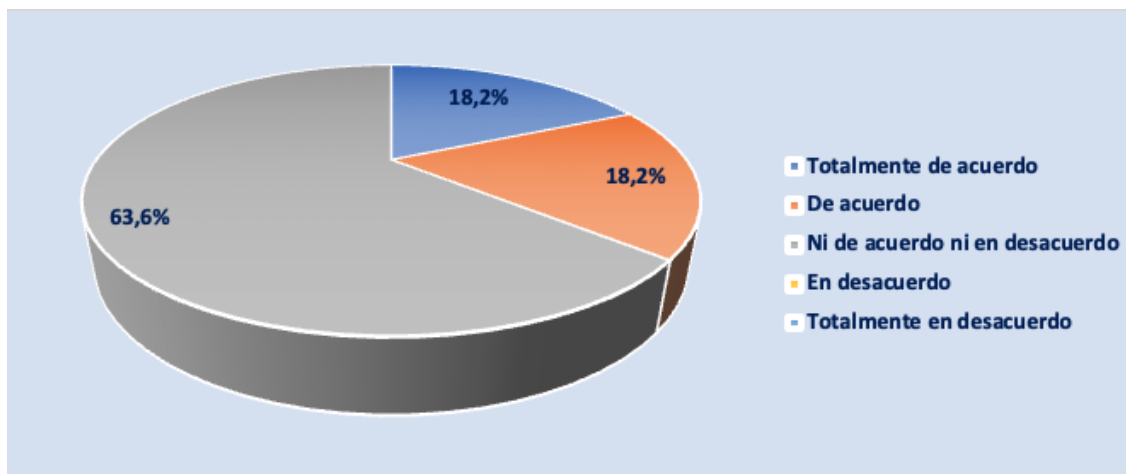
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (54.5%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la selección de mercados mediante investigación de mercado y el proceso de selección "screening" y ponderación de la atractividad para la organización. Un 36.4% eligió "De acuerdo". Un 9.1% se mostró "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo", ver figura 29.

**Recomendación:** Con base en los resultados de la encuesta que reflejan una percepción altamente positiva de que la empresa ha realizado una selección de mercados basada en una sólida investigación de mercado y un proceso de evaluación de atractividad adecuado, es fundamental mantener y fortalecer este enfoque estratégico ya que la metodología ha sido percibida positivamente por los participantes y debe mantenerse como parte integral de la estrategia de internacionalización de la empresa.

**Afirmación 17:** La empresa conoce las fuentes de información para saber si hay demanda de su producto en el exterior (¿dónde, por quién es demandado, en qué volúmenes, con qué características?).

Figura 35. Resultados Afirmación 17



Fuente: Elaboración Propia

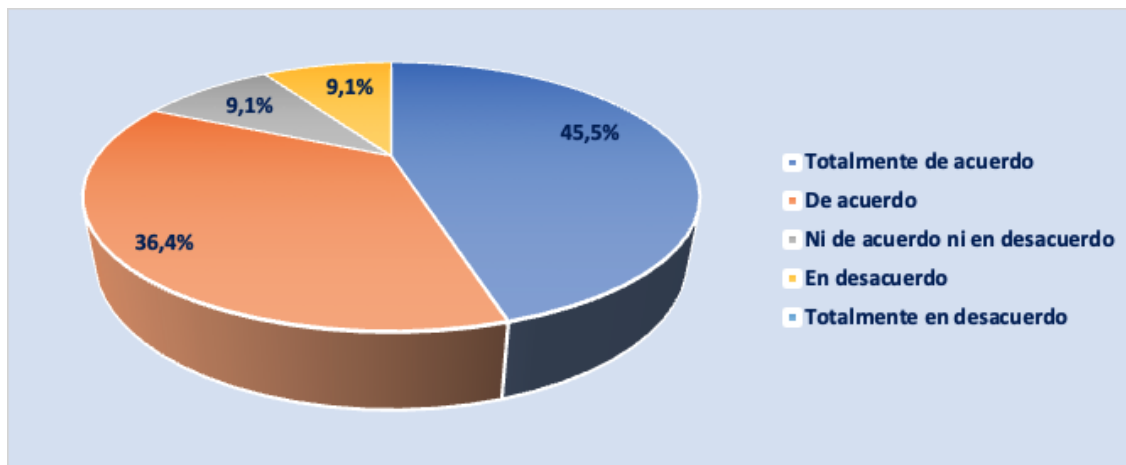
**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (63.6%) seleccionaron la opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" en respuesta a la afirmación sobre el conocimiento de fuentes de información para evaluar la demanda de productos en el exterior. Un 18.2% eligió "De acuerdo", mientras que otro 18.2%

seleccionó "Totalmente de acuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo" ni "En desacuerdo", ver figura 30.

**Recomendación:** Los resultados de la encuesta revelan una percepción ambigua entre los participantes con respecto al conocimiento de la empresa sobre las fuentes de información para evaluar la demanda de sus productos en el exterior, es esencial abordar esta ambigüedad y fortalecer la capacidad de la empresa para comprender y evaluar la demanda en los mercados internacionales, esto permitirá una comprensión más precisa de las oportunidades y desafíos en los mercados internacionales y respaldará una toma de decisiones informada.

**Afirmación 18:** La empresa trabaja en identificar si en cada mercado, está utilizando el medio de comunicación más adecuado a la cultura y costumbre del lugar.

Figura 36. Resultados Afirmación 18



Fuente: Elaboración Propia

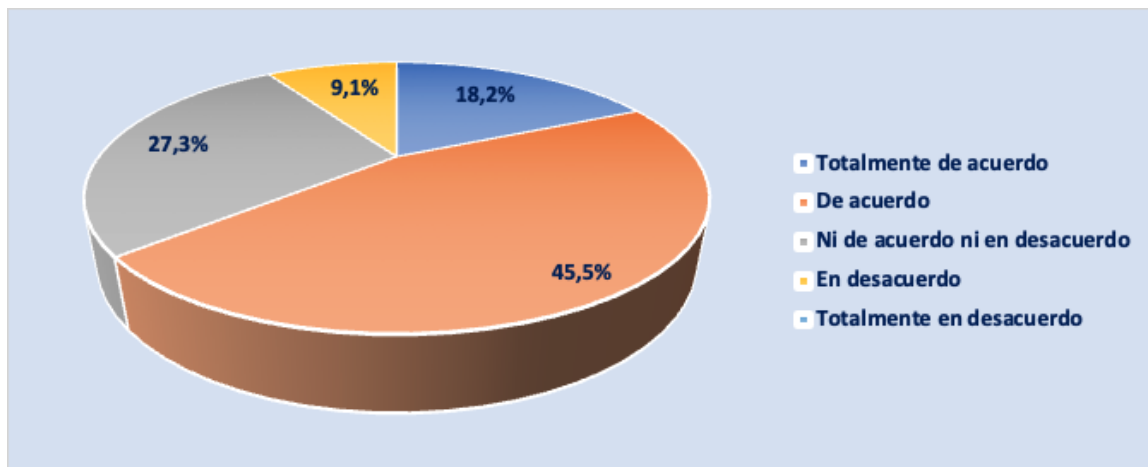
**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (45.5%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre el trabajo de la empresa en identificar el uso del medio de comunicación más

adecuado a la cultura y costumbre de cada mercado. Un 36.4% eligió "De acuerdo". Un 9.1% se mostró "En desacuerdo", mientras que otro 9.1% seleccionó "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", ver figura 31.

**Recomendación:** De acuerdo con los resultados de la encuesta los cuales reflejan una percepción positiva por parte de la mayoría de los participantes de que la empresa está tomando medidas para seleccionar medios de comunicación acordes con las particularidades culturales y costumbres de cada mercado, es importante que HortiOrganic SAS continúe fortaleciendo esta estrategia ya que esta adaptación contribuye a una mejor aceptación de los mensajes y a una mayor efectividad de la comunicación en un mercado global diverso.

**Afirmación 19:** Semestralmente en la empresa se evalúa la rentabilidad del mercado, segmento, producto y tipo de cliente.

Figura 37. Resultados Afirmación 19



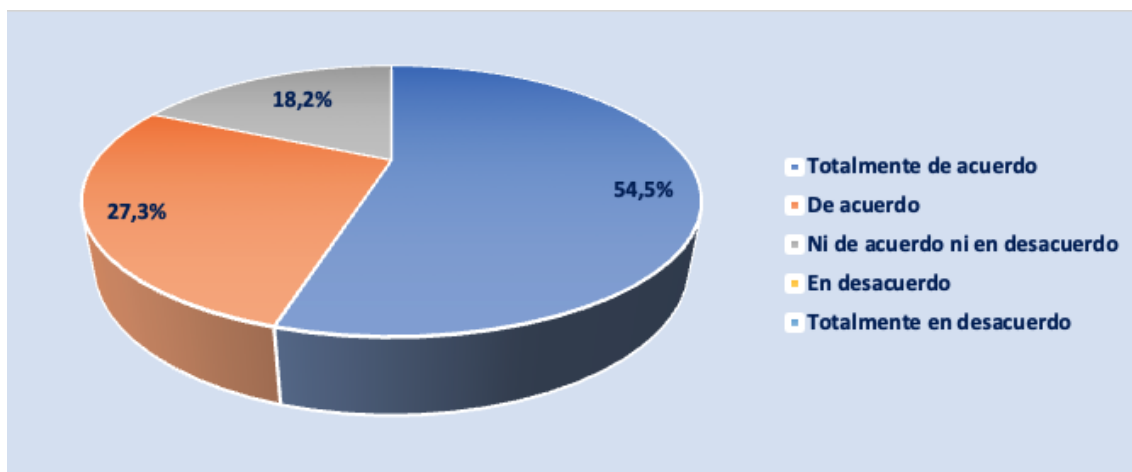
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (45.5%) seleccionaron la opción "De acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la evaluación semestral de rentabilidad en la empresa, que incluye mercados, segmentos, productos y tipos de clientes. Un 27.3% se mostró "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 18.2% seleccionó "Totalmente de acuerdo". Un 9.1% se mostró "En desacuerdo", y ningún encuestado seleccionó "Totalmente en desacuerdo", ver figura 32.

**Recomendación:** Teniendo en cuenta que los resultados de la encuesta reflejan una percepción positiva de que la empresa realiza evaluaciones regulares de rentabilidad en diferentes aspectos de su negocio, es importante mantener y fortalecer esta práctica para que al interior de HortiOrganic SAS estos ejercicios continúen contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas informadas.

**Afirmación 20:** Antes de participar por primera vez en una feria como expositor, la empresa lo hace como visitante para ver si vale la pena exponer en una próxima edición de la feria.

Figura 38. Resultados Afirmación 20



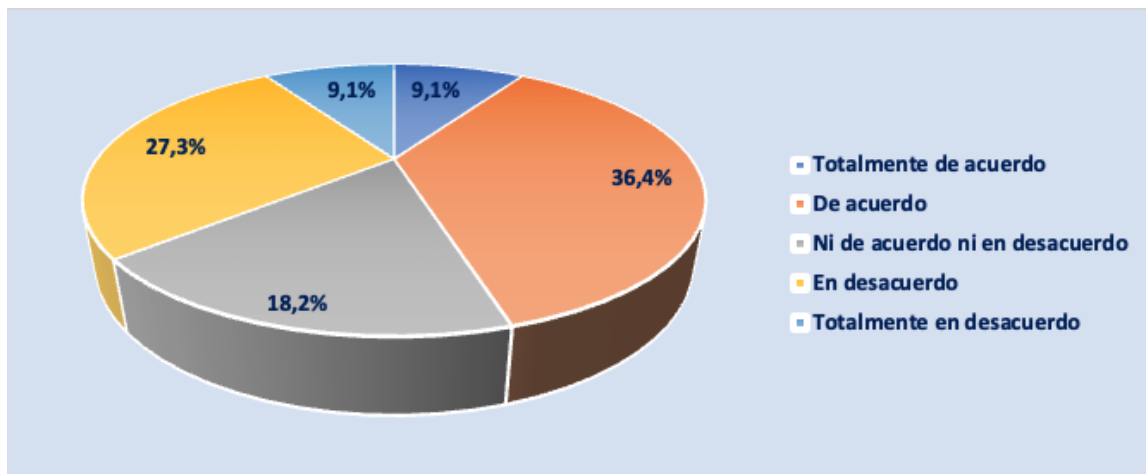
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (54.5%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la práctica de la empresa de visitar una feria antes de participar como expositor para evaluar su idoneidad. Un 27.3% eligió "De acuerdo", mientras que un 18.2% se mostró "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo" ni "En desacuerdo", ver figura 33.

**Recomendación:** Los resultados de la encuesta reflejan una percepción altamente positiva de que la empresa adopta una estrategia sensata al evaluar previamente las ferias como visitante antes de comprometerse como expositor, es importante continuar con esta práctica y fortalecerla aún más para seleccionar las ferias más adecuadas y rentables para su negocio.

**Afirmación 21:** HortiOrganic SAS cuenta con un área específica para gestionar los procesos de comercio internacional de sus productos.

Figura 39. Resultados Afirmación 21



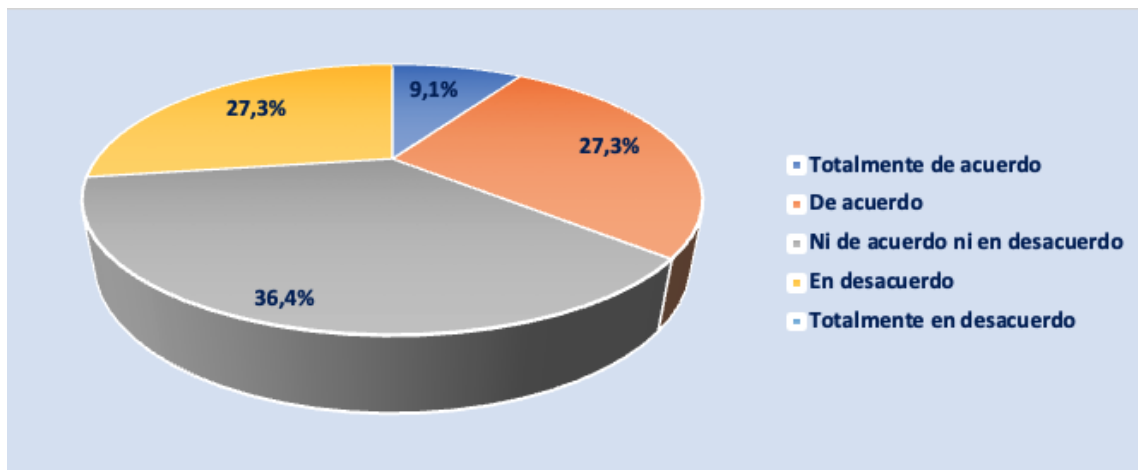
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (36.4%) seleccionaron la opción "De acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la existencia de un área específica para gestionar los procesos de comercio internacional en HortiOrganic SAS. Un 27.3% se mostró "En desacuerdo", mientras que un 18.2% seleccionó "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". Un 9.1% eligió "Totalmente en desacuerdo", y otro 9.1% seleccionó "Totalmente de acuerdo", ver figura 34.

**Recomendación:** Los resultados de la encuesta reflejan una percepción mixta con respecto a la existencia de un área específica para la gestión de procesos de comercio internacional al interior de HortiOrganic SAS, es importante abordar esta percepción y tomar medidas concretas para mejorar la gestión de comercio internacional en la organización y la comunicación interna, esto ayudará a fortalecer la percepción de la empresa en este aspecto y a garantizar una gestión efectiva de comercio internacional en el futuro.

**Afirmación 22:** Las personas encargadas del departamento comercial tienen conocimientos y experiencia en la apertura y promoción de productos en el mercado internacional.

Figura 40. Resultados Afirmación 22



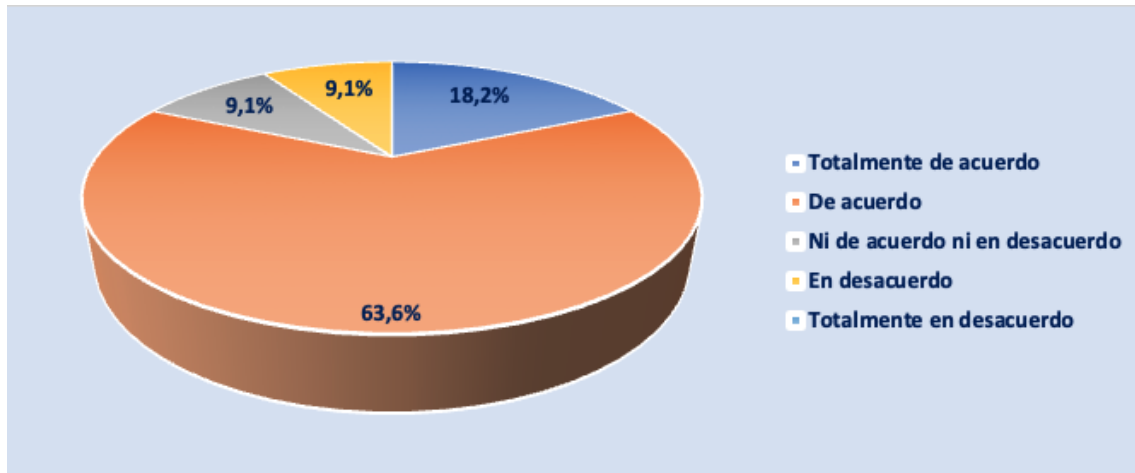
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (36.4%) seleccionaron la opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" en respuesta a la afirmación sobre los conocimientos y experiencia del departamento comercial en la apertura y promoción de productos en el mercado internacional. Un 27.3% se mostró "En desacuerdo", mientras que un 27.3% eligió "De acuerdo". Un 9.1% seleccionó "Totalmente en desacuerdo", y otro 9.1% seleccionó "Totalmente de acuerdo", ver figura 35.

**Recomendación:** De acuerdo con los resultados de la encuesta los cuales reflejan una percepción mixta con respecto a los conocimientos y experiencia del departamento comercial en la apertura y promoción de productos en el mercado internacional, es importante abordar esta percepción y tomar medidas para fortalecer la capacidad del departamento comercial en este ámbito tomando medidas concretas para fortalecer su capacidad y desempeño, esto contribuirá a mejorar la percepción y a lograr el éxito en la apertura y promoción de productos en el mercado internacional.

**Afirmación 23:** El personal de HortiOrganic SAS conoce y esta alineado con la estrategia de internacionalización de sus productos la cual fue definida por la alta dirección.

*Figura 41. Resultados Afirmación 23*



Fuente: Elaboración Propia

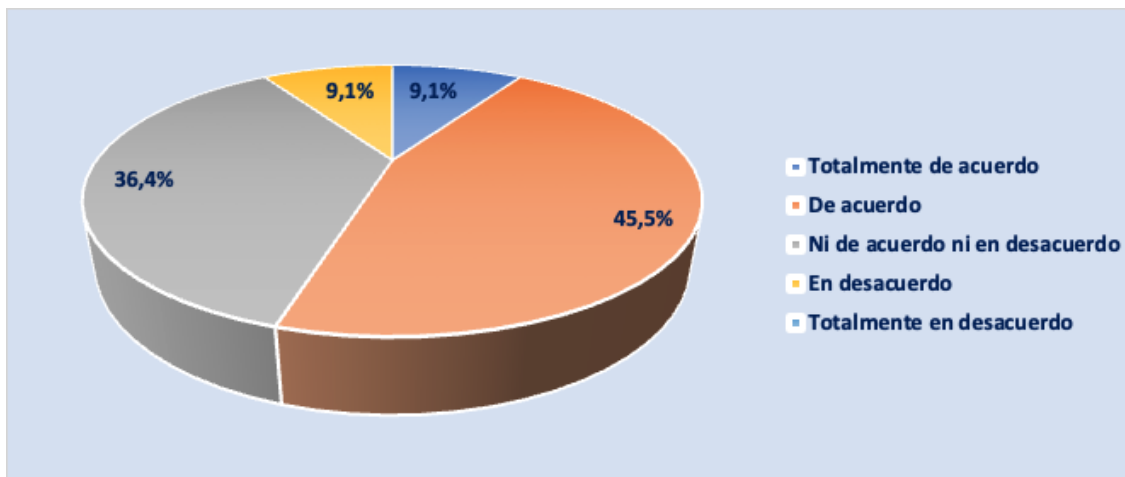
**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (63.6%) seleccionaron la opción "De acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre el conocimiento y alineación del personal con la estrategia de internacionalización de productos en HortiOrganic SAS un 18.2% se mostró "Totalmente de acuerdo", mientras que un 9.1% eligió "En desacuerdo". Otro 9.1% seleccionó "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", y ningún encuestado seleccionó la opción "Totalmente en desacuerdo", ver figura 36.

**Recomendación:** Teniendo en cuenta que los resultados de la encuesta reflejan una percepción positiva en cuanto al conocimiento y alineación del personal con la estrategia de internacionalización de productos en HortiOrganic SAS, es importante mantener y fortalecer esta alineación a través de una comunicación efectiva, capacitación continua y un enfoque en la mejora continua, esto asegurará que la empresa siga siendo competitiva y exitosa en el mercado internacional.

**Afirmación 24:** Las personas encargadas del departamento administrativo /financiero tienen conocimientos y experiencia en manejo de medios de pago (giros internacionales,

cartas de crédito), en negociación con los bancos para el reintegro de las divisas y la correcta aplicación de los numerales cambiarios.

Figura 42. Resultados Afirmación 24



Fuente: Elaboración Propia

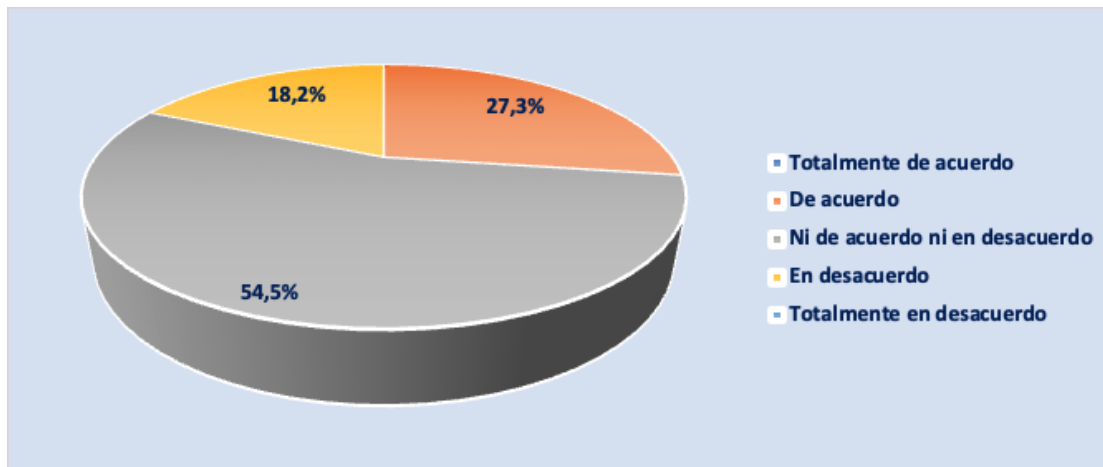
**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (45.5%) seleccionaron la opción "De acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre los conocimientos y experiencia del departamento administrativo/financiero en el manejo de medios de pago y finanzas internacionales. Un 36.4% se mostró "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 9.1% eligió "En desacuerdo". Otro 9.1% seleccionó "Totalmente en desacuerdo", y ningún encuestado seleccionó la opción "Totalmente de acuerdo", ver figura 37.

**Recomendación:** De acuerdo con los resultados de la encuesta que reflejan una percepción mayoritariamente positiva en cuanto a los conocimientos y experiencia del departamento administrativo/financiero en el manejo de medios de pago y finanzas internacionales, es importante mantener y fortalecer esta área clave para garantizar la eficiencia en las operaciones internacionales conformes con las regulaciones, estas

recomendaciones ayudarán a HortiOrganic SAS a mantener su sólido desempeño en este aspecto crítico del negocio.

**Afirmación 25:** Las personas encargadas del departamento de logística tienen conocimientos y experiencia en logística internacional (preparación y adecuación de la mercancía para exportación, cubicaje de contenedores, relacionamiento con transportadores y agentes de carga, cotización y liquidación de fletes).

Figura 43. Resultados Afirmación 25



Fuente: Elaboración Propia

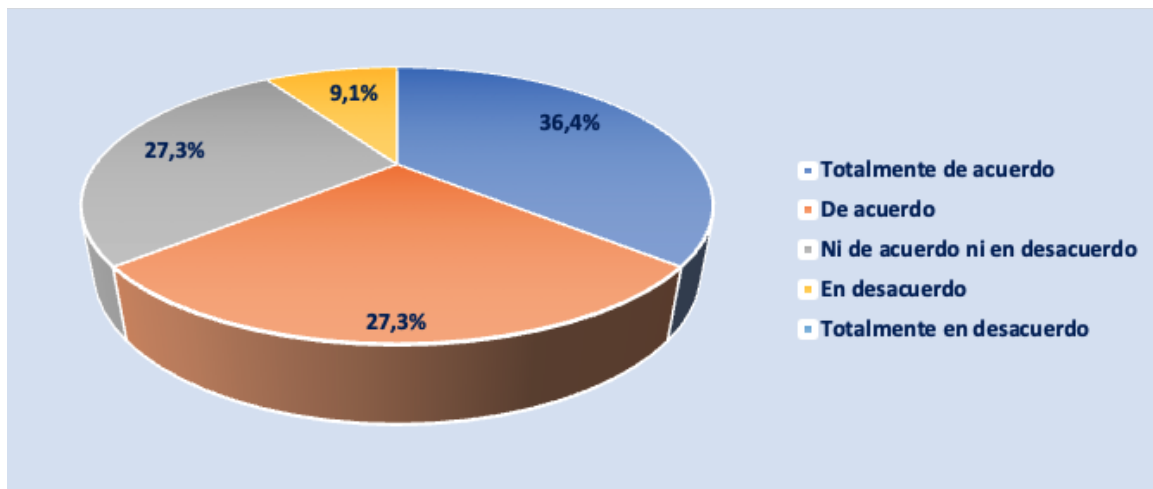
**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (54.5%) seleccionaron la opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" en respuesta a la afirmación sobre los conocimientos y experiencia del departamento de logística en logística internacional. Un 27.3% se mostró "De acuerdo", mientras que un 18.2% eligió "En desacuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Totalmente en desacuerdo" ni "Totalmente de acuerdo", ver figura 38.

**Recomendación:** Debido a que la percepción de los participantes en la encuesta es mayoritariamente neutral en cuanto a los conocimientos y experiencia del departamento

de logística en logística internacional, es fundamental abordar las áreas de mejora identificadas en el departamento de logística para fortalecer sus conocimientos y experiencia en logística internacional, esto contribuirá a que HortiOrganic SAS mejore su capacidad para gestionar eficazmente las operaciones de comercio internacional y logre un rendimiento óptimo en este aspecto crucial del negocio.

**Afirmación 26:** HortiOrganic SAS cuenta con un sistema de información que le permite y le facilita la gestión de las diferentes actividades que se desarrollan a diario para dar respuesta tanto a clientes internos como a externos.

Figura 44. Resultados Afirmación 26



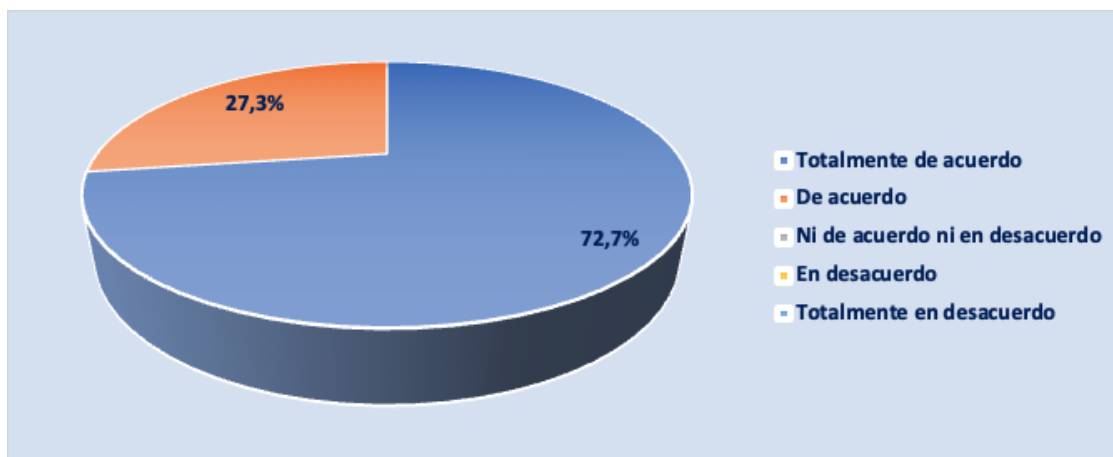
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (36.4%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre el sistema de información en HortiOrganic SAS. Un 27.3% se mostró "De acuerdo", mientras que un 27.3% eligió "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". Un 9.1% seleccionó "En desacuerdo", y ningún encuestado seleccionó la opción "Totalmente en desacuerdo", ver figura 39.

**Recomendación:** Debido a que la mayoría de los participantes en la encuesta tiene una percepción positiva de la eficacia del sistema de información de HortiOrganic SAS, es importante mantener y mejorar continuamente este sistema para garantizar que siga siendo una herramienta eficiente y efectiva para la gestión de actividades y la respuesta a clientes internos y externos.

**Afirmación 27:** La empresa cuenta con los medios de comunicación para dar a conocer sus productos e información de interés tales como una página web y la gestión a través de las redes sociales (Instagram, Twitter, Facebook, etc.).

Figura 45. Resultados Afirmación 27



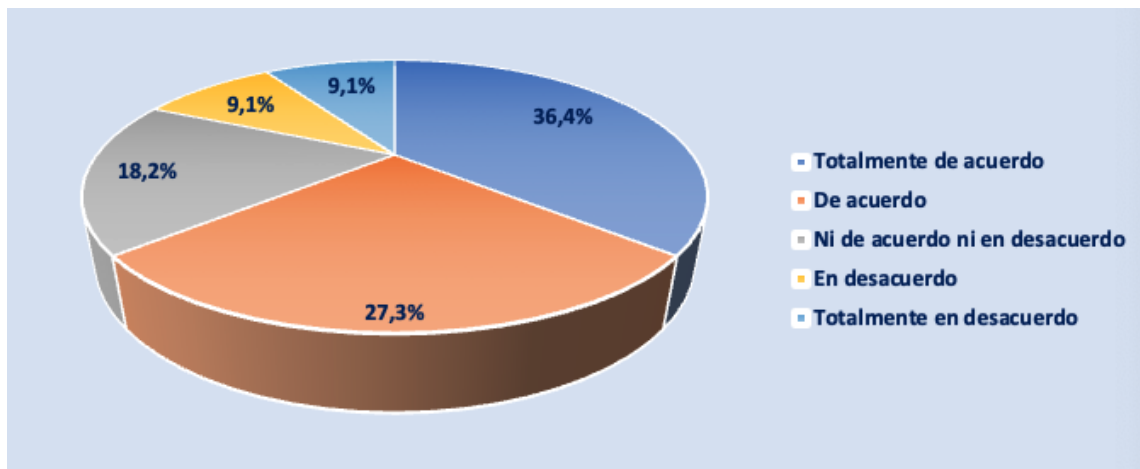
Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (72.7%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre los medios de comunicación de la empresa. Un 27.3% se mostró "De acuerdo", mientras que ningún encuestado eligió las opciones "En desacuerdo", "Totalmente en desacuerdo" o "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", ver figura 40.

**Recomendación:** La mayoría de los participantes tiene una percepción muy positiva de la disponibilidad de medios de comunicación de la empresa para la difusión de productos e información de interés, es importante seguir aprovechando estos canales de comunicación y mantenerlos actualizados y efectivos con el propósito de mantener una presencia en línea efectiva, esto es esencial en el entorno actual de negocios internacionales, al continuar aprovechando los medios de comunicación de HortiOrganic SAS se puede fortalecer su presencia en línea y llegar de manera efectiva a su audiencia global.

**Afirmación 28:** La empresa cuenta con un ecosistema tecnológico (software / hardware) lo suficientemente robusto y actualizado que le permite soportar las operaciones del negocio.

Figura 46. Resultados Afirmación 28



Fuente: Elaboración Propia

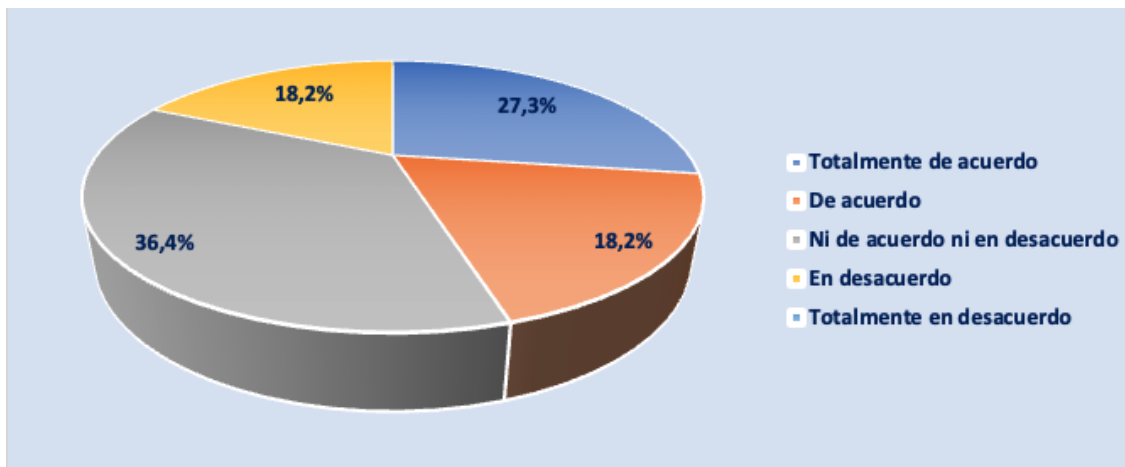
**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (36.4%) seleccionaron la opción "Totalmente de acuerdo" en respuesta a la afirmación sobre el ecosistema tecnológico de la empresa. Un 27.3% se mostró "De acuerdo",

mientras que un 18.2% eligió "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". Un 9.1% seleccionó tanto "Totalmente en desacuerdo" como "En desacuerdo", ver figura 41.

**Recomendación:** La mayoría de los participantes tiene una percepción positiva de la robustez y actualización del ecosistema tecnológico de la empresa, es importante aprovechar esta fortaleza y seguir mejorando en este aspecto ya que un ecosistema tecnológico sólido y actualizado para HortiOrganic SAS es un activo valioso para su expansión internacional, siendo una ventaja competitiva en un entorno empresarial global en constante evolución.

**Afirmación 29:** HortiOrganic SAS cuenta con la infraestructura tecnológica, para la automatización y el control (A&C) de los procesos de producción de sus abonos orgánicos.

Figura 47. Resultados Afirmación 29



Fuente: Elaboración Propia

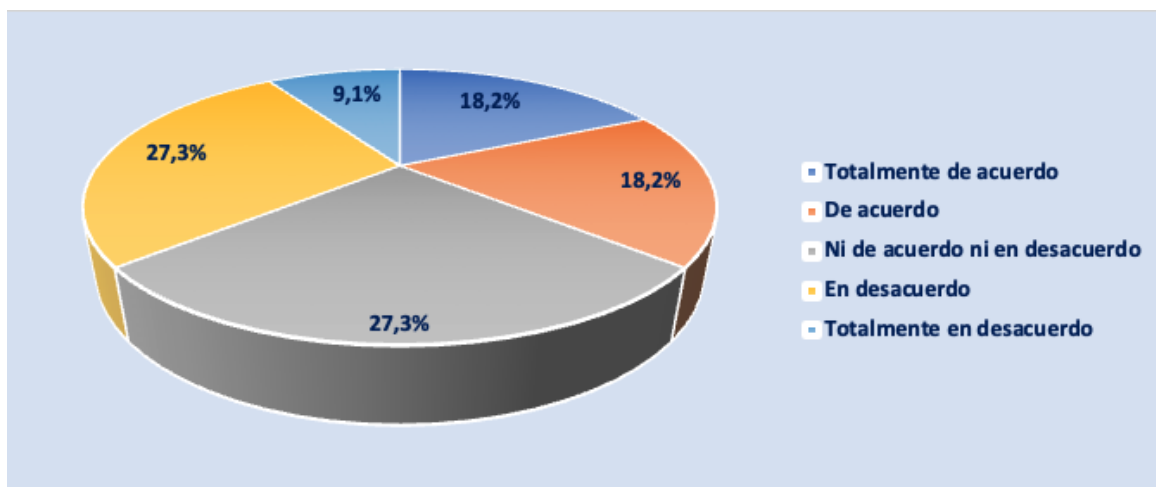
**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (36.4%) seleccionaron la opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" en respuesta a la afirmación sobre la infraestructura tecnológica para la automatización y el control (A&C)

de los procesos de producción de abonos orgánicos en HortiOrganic SAS Un 27.3% se mostró "Totalmente de acuerdo", mientras que un 18.2% eligió "En desacuerdo" y otro 18.2% seleccionó "De acuerdo". Ningún encuestado seleccionó la opción "Totalmente en desacuerdo", ver figura 42.

**Recomendación:** Existe una percepción mixta en cuanto a la infraestructura tecnológica para la automatización y el control (A&C) de los procesos de producción de abonos orgánicos en HortiOrganic SAS, es importante abordar esta cuestión para mejorar la eficiencia y la calidad de los productos, la implementación de tecnología de automatización y control puede ser una inversión valiosa para mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos de producción, sin embargo, es esencial llevar a cabo una planificación y ejecución cuidadosas para garantizar que se obtengan los mejores resultados.

**Afirmación 30:** La empresa cuenta con un software especializado que le permite realizar el seguimiento y la trazabilidad de sus productos desde que son despachados hasta que le llegan al cliente a nivel nacional e internacional.

Figura 48. Resultados Afirmación 30



Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los participantes (27.3%) seleccionaron la opción "En desacuerdo" en respuesta a la afirmación sobre el seguimiento y la trazabilidad de productos en la empresa. Un 27.3% se mostró "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", mientras que un 18.2% eligió tanto "De acuerdo" como "Totalmente de acuerdo". Un 9.1% seleccionó "Totalmente en desacuerdo", ver figura 43.

**Recomendación:** Teniendo en cuenta que existe una percepción mixta en cuanto a la capacidad de la empresa para realizar el seguimiento y la trazabilidad de sus productos a nivel nacional e internacional utilizando un software especializado, es importante abordar esta cuestión para mejorar la gestión de la cadena de suministro y la satisfacción del cliente, mejorar la capacidad de seguimiento y trazabilidad de productos a nivel nacional e internacional es esencial para garantizar la calidad y la eficiencia en la cadena de suministro, la inversión en software especializado y la adopción de buenas prácticas pueden ayudar a la empresa a alcanzar estos objetivos.

### 7.5. Resultados implementación Matriz DOFA

Con base en los resultados de la aplicación de las herramientas y el instrumento para medir tanto el contexto externo como el interno, a continuación, se presenta la matriz DOFA la cual integra dichos resultados.

Tabla 17. Resultados de la Matriz DOFA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Exportar los abonos orgánicos producidos por HortiOrganic SAS	1	Variación de precios a la baja en el mercado nacional e internacional
2	Incrementar los ingresos de la empresa HortiOrganic SAS	2	Materialización de desventajas de los tratados de libre comercio

<p><b>3</b> Adquirir conocimientos y competencias relacionadas con la exportación de los abonos orgánicos.</p> <p><b>4</b> Desarrollo de las competencias requeridas por el personal de HortiOrganic SAS para la internacionalización de sus productos</p> <p><b>5</b> Implementación de nuevas tecnologías para alcanzar procesos más eficientes</p> <p><b>6</b> Mejora en los procesos productivos y la competitividad de la empresa.</p> <p><b>7</b> Llegar a mercados internacionales con los abonos orgánicos producidos.</p> <p><b>8</b> Acceso a nuevas oportunidades de negocio a nivel internacional</p> <p><b>9</b> Ampliación del portafolio de productos acorde con las nuevas necesidades de los clientes</p> <p><b>10</b> Suplir la demanda del mercado internacional respecto de productos de origen orgánico.</p>	<p><b>3</b> Inestabilidad en la tasa de cambio del dólar/peso</p> <p><b>4</b> Incremento desbordado del costo de los fletes</p> <p><b>5</b> Cambios desfavorables en las políticas de comercio internacional</p> <p><b>6</b> Incumplimiento por parte de proveedores de materias primas</p> <p><b>7</b> Competencia frente a economías de escala (grandes compañías de abonos orgánicos) a nivel internacional</p> <p><b>8</b> Competencia frente a otros productos (ej.: fertilizantes químicos)</p> <p><b>9</b> Reforma laboral con afectación de los costos de operación y por tanto a la competitividad de la empresa</p> <p><b>10</b> Inestabilidad en la política tributaria en ambos países (Colombia y Costa Rica)</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p>
<p><b>1</b> Experiencia y conocimiento en la elaboración y mejoramiento de los productos de tipo orgánico (abonos)</p> <p><b>2</b> Pioneros en la producción de abonos orgánicos, con conciencia ambiental, contribuyendo a una agricultura sostenible</p> <p><b>3</b> Misión y visión con enfoque sostenible (medio ambiente y RSC).</p> <p><b>4</b> Empresa certificada como BIC (Beneficio de Interés Colectivo). Sello de buenas prácticas.</p> <p><b>5</b> Cuenta con alianzas estratégicas con sectores industriales de producción de alimentos y del sector agrícola</p> <p><b>6</b> Reconocimiento y posicionamiento como productor de abonos orgánicos a nivel nacional</p> <p><b>7</b> Cuenta con productos de calidad, precio y procesos de investigación que los diferencia de otros competidores a nivel nacional</p>	<p><b>1</b> Inexperiencia y desconocimiento en temas de comercio exterior</p> <p><b>2</b> No cuenta con personal capacitado en temas de comercio y operación internacional</p> <p><b>3</b> La comercialización internacional de los productos aun no hace parte de las estrategias de crecimiento de la organización.</p> <p><b>4</b> Procesos de producción manuales (no automatizados), procesos ineficientes.</p> <p><b>5</b> No se realiza inversión en procesos de internacionalización de los abonos orgánicos</p> <p><b>6</b> Baja inversión en tecnologías e innovación de los procesos de producción.</p> <p><b>7</b> Estructura organizacional sin un área para la comercialización internacional de los abonos orgánicos.</p>

<p><b>8</b> Personal capacitado en el uso de las herramientas disponibles para los procesos productivos del abono orgánico</p>	<p><b>8</b> No tienen interés y no le dan la importancia de la participación en ferias y eventos nacionales e internacionales</p>
<p><b>9</b> Implementación de los abonos orgánicos con múltiples casos de éxito a nivel nacional</p>	<p><b>9</b> No cuenta con sistemas de información que le facilite la gestión de las operaciones que se desarrollan a diario</p> <p><b>10</b> No cuenta con software especializado que le permita realizar el seguimiento y trazabilidad a los productos despachados.</p>

Fuente: elaboración propia, adaptado de Hunger & Wheelen (2013).

### 7.5.1 Estrategias DOFA (Matriz DOFA Cruzada)

Los resultados de la matriz DOFA muestran claramente las fortalezas propias de la organización del caso de estudio, a través de las cuales se podrían apalancar y materializar las oportunidades, especialmente la de lograr la internacionalización de sus productos, la cual corresponde con el objetivo principal de la presente intervención empresarial. Por su parte la definición de las debilidades, ayudan con el establecimiento de las brechas y posterior definición de las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. Finalmente, las amenazas que se lograron identificar ayudan con el análisis de riesgos, la anticipación y la preparación ante una posible materialización de estos. Como lo indica el diseño metodológico del presente trabajo, las estrategias anteriormente mencionadas se definen mediante el cruce entre las principales Oportunidades, Debilidades, Fortalezas y Amenazas tal y como se presenta en la matriz a continuación (ver Tabla 17).

Tabla 18. Resultado Estrategias DOFA

<p><b>MATRIZ DOFA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <p>F1. Experiencia y conocimiento en la elaboración y mejoramiento de los productos de tipo orgánico (abonos)</p> <p>F2. Cuenta con alianzas estratégicas con sectores industriales de producción de alimentos y del sector agrícola</p>
---------------------------	---

**F3. Cuenta con productos de calidad, precio y procesos de investigación que los diferencia de otros competidores a nivel nacional**

**OPORTUNIDADES (O)**

- O1. Exportar los abonos orgánicos producidos por HortiOrganic SAS
- O2. Adquirir conocimientos y competencias relacionadas con la exportación de los abonos orgánicos.
- O3. Implementación de nuevas tecnologías para alcanzar procesos más eficientes

**Estrategias FO**

- FO1. Aprovechar la experiencia y conocimiento en la elaboración de abonos orgánicos para establecer alianzas estratégicas con socios internacionales.
- FO2. Utilizar la experiencia en la elaboración de productos de calidad para posicionar los abonos orgánicos en mercados internacionales.
- FO3. Implementar programas de capacitación para el equipo relacionados con los aspectos clave de la exportación.

**AMENAZAS (A)**

- A1. Cambios desfavorables en las políticas de comercio internacional
- A2. Competencia frente a otros productos (ej: fertilizantes químicos)
- A3. Inestabilidad en la política tributaria en ambos países (Colombia y Costa Rica)

**Estrategias FA**

- FA1. Monitorear de cerca los cambios en las políticas de comercio internacional y ajustar la estrategia de exportación según sea necesario.
- FA2. Fortalecer la inversión en investigación y desarrollo para mantener la calidad y la diferenciación de los productos orgánicos.
- FA3. Colaborar en programas de investigación conjunta para desarrollar soluciones que combinen la eficacia de los fertilizantes químicos con la sostenibilidad de los abonos orgánicos.

**MATRIZ DOFA**

**DEBILIDADES (D)**

- D1. Inexperiencia y desconocimiento en temas de comercio exterior
- D2. La comercialización internacional de los productos aun no hace parte de las estrategias de crecimiento de la organización.
- D3. No cuenta con sistemas de información que le facilite la gestión de las operaciones que se desarrollan a diario

**OPORTUNIDADES (O)**

- O1. Exportar los abonos orgánicos producidos por HortiOrganic SAS
- O2. Adquirir conocimientos y competencias relacionadas con la exportación de los abonos orgánicos.

**Estrategias DO**

- DO1. Buscar socios estratégicos con experiencia en exportación que puedan proporcionar orientación y apoyo.
- DO2. Invertir en la implementación de sistemas de información que faciliten la gestión de las operaciones

O3. Implementación de nuevas tecnologías para alcanzar procesos más eficientes

diarias, especialmente aquellas relacionadas con la exportación.

DO3. Reevaluar la estrategia de crecimiento de la organización para incluir la comercialización internacional como una parte fundamental.

### AMENAZAS (A)

A1. Cambios desfavorables en las políticas de comercio internacional

A2. Competencia frente a otros productos (ej: fertilizantes químicos)

A3. Inestabilidad en la política tributaria en ambos países (Colombia y Costa Rica)

### Estrategias DA

DA1. Contratar asesores o consultores con experiencia en políticas de comercio internacional para asesorar en la toma de decisiones estratégicas.

DA2. Buscar alianzas con empresas que tengan experiencia en la comercialización internacional de productos similares.

DA3. Evaluar la posibilidad de diversificar la línea de productos para reducir la dependencia de un solo tipo de producto y mitigar la competencia con otros productos, como los fertilizantes químicos.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Hunger & Wheelen (2013).

Adicional al análisis del contexto interno y externo, para el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo de intervención empresarial, es importante realizar un análisis de la demanda de abonos orgánicos, a través de la cual se podrá definir una viabilidad en términos de la capacidad de producción de abonos orgánicos respecto de la capacidad exportadora de HortiOrganic SAS para atender la demanda de productos a nivel internacional.

## 7.6. Análisis de la Demanda de Abonos Orgánicos

Para el desarrollo del análisis de la demanda de abonos orgánicos se consultaron dos fuentes secundarias principales:

TradeMap que es una herramienta de consulta de datos de comercio internacional, desarrollada por Intracen que es el Centro de Comercio Internacional de la Naciones Unidas en conjunto con la Organización Mundial de Comercio y Legiscomex que es una

plataforma de inteligencia comercial para el análisis y comparativos de datos en comercio internacional.

Todos los datos utilizados para este análisis están basados en estas dos herramientas con datos actualizados y confiables.

Este análisis tiene como propósito indicar las estadísticas de los mayores exportadores e importadores de abonos orgánicos a nivel mundial, regional y local, lo que permite identificar el comportamiento de este mercado.

De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad Técnica de Machala en Ecuador, Vega-Granda (2021) menciona que:

El uso de los abonos orgánicos para mantener y mejorar la disponibilidad de nutrimentos en el suelo y obtener mayores rendimientos en el cultivo de las cosechas. Los abonos orgánicos son muy variables en sus características físicas y composición química.

Muchos productores a nivel internacional utilizan gallinaza, heces de animales y desechos de producción agrícola. Cualquiera de estas materias primas, necesita pasar por un proceso para ser convertida en abono orgánico.

De acuerdo con la Comunidad Profesional Porcina, CPP (2022), “la Federación de Rusia y Ucrania se encuentran entre los principales productores de materias primas del mundo” (párrafo 1). De acuerdo con esta misma fuente “Muchos países localizados en Europa del Este y Asia Central tienen una dependencia de importación de más del 50% de los fertilizantes rusos” (párrafo 3).

Como resultado de la crisis entre Rusia y Ucrania, se vieron grandemente afectadas las exportaciones de abonos orgánicos de la Federación Rusia hacia el mundo, siendo desplazados del primer lugar.

Teniendo en cuenta la Subpartida Arancelaria 31.01.00 asignada por el Sistema Armonizado de la Organización Mundial de Aduanas OMA para los abonos de origen animal o vegetal mejor conocidos como abonos orgánicos, los siguientes son los mayores exportadores en el mundo de abonos orgánicos en el año 2022:

*Tabla 19. Exportaciones Mundiales de Abonos Orgánicos 2022*

<b>Exportadores</b>	<b>Valor Exportado en 2022 (millones USD)</b>	<b>Cantidad Exportada en 2022</b>	<b>Unidad de Cantidad</b>
Mundo	1.184.003	5.422.889	Toneladas
Países Bajos	225.190	1.398.612	Toneladas
Italia	163.885	160.575	Toneladas
Bélgica	152.993	1.442.373	Toneladas
España	91.709	168.631	Toneladas
Francia	55.262	53.680	Toneladas
Estados Unidos	48.569	1.081.491	Toneladas
Canadá	40.324	27.067	Toneladas

Fuente: Trade Map (2023).

Teniendo en cuando los últimos datos registrados por el Sistema de Información Comercial Mundial, Trade Map (2023), en el cuadro anterior podemos ver que actualmente Países Bajos encabeza la lista como principal exportador a nivel mundial de abonos orgánicos con un 19% de participación en el mercado mundial, seguido por Italia con 13,8% y Bélgica con 12,9% respectivamente (Trade Map, 2023).

Por otra parte, basándose en los datos actualizados de Legiscomex (2023), en el siguiente cuadro se pueden ver las cifras de exportaciones colombianas de fertilizantes hacia sus principales destinos y sus respectivos valores:

Tabla 20. Exportaciones Colombianas de Abonos Orgánicos febrero a Julio 2023.

FOB en Millones USD	
Venezuela	16.238.517,62
Ecuador	9.295.593,36
Brasil	6.235.086,00
Costa Rica	4.718.158,66
Guatemala	2.709.190,63

Fuente: Legiscomex (2023).

De acuerdo con datos de Legiscomex (2023), se puede observar que Costa Rica es el cuarto destino de las exportaciones colombianas de abonos, lo que lo convierte en un destino atractivo para HortiOrganic SAS.

Por otra parte, al revisar la demanda mundial de abonos orgánicos, se pueden observar las siguientes cifras reportadas por Trade Map para el año 2022:

Tabla 21. Importaciones Mundiales de Abonos Orgánicos 2022

Importadores	Valor Importado en 2022 (MMUSD)	Cantidad Importada en 2022	Unidad de Cantidad
Mundo	1.190.203	3.694.756	Toneladas
Francia	111.612	945.010	Toneladas
Estados Unidos	77.906	62.592	Toneladas
España	64.287	74.075	Toneladas
Italia	62.467	68.851	Toneladas
Vietnam	60.742	412.696	Toneladas
Países Bajos	54.569	267.290	Toneladas

Fuente: Trade Map (2023)

Según Trade Map (2023), se puede observar que Francia con un 9,4% es el mayor importador de abonos en el mundo, seguido por Estados Unidos con 6,5% y España 5,4%, como los mayores importadores de este producto a nivel mundial.

Ahora bien, al analizar los datos más actuales de las importaciones costarricenses de Abonos Orgánicos para el año 2022, se puede observar lo siguiente:

*Tabla 22. Importaciones Costa Rica de Abonos Orgánicos 2022*

<b>Exportadores</b>	<b>Valor Importado 2022 (MMUSD)</b>	<b>Cantidad Importada (2022)</b>	<b>Unidad de Cantidad</b>
Mundo	2.140	1.733	Toneladas
España	1.446	1.259	Toneladas
Italia	344	251	Toneladas
USA	124	42	Toneladas
México	103	62	Toneladas
China	63	16	Toneladas
Alemania	32	52	Toneladas

Fuente: Trade Map (2023)

Con base en la información presentada por Trade Map (2023), la demanda de abonos orgánicos por parte de Costa Rica se puede analizar que este país compra principalmente de España con una participación del 67,6% del mercado costarricense, seguido de Italia con un 16,1% y de Estados Unidos con 5,8%.

De acuerdo con la misma fuente, Costa Rica con un consumo de USD 2.140 millones de dólares y 1.733 toneladas en el año 2022, representando el 0,2% de las importaciones mundiales y ocupando la posición 66 dentro de este mercado internacional.

En el Año 2022, HortiOrganic produjo para la venta en el mercado nacional un total de 2.170,3 toneladas y un total 484 toneladas de abono orgánico para exportación, por lo que la compañía produjo en este año un total de 2.654,3 toneladas de este producto.

De acuerdo con información suministrada por la empresa, están en la capacidad de producir un total de 5.100 toneladas de abono orgánico en un año, lo que representa casi el doble de lo producido y comercializado por la compañía en el año 2022.

## **8. Plan de Intervención**

El desarrollo del presente plan de intervención de la organización HortiOrganic SAS, tiene por finalidad la de dar respuesta a las necesidades, requerimientos o brechas que se logren identificar a partir del análisis situacional de la organización a partir de su contexto interno y externo. Dicha respuesta consiste en la definición de un plan estratégico con acciones concretas, las cuales irán acompañadas por la asignación de responsables, un cronograma para el seguimiento de dichas actividades y unos indicadores de cumplimiento para validar los resultados.

### **8.1. Identificación de Brechas**

Acorde con Bing Chat (2023), define la identificación de brechas como un proceso importante y transversal durante un trabajo de investigación, ya que ayuda a establecer lo que falte por abordar en la literatura existente y las preguntas que aún no se han abordado.

Para el caso de estudio, la identificación de brechas se llevó a cabo a partir del análisis de las amenazas del meso entorno y de las debilidades al interior de la organización, lo anterior, tal y como se menciona en el diseño metodológico, mediante la implementación de la herramienta PESTEL, el diseño y aplicación del instrumento (encuesta digital) y su integración a través de la matriz DOFA.

Para complementar el ejercicio, las brechas identificadas se lograron clasificar en seis dimensiones o aspectos claves dentro de la organización, las cuales son: Automatización de Procesos (ITS), Plan Estratégico, Gestión del Talento Humano, Infraestructura Tecnológica, Comercialización e Innovación. A partir de lo anterior, se establecieron las estrategias a implementar para el cierre de dichas brechas y se asociaron las metas u objetivos estratégicos que se esperan alcanzar con cada una de las mencionadas

estrategias. A continuación, se relacionan las brechas identificadas durante la implementación de los instrumentos para medir el contexto interno y externo de HortiOrganic SAS, ver anexo C.

Tabla 23. Identificación de Brechas

DIMENSIONES	BRECHA	ESTRATEGIA	META
Automatización de procesos (ITS)	HortiOrganic no cuenta con un sistema de información que automatice e integre los procesos internos de la Compañía, facilite la toma de decisiones y apoye las operaciones del negocio tanto a nivel nacional como internacional.	Adquisición y capacitación en el manejo de herramientas tecnológicas que permitan la gestión eficiente en cada una de las áreas de la organización.	Automatización de los procesos y actividades administrativas de la organización en un 100% Capacitar al 100% de los colaboradores, según el rol, en el manejo de las herramientas digitales que sean adquiridas
Plan Estratégico	La compañía aún no ha incluido dentro de sus estrategias de crecimiento y desarrollo, un plan de internacionalización de sus productos.	Evaluación de la viabilidad técnico-económica para la internacionalización de los productos de HortiOrganic SAS.	Definir, estructurar, evaluar e implementar el plan de exportación de abonos orgánicos al 100%
Gestión del Talento Humano	La organización no cuenta con el Talento Humano capacitado y con las competencias requeridas para llevar a cabo los procesos de comercialización, venta y distribución de sus productos a nivel internacional.	Estructuración de los planes de desarrollo de competencias para todo el personal de la organización.	Capacitar al 100% de los empleados, acorde con el plan de desarrollo de competencias generales y para el comercio internacional
Infraestructura Tecnológica	Los procesos de producción de HortiOrganic son en su mayoría manuales, ya que no cuentan con la infraestructura y la automatización (Instrumentación y Control) requerida para garantizar una productividad eficiente frente a la demanda de sus productos a nivel nacional e internacional.	Automatización de los procesos de producción de la planta, a través de infraestructura tecnológica (instrumentación & control) para el seguimiento y el control de las variables que garanticen una eficiencia operativa	Procesos de producción de los abonos orgánicos, automatizados con infraestructura tecnológica hasta en un 60%
Comercialización	No participación de HortiOrganic en ferias de la agroindustria a nivel nacional e internacional que les permita darse a conocer	Participación de HortiOrganic en Congresos, Ferias, Eventos de índole	Anualmente participar activamente (conferencista) en el 80% de los eventos de tipo agrícola a nivel

	para ampliar su mercado y establecer alianzas estratégicas.	nacional e internacional	nacional y al menos en un 20% de los eventos a nivel internacional.
Plan Estratégico	Los productos de HortiOrganic llegan al comercio internacional a través de un tercero, quien lo adquiere y lo comercializa con su propia marca en países de Europa.	1. Evaluación de un acuerdo comercial con la empresa que actualmente exporta el abono de HortiOrganic, con el fin de ampliar los destinos del abono, pero con la marca de HortiOrganic. 2. Evaluación, estructuración e implementación de un plan para la exportación de los abonos de HortiOrganic.	1. Establecer la pertinencia de firmar un acuerdo comercial para la exportación de los abonos de HortiOrganic a través de un tercero. 2. Definir, estructurar, evaluar e implementar el plan de exportación de abonos orgánicos al 100%
Gestión del Talento Humano	Dentro de la estructura organizacional de HortiOrganic, no se identifica un área o departamento que gestione los procesos de internacionalización de sus productos.	Reestructurar la organización para incluir los procesos de comercialización y ventas internacionales del abono orgánico.	Definir requerimientos y contratar el personal para completar el equipo de trabajo al 100%
Innovación	Nivel de competitividad frente al mercado de los fertilizantes de origen químico los cuales son más económicos y de rápida acción.	Implementación de procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos y/o la optimización de los productos existentes.	Aumento anual en el nivel de ventas => 10%

Fuente: elaboración propia.

## 8.2. Definición del Plan de Intervención

Con base en la estructura que plantea el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (BSC) diseñado por Kaplan y Norton (1997), a través de la cual se consolida e integra el plan estratégico de la organización, con el fin de realizar el seguimiento periódico y el control al cumplimiento de los objetivos estratégicos, metas e indicadores propuestos; se elaboró el plan de intervención organizacional para HortiOrganic SAS.

Para el caso de estudio, el mencionado plan, surge a partir del diagnóstico organizacional del contexto interno y externo, la identificación de las brechas con base en la integración de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a través de la matriz DOFA, la definición de las estrategias para el cierre de dichas brechas y las metas que se esperan alcanzar con la materialización de las estrategias mencionadas.

Con base en todo lo anterior se elaboró el plan de acción, el cual sugiere una serie de actividades que permitirán el logro de los objetivos propuestos en el presente plan de intervención empresarial. Adicionalmente cada actividad propuesta va acompañada de unos indicadores (KPI) que permitirán establecer el cumplimiento del plan de acción, también se designaron las áreas dentro de la organización como responsables de la ejecución de dicho plan, una estimación presupuestal requerida para la ejecución y finalmente se elaboró un cronograma para llevar a cabo el control y seguimiento del mencionado plan, ver Anexo C.

A continuación, se presenta el plan de acción o de intervención definido para la empresa HortiOrganic SAS, el cual tiene como finalidad el establecimiento de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos en el presente trabajo.

*Tabla 24. Plan de intervención, HortiOrganic SAS.*

PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR (KPI)	ÁREA RESPONSABLE	PTTO REQUERIDO (COP), IVA Incluido
Adelantar el proceso de contratación de servicios que soporten los sistemas de la información (software, hardware, aplicaciones) con tecnología de punta de tal manera que se optimicen los procesos y la gestión integral de todas las actividades de la organización.	(# procesos administrativos automatizados / # total de procesos administrativos identificados) = 100%	ITS Financiera Administrativa	\$ 83.300.000

Brindar capacitación al personal en el manejo de las herramientas tecnológicas y equipos adquiridos de tal manera que permitan una gestión eficiente en cada área de la organización.	(# empleados admin. capacitados / # empleados admin. totales) = 100%	ITS Financiera Administrativa Talento Humano	\$ 67.200.000
Formular un plan estratégico que le permita a HortiOrganic comercializar sus productos en el mercado internacional	(#Entregables evaluados / #Entregables contratados) = 100%	Junta Directiva Gerente General Comercial - ventas Financiera	\$ 40.000.000
Contratar una consultoría para que estructure, evalúe y establezca la viabilidad para la exportación de los productos de HortiOrganic.			
Estructurar e implementar un programa para el desarrollo y fortalecimiento de competencias, aplicable a todo el personal de la organización, donde cada integrante logre un nivel de conciencia tal que entienda el ¿Qué, ¿Cómo y Por qué hace lo que hace?	(# capacitaciones dictadas / # capacitaciones según el plan) = 100%	Gerente General Talento Humano Financiera	\$ 50.000.000
Identificar las necesidades y llevar a cabo un plan de capacitación enfocado en, el desarrollo de competencias y fortalecimiento de conocimientos para la comercialización de los productos de la empresa a nivel internacional (requisitos legales, de calidad, comercio, venta, logística de transporte, entre otros).	(# empleados capacitados / # empleados totales) = 100%	Gerente General Talento Humano Comercial - ventas Financiera	\$ 16.000.000
Seleccionar y contratar una consultoría para identificar e intervenir los procesos de producción que son susceptibles de optimización mediante la automatización, monitoreo y control a través de la selección e implementación de infraestructura tecnológica (instrumentación y control).	(# procesos de producción. Automatizados / # total de procesos de producción) => 60%	Gerente General Operaciones Financiera	\$ 68.800.000
Realizar la gestión del cambio en los procesos de producción y Capacitar al personal operativo acorde a los nuevos roles y responsabilidades con ocasión de la automatización y optimización de los procesos productivos.		Gerente General Operaciones Financiera Talento Humano	\$ 32.250.000

Agendar anualmente la participación activa de HortiOrganic en eventos de la Agroindustria a nivel nacional e internacional que les permita ganar reconocimiento y establecer alianzas estratégicas de comercio internacional.	(# participaciones activas / # de ferias a nivel nacional) => 80%	Gerente General Comercialización & Ventas Financiera	\$ 30.000.000
Dar a conocer las experiencias, iniciativas, alternativas, mejoras tecnológicas, proyectos sostenibles, etc. que HortiOrganic haya logrado alcanzar en el desarrollo del mercado de los abonos orgánicos a nivel nacional e internacional.	(# participaciones activas / # de ferias a nivel internacional) => 20%	Gerente General Comercialización & Ventas Financiera	
Evaluar la viabilidad técnico-económica de establecer un acuerdo comercial con el actual exportador del abono orgánico de HortiOrganic.	Evaluación viabilidad técnico-económica al 100%	Junta Directiva Comercialización & Ventas Financiera	\$ 24.000.000
Contratar una consultoría que se encargue de estructurar y presentar el plan para la exportación de los abonos orgánicos de HortiOrganic.	(#Entregables evaluados / #Entregables contratados) = 100%	Junta Directiva Comercialización & Ventas Financiera	Contemplado en ítems anteriores
Establecer la pertinencia y definir la estructura organizacional que se encargue de gestionar el comercio internacional de los productos de HortiOrganic.	(# personas contratadas / # empleados requeridos según plan) = 100%	Gerente General Comercialización & Ventas Talento Humano	Contemplado en ítems anteriores
Incorporar la investigación y desarrollo como parte de los procesos de la compañía; además de la gestión del conocimiento a través de expertos en abonos de origen orgánico, con el fin de generar mejores prácticas en la compañía.	(# ventas anuales periodo actual / # ventas año anterior) >= 10%	Gerente General Operaciones – LAB. Comercialización & Ventas	\$ 30.000.000
Desarrollar nuevos productos y/o servicios con el fin de crear fuentes de ventajas competitivas a la Compañía.		Gerente General Operaciones - LAB Comercialización & Ventas	
<b>COSTO TOTAL IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA</b>			<b>\$441.550.000</b>

Fuente: elaboración propia a partir de BSC de Kaplan y Norton (1997)

Como se puede evidenciar en la tabla 20, se estima que el plan de acción sugerido tiene un costo de inversión aproximado de \$441.550.000 COP, sin embargo, la materialización de dicho plan estaría sujeta a la evaluación, aprobación y ejecución por parte de HortiOrganic SAS. Es importante mencionar que, la ejecución presupuestal será

acorde con el cronograma de cada una de las actividades que contempla el plan de acción propuesto.

### **8.3. Cronograma del Plan de Intervención**

Tal y como lo menciona Kaplan y Norton (1997), el cuadro de mando integral debe contar adicionalmente con un cronograma que permita la ejecución ordenada de las actividades, el seguimiento y su cierre. Para el presente caso, se elaboró un cronograma o plan de trabajo (PDT) contemplando todas las actividades definidas en el plan de intervención relacionado anteriormente, adicionalmente incluye los responsables, la fecha de inicio, la fecha finalización de cada actividad y finalmente se plantea la ejecución de todo el plan en un periodo máximo de un (1) año.

A continuación, se muestra una imagen del plan de trabajo definido para la ejecución de las actividades sugeridas a HortiOrganic SAS, para más información ver anexo B.

Figura 49. Cronograma del Plan de Intervención de HortiOrganic SAS

PDT PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA EMPRESA HORTIORGANIC S.A.S.						
TÍTULO DEL PROYECTO: PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA EMPRESA HORTIORGANIC S.A.S. PARA LA EXPORTACIÓN DE ABONOS ORGÁNICOS A COSTA RICA						
RESPONSABLES DEL PROYECTO: JORGE E. PEÑALOZA / RICHARD M. SANABRIA / CAMILO A. ARIAS						
ITEM	TÍTULO DE LA TAREA	RESPONSABLES DE LA TAREA	FECHA DE INICIO	FECHA DE ENTREGA	DURACIÓN	AVANCE
1	Actividad	ÁREAS	(d/m/a)	(d/m/a)	(días)	(%)
1.1	Adelantar el proceso de contratación de servicios que soporten los sistemas de la información (software, hardware, apps) con tecnología de punta de tal manera que se optimicen los procesos y la gestión integral de todas las actividades de la organización.	ITS Financiera Administrativa	01/01/24	01/03/24	60	0%
1.2	Brindar capacitación al personal en el manejo de las herramientas tecnológicas y sistemas de información adquiridos de tal manera que permitan una gestión eficiente en cada área de la organización.	ITS Financiera Administrativa Talento Humano	01/02/23	03/03/23	30	0%
1.3	Evaluar la viabilidad técnico-económica de establecer un acuerdo comercial con el actual exportador del abono orgánico de HortiOrganic.	Junta Directiva Comercialización & Ventas Financiera	01/02/23	02/04/23	60	0%
1.4	Formular un plan estratégico que le permita a HortiOrganic comercializar sus productos en el mercado internacional. Contratar una consultoría para que estructure, evalúe y establezca la viabilidad para la exportación de los productos de HortiOrganic.	Junta Directiva Gte General Comercial - ventas Financiera	03/03/23	01/07/23	120	0%
1.5	Establecer la pertinencia y definir una estructura organizacional que se encargue de gestionar el comercio internacional de los productos de hortiorganic.	Gte General Comercialización & Ventas Talento Humano	01/06/23	01/07/23	30	0%
1.6	Estructurar e implementar un programa para el desarrollo y fortalecimiento de competencias, aplicable a todo el personal de la organización, donde cada integrante logre un nivel de conciencia tal que entienda el ¿Qué, Cómo y Por qué hace lo que hace?	Gte General Talento Humano Financiera	01/06/23	31/07/23	60	0%
1.7	Identificar las necesidades y llevar a cabo un plan de capacitación enfocado en, el desarrollo de competencias y fortalecimiento de conocimientos para la comercialización de los productos de la empresa a nivel internacional (requisitos legales, de calidad, comercio, venta, logística de transporte, entre otros).	Gte General Talento Humano Comercial - ventas Financiera	01/07/23	29/10/23	120	0%
1.8	Seleccionar y contratar una consultoría para identificar e intervenir los procesos de producción que son susceptibles de optimización mediante la automatización, monitoreo y control a través de la selección e implementación de infraestructura tecnológica (instrumentación y control).	Gte General Operaciones Financiera	01/09/23	31/10/23	60	0%
1.9	Realizar la gestión del cambio en los procesos de producción y capacitar al personal operativo acorde a los nuevos roles y responsabilidades con ocasión de la automatización y optimización de los procesos productivos.	Gte General Operaciones Financiera Talento Humano	01/10/23	31/10/23	30	0%
1.10	Agendar anualmente la participación activa de HortiOrganic en eventos de la Agroindustria a nivel nacional e internacional que les permita ganar reconocimiento y establecer alianzas estratégicas de comercio internacional. Dar a conocer las experiencias, iniciativas, alternativas, mejoras tecnológicas, proyectos sostenibles, etc que HortiOrganic haya logrado alcanzar en el desarrollo del mercado de los abonos orgánicos a nivel nacional e internacional.	Gte General Comercialización & Ventas Financiera	01/11/23	01/12/23	30	0%
1.11	Incorporar la investigación y desarrollo como parte de los procesos de la compañía; además de la gestión del conocimiento a través de expertos en abonos de origen orgánico, con el fin de generar mejores prácticas en la compañía. Desarrollar nuevos productos y/o servicios con el fin de crear fuentes de ventajas competitivas a la Compañía.	Gte General Operaciones - Lab Comercialización & Ventas	01/11/23	31/12/23	60	0%

Fuente: elaboración propia

## 9. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones que se lograron establecer a partir de los objetivos y del problema planteado durante el desarrollo del trabajo en la modalidad de intervención empresarial.

➤ Se desarrolló un plan de intervención que proporciona una hoja de ruta estructurada, que le permitirá a HortiOrganic SAS la toma de decisiones informadas en relación con la exportación de sus abonos orgánicos hacia Costa Rica. Dicho plan contempla la definición de estrategias en seis dimensiones específicas (Talento Humano, Referentes Estratégicos, Automatización de Procesos, Infraestructura Tecnológica, Comercialización e Innovación). La ejecución del plan de acción propuesto queda a consideración de la compañía, el cual considera un cronograma en un término de un (1) año, con un costo aproximado de \$441.500.000 pesos colombianos.

➤ Se llevó a cabo una revisión de literatura, en la cual se identificaron los aspectos más relevantes relacionados con la potencial exportación de los productos de la empresa HortiOrganic SAS, específicamente hacia Costa Rica. Entre los aspectos mencionados se tiene; un marco conceptual con términos tales como: la globalización, el plan de exportación, ventaja absoluta y comparativa, Marketing Internacional, Negocios Internacionales, entre otros. Los acuerdos comerciales (Tratados de Libre Comercio entre Colombia – Costa Rica), la reglamentación aduanera existente en ambos países, la logística Internacional (Incoterms), algunos aspectos legales y un análisis profundo de la demanda de abonos orgánicos a nivel global y por parte de Costa Rica. Todo lo anterior contribuyó como una base sólida para establecer el plan de intervención para que

HortiOrganic SAS tome decisiones informadas y desarrolle estrategias efectivas para expandir su presencia en el mercado costarricense.

➤ Se diseñó e implementó un instrumento propio para poder realizar un diagnóstico del contexto interno de la organización objeto de estudio. Dicho instrumento consistió en la elaboración de una encuesta, soportada en la definición de seis (6) variables (Capacidad Exportadora, Capacidad de Producción, Calidad de los Productos, Comercialización y Ventas, Talento Humano e Infraestructura Física y Tecnológica), éstas últimas fueron validadas por cuatro (4) expertos en comercio internacional a través de la herramienta V de Aiken. El instrumento de diagnóstico fue aplicado a una muestra por conveniencia, toda vez que, por la experiencia, conocimientos y capacidad en la toma de decisiones, únicamente se consideró el personal de nivel estratégico y táctico dentro de HortiOrganic SAS.

Respecto del diagnóstico del contexto externo organizacional, se empleó la herramienta PESTEL, la cual permitió conocer la situación de la empresa respecto de su meso entorno, mediante el análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales.

Los diagnósticos mencionados anteriormente fueron insumo para la elaboración de la matriz DOFA, por medio de la cual se lograron identificar las brechas y a partir de éstas últimas se logró establecer el plan de intervención de HortiOrganic SAS frente a la posibilidad de exportar sus productos hacia Costa Rica.

➤ Se llevó a cabo el análisis cuantitativo de la demanda de abonos orgánicos a nivel global y regional, específicamente para el caso de Costa Rica. De acuerdo con Trade Map (2023), en el año 2022 el mundo exportó un total de 5.422.889 toneladas de abono orgánico. Si tomamos la porción exportada por parte de HortiOrganic para este mismo

año, de un total de 484 toneladas se concluye que la empresa tuvo una participación del 0,0089% de las exportaciones mundiales de abono orgánico.

De acuerdo con la misma fuente, Costa Rica importó en el año 2022 un total de 1.733 toneladas lo que haciendo una comparación con lo exportado por HortiOrganic en este mismo año (484 toneladas) resultaría un 27% del mercado de importación de abono orgánico en Costa Rica. Se resalta la capacidad que tiene HortiOrganic de producir un total de 2.929,7 toneladas anuales de este producto para exportación, lo que podría abastecer el mercado costarricense y quedaría un excedente de 1.196,7 para exportar a otros países.

➤ Se estructuró un plan de intervención organizacional, el cual queda sujeto a su adopción e implementación por parte de HortiOrganic SAS. Dicho plan surge a partir del diagnóstico organizacional del contexto interno y externo, el cual contempla: unas dimensiones o factores claves (Talento Humano, Referentes Estratégicos, Automatización de Procesos, Infraestructura Tecnológica, Comercialización e Innovación), la identificación de las brechas con base en la matriz DOFA, la definición de las estrategias para el cierre de dichas brechas, el detalle de las actividades a realizar para alcanzar los objetivos propuestos, los indicadores de cumplimiento para cada actividad, las áreas responsables de la ejecución, la estimación presupuestal y un cronograma de actividades acorde con los factores identificados, para llevar a cabo el control y seguimiento del mencionado plan.

## 10. Recomendaciones

Teniendo en cuenta el Plan de Intervención de la empresa HortiOrganic SAS, el cual fue desarrollado a partir de la identificación de brechas, producto del análisis de la situación actual de la organización, respecto de su contexto interno y externo, a continuación, se presentan las recomendaciones correspondientes alineadas con el plan de acción establecido.

- Considerando el interés de HortiOrganic SAS de lograr la internacionalización de sus productos, en este caso específicamente a Costa Rica. Se sugiere en primera instancia, evaluar la viabilidad técnico-económica y establecer un acuerdo comercial con el actual comprador y exportador del abono orgánico de HortiOrganic, en donde HortiOrganic SAS pueda comercializar sus productos bajo su propia marca.
  
- En línea con la recomendación anterior y de acuerdo con Procolombia (2023) se insta a HortiOrganic SAS para que contrate una firma de consultoría especializada en la internacionalización de productos, de tal manera que se evalúe y establezca claramente la viabilidad técnico-económica, de mercado, la estrategia comercial y el plan de acción requerido para la exportación de los productos orgánicos a Costa Rica (Procolombia, 2023).
  
- Teniendo en cuentas las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado actual, se recomienda a HortiOrganic SAS, evaluar la viabilidad de adelantar un proceso para la adquisición y/o contratación de los servicios que soporten los sistemas de la información (software, hardware, aplicaciones), de tal manera que se optimicen los

procesos y la gestión integral de todas las actividades de la organización. Adicionalmente es muy importante capacitar al personal en el manejo de las herramientas tecnológicas y equipos adquiridos alcanzando así una gestión eficiente en cada área de la organización.

➤ Paralelamente a la implementación de un plan exportador, resulta aconsejable que, HortiOrganic SAS structure y ejecute un plan que identifique las necesidades de desarrollo de competencias de todos sus empleados, de tal manera que, logre potencializar sus habilidades blandas y fortalezas técnicas, enfocado especialmente en la producción y comercialización de sus abonos orgánicos a nivel internacional (requisitos legales, de calidad, comercio, venta, logística de transporte, entre otros).

➤ Con el fin de lograr procesos de producción más eficientes (mayor productividad a bajos costos), se recomienda a HortiOrganic la identificación e intervención de los procesos de producción que son susceptibles de optimización, mediante la implementación de infraestructura tecnológica para la automatización, monitoreo y control de los procesos mencionados.

➤ Se recomienda a HortiOrganic SAS la participación en eventos de la Agroindustria a nivel nacional e internacional, como parte del plan estratégico organizacional, de tal manera que les permita ganar reconocimiento y establecer alianzas que le generen valor en favor de su crecimiento y la ampliación de su mercado.

➤ Es importante que, la empresa comparta sus experiencias, iniciativas, alternativas, mejoras tecnológicas, y proyectos sostenibles que HortiOrganic haya logrado alcanzar en el desarrollo del mercado de los abonos orgánicos a nivel nacional e internacional, para

contribuir con el ejemplo, conocimiento, experiencia y buenas prácticas en el desarrollo sostenible de la agricultura.

- Es fundamental que la organización incorpore la investigación y desarrollo como parte de sus procesos misionales de la compañía, con el fin de garantizar su crecimiento, sustentabilidad a largo plazo, vigencia, para anticiparse ante los desafíos futuros en entornos del mercado (VUCA) y de las necesidades de los clientes. Contribuyendo además con mejores prácticas de desarrollo sostenible del sector agrícola y de producción de alimentos a nivel mundial.
  
- La comercialización y exportación de los abonos orgánicos a Costa Rica es un buen comienzo, especialmente por lo atractivo y la cercanía con este país; sin embargo, se recomienda a HortiOrganic SAS que, desde ya se vaya visualizando y analizando la viabilidad de llegar a otros mercados aparte de los latinoamericanos, tal y como lo define el análisis de la demanda internacional que se llevó a cabo en el presente trabajo.

## 11. Referencias

- Abonamos. (abril de 2020). Abonamos, más producción, más limpia. Obtenido de <https://www.abonamos.com/blog/2020/4/20/fertilizantes-en-colombia>
- AEM, R. (noviembre de 2022). corporacionaem.com. Obtenido de [https://corporacionaem.com/tools2/calc\\_muestras.php](https://corporacionaem.com/tools2/calc_muestras.php)
- ALADI. (diciembre de 2020). La Nomenclatura y la Clasificación Arancelaria de las Mercancías. Obtenido de ALADI: [http://www2.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria\\_General/Fichas\\_ALADI/03\\_Nomenclatura.pdf](http://www2.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria_General/Fichas_ALADI/03_Nomenclatura.pdf)
- Asociación de Magistradas Electorales de las Américas. (2023). Reseña del Sistema Político y Organismo Electoral en Costa Rica. Obtenido de <http://amea.iidh.ed.cr/media/11436/sistema-politico-y-organismo-electoral.pdf>
- Banco Mundial. (2020). Consumo de Fertilizantes Latinoamérica (2020). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/AG.CON.FERT.ZS?contextual=max&end=2020&locations=ZJ&start=1961&view=chart>
- Banco Mundial. (2022). Colombia: panorama general. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Banco Mundial. (2022). Costa Rica: panorama general. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview#:~:text=Las%20tasas%20de%20desempleo%20casi,19%2C9%20%25%20en%202020.>
- Banco Mundial. (2022). The Impact of the War in Ukraine on Commodity Markets.
- Banco Mundial. (agosto de 2023). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/colombia?view=chart>
- Basaldúa R, X. (2019). Derecho Aduanero, Tomo I (Vol. I). Bogotá: Tirant Lo Blanch.
- Betancourt, D. (2019). Análisis PESTEL para describir el contexto organizacional.

- BID. (2023). ¿Qué debe contener un plan de exportación? Obtenido de Connect Américas: <https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-debe-contener-un-plan-de-exportaci%C3%B3n>
- Bing Chat Enterprise. (20 de octubre de 2023). Obtenido de <https://www.bing.com/search?q=identificaci%C3%B3n+y+cierre+de+brechas&form=ANNH01&refig=ecbe4198c4f74b6c922d2cebc3eb10d1&showconv=1>
- Blanca, M., Cuervo, M., & Sainz, J. (2006). *Perspectivas de la Globalización*. Madrid: Dykinson.
- Blanca, M. &. (2006). *Perspectivas de la globalización*. Dykinson.
- Carbaugh, R. J. (2015). *Economía Internacional*. México D.F.: Cengage.
- Carbaugh, R. J. (2017). *Economía internacional*. Cengage Learning.
- Case, K. E. (2012). *Principios de microeconomía*. Pearson Educación.
- CPP. (2022). *Comunidad Profesional Porcina*. Obtenido de *La relevancia de los fertilizantes de Rusia en la situación actual de conflicto*: [https://www.3tres3.com/latam/ultima-hora/la-relevancia-de-los-fertilizantes-de-rusia-en-el-conflicto-actual\\_13821/](https://www.3tres3.com/latam/ultima-hora/la-relevancia-de-los-fertilizantes-de-rusia-en-el-conflicto-actual_13821/)
- DIAN. (junio de 2023). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/aduanas/oea/inicio/Paginas/default.aspx>
- Dirección Nacional de Aduanas, d. C. (junio de 2023). Obtenido de <https://portaldecomercio.comex.go.cr/repositorio/direccion-general-de-aduanas/>
- Dongyu, QU. (2023). *Nuevas hipótesis sobre la seguridad alimentaria mundial basadas en el conflicto entre la Federación de Rusia y Ucrania*. FAO, párrafo 1. Obtenido de <https://www.fao.org/director-general/news/news-article/es/c/1476483/>
- EAE. (2023). *Tipos de internacionalización empresarial*. Recuperado el 2023, de EAE Business School: <https://www.eaeprogramas.es/blog/internacionalizacion/tipos-de-internacionalizacion-empresarial>

EMIS University. (junio de 2023). Obtenido de Base de Datos Biblioteca virtual U. EAN:

<https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=3548999>

EMR, Informes de Expertos. (2023). Obtenido de

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-fertilizantes-en-colombia#:~:text=El%20tama%C3%B1o%20del%20mercado%20de%20fertilizantes%20en%20Colombia,de%20los%20cultivos%20y%20aportan%20nutrientes%20al%20suelo.>

Esteban, N. (2018). Tipos de investigación. Universidad Santo Domingo de Guzmán.

FAO. (2009). El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación. Naciones Unidas.

FAO. (2022). El mercado mundial de fertilizantes: balance de la situación de un mercado en dificultades. Roma.

FAO. (2022). The Impact of the War in Ukraine on Commodity Markets.

Fedesarrollo. (2022). La Situación Social en Colombia. Obtenido de

<https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/1400>

Función Pública. (junio de 2023). Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67199>

Función Pública. (junio de 2023). Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=161588>

Fundació Universitat de Barcelona (2023). Sistema Político de Colombia. Obtenido de

<http://www.solidaritat.ub.edu/observatori/esp/colombia/datos/sistema1.htm>

GSH. (28 de septiembre de 2021). ¿Qué es la internacionalización de empresas?, párrafo 1. Obtenido de Grupo Soluciones Horizonte:

<https://www.gsh.com.co/blog/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>

- Guerrero, D. (25 de abril de 2022). Bloomberg en Línea. Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2022/04/25/fertilizantes-en-colombia-un-problema-de-escasez-de-precio-o-de-ambas/>
- Hernández Sampieri, R. & Mendoza Torres, C.P. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Hill, C. W. (2021). Negocios internacionales. McGraw-Hill Interamericana.
- HortiOrganic. (08 de 2022). Acerca de nosotros: HortiOrganic. Obtenido de <https://hortiorganic.com/nosotros/>
- HortiOrganic. (2023). Obtenido de HortiOrganic: <https://hortiorganic.com/sostenibilidad/>
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2013b). Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371>
- ICA. (2008). ICA, Instituto Colombiano Agropecuario. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/areas/agricola/servicios/inocuidad-agricola.aspx>
- ICA. (2023). El ICA al servicio de la población campesina y la transformación del campo colombiano. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-poblacion-campesina-transformacion-campo#:~:text=Participantes%20en%20el%20reconocimiento%20a,campesinas%2C%20para%20el%20total%20nacional.>
- ICC. (2019). Incoterms 2020. París: International Chamber of Commerce.
- INCAE. (2017). Costa Rica: Perfil del Progreso Social. Obtenido de <https://www.incae.edu/sites/default/files/ficha-pais-ips2017-costarica.pdf>
- KAPLAN, R. S. (1997). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
- La República. (junio de 2022). Crisis de fertilizantes: ¿son los abonos orgánicos una alternativa? Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/2022/06/10/crisis-de-fertilizantes-son-los-abonos-organicos-una-alternativa>

Legis, E. d. (18 de marzo de 2022). Legisblog. Obtenido de

<https://blog.legis.com.co/comercio-exterior/ventajas-y-desventajas-tlc-colombia>

Legiscomex. (2023). Obtenido de Principales países destino de las exportaciones

colombianas de abonos en valor FOB: [https://www-legiscomex-](https://www-legiscomex-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/Home/MiMercado?id=e02b3865d8b84987a99f0ba93276f1af)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/Home/MiMercado?id=e02b3865d8b8498](https://www-legiscomex-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/Home/MiMercado?id=e02b3865d8b84987a99f0ba93276f1af)

[7a99f0ba93276f1af](https://www-legiscomex-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/Home/MiMercado?id=e02b3865d8b84987a99f0ba93276f1af)

Martínez, D. (2013). Rutas para la Exportación. Barranquilla: Universidad del Norte.

Mauleón Torres, M. P. (2021). Logística outbound: logística para el siglo XXI. Ediciones

Díaz de Santos.

Mercado, S. (2014). Mercadotecnia Programada. Limusa.

Min. Comercio. (06 de 2023). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Obtenido de

<https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/costa-rica>

Min. Comercio Ind. y Turismo (junio de 2023). [tlc.gov.co](https://www.tlc.gov.co). Obtenido de

<https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/costa-rica>

Min. Comercio Ind. y Turismo. (30 de diciembre de 2021). Decreto 1881 de 2021.

Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:

[https://www.mincit.gov.co/getattachment/42c3f83c-016c-440b-8ab5-](https://www.mincit.gov.co/getattachment/42c3f83c-016c-440b-8ab5-29b33dbc2a14/Decreto-1881-del-30-de-diciembre-de-2021.aspx)

[29b33dbc2a14/Decreto-1881-del-30-de-diciembre-de-2021.aspx](https://www.mincit.gov.co/getattachment/42c3f83c-016c-440b-8ab5-29b33dbc2a14/Decreto-1881-del-30-de-diciembre-de-2021.aspx)

Min. Comercio Ind. y Turismo (2023). Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Costa

Rica. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/costa-rica>

Min. Comex Costa Rica. (2023). TLC entre el Gobierno de la República de Costa Rica y

el Gobierno de la República de Colombia. Obtenido de

<https://www.comex.go.cr/tratados/colombia/>

Minervini, N. (2014). Ingeniería de la exportación: La ruta para internacionalizar la

empresa. Madrid, España: FC Editorial. Obtenido de <https://elibro->

net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/114072?pag.31-41

Minervini, N. (2015). Ingeniería de la Exportación. Madrid: FC Editorial.

Min. Hacienda. (2019). Decreto 1165 de 2019, párrafo 14. Obtenido de UIAF:

<https://www.uiaf.gov.co/sites/default/files/2022-06/documentos/archivos-anexos/DECRETO%201165%20JULIO%202020DE%202019.%20R%C3%89GIMEN%20DE%20ADUANAS.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (mayo de 2023). Obtenido de

<http://www.mincit.gov.co/>

Mundial, B. (2023). Banco Mundial. Obtenido de Banco Mundial:

<https://datos.bancomundial.org/pais/colombia?view=chart>

Observatory of Economic Complexity, OEC. (junio de 2023). Obtenido de

<https://oec.world/es/profile/bilateral-country/cri/partner/col?dynamicBilateralTradeSelector=year2021>

OEA. (2023). Costa Rica: Aspectos Sociales. Obtenido de

[https://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea05s/ch12.htm#:~:text=Del%20total%20de%20la%20poblaci%C3%B3n,7%25\)%2C%20la%20poblaci%C3%B3n%20urbana.](https://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea05s/ch12.htm#:~:text=Del%20total%20de%20la%20poblaci%C3%B3n,7%25)%2C%20la%20poblaci%C3%B3n%20urbana.)

OEC World. (mayo de 2023). OEC. Obtenido de [https://oec.world/es/profile/bilateral-](https://oec.world/es/profile/bilateral-country/cri/partner/col#:~:text=Los%20principales%20productos%20que%20Colombia,a%20%24104M%20en%202021.)

[country/cri/partner/col#:~:text=Los%20principales%20productos%20que%20Colombia,a%20%24104M%20en%202021.](https://oec.world/es/profile/bilateral-country/cri/partner/col#:~:text=Los%20principales%20productos%20que%20Colombia,a%20%24104M%20en%202021.)

OMA. (agosto de 2023). Organización Mundial de Aduanas. Obtenido de

<https://www.wcoomd.org/>

OMC. (2023). Colombia - Política Comercial. Obtenido de

[https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/s265\\_sum\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s265_sum_s.pdf)

OMC. (2023). Costa Rica: Régimen Comercial y de Inversiones. Obtenido de <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=S:/WT/TPR/S180R1-02.pdf&Open=True>

ONU. (junio de 2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Ortega, P. y. (2001). Acuerdos internacionales, agricultura orgánica y sustentabilidad. México DF: FAO/CCI/CTA.

Patiño, W. C. (2023). Agricultura 4.0 en Colombia: Oportunidades y desafíos. Impacto TIC, párrafo 6. Obtenido de <https://impactotic.co/tecnologia/agricultura-4-0-en-colombia-oportunidades-y-desafios/>.

Pardo, G. (2022). Comentarios al Régimen de Aduanas - Decreto 1165 de 2019. Bogotá: ICDT.

Pierre A. David. (2016). Logística internacional: administración de las operaciones de comercio internacional. Cengage Learning.

Procolombia. (2022). Guía práctica para conocer el proceso de exportación de bienes. Obtenido de <https://procolombia.co/publicaciones/guia-practica-para-conocer-el-proceso-de-exportacion-de-bienes>

Procolombia. (2023). Planes exportadores, párrafo 1. Obtenido de Colombia Trade: <https://www.colombiatrade.com.co/mejore-oferta/planes-exportadores>

República. (2022). Solo se está aprovechando 13,5% de los 39,2 millones de hectáreas con potencial. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/del-34-del-area-potencial-para-cultivar-en-colombia-se-aprovecha-cerca-del-13-5-3391297>

SCIJ. (s.f.). Ley General de Aduanas No. 7557, artículo 1. Obtenido de SCIJ - Sistema Costarricense de Información Jurídica: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.as](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.as)

px?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=25886&nValor3=89979&param2=1&strTi  
pM=TC&IRResultado=5&strSim=simp

SIC, G. d. (2018). Estudio sobre el mercado de fertilizantes orgánicos en Colombia (2009-2018). Bogotá DC: Superintendencia de Industria y Comercio.

Sistema Único de Información Normativa. (junio de 2023). Obtenido de <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>

Sistema Único de Información Normativa. (junio de 2023). [suin-juriscal.gov.co](https://www.suin-juriscal.gov.co). Obtenido de <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1457834>

Solomon, C. M. (2010). Diversidad cultural en los negocios: técnicas efectivas para dirigir a través de las fronteras. McGraw-Hill.

Suarez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). La Teoría de los Recursos y Las Capacidades. Un enfoque Actual en la Estrategia Empresarial. Ediciones Universidad de Valladolid.

Trade Map. (octubre de 2023). Lista de los países exportadores. Exportaciones Mundiales Abonos Orgánicos 2022:  
[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c310100%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c310100%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

Trade Map. (2023). Lista de países importadores  
[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c310100%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c310100%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

Trade Map. (2023). Lista de los mercados  
[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c188%7c%7c%7c%7c310100%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c188%7c%7c%7c%7c310100%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

Urrego, A. (2021). Abonos Orgánicos en Colombia. Obtenido de Agronegocios:

[://www.agronegocios.co/agricultura/abonos-organicos-representan-20-de-la-produccion-de-fertilizantes-a-nivel-nacional-3154970](http://www.agronegocios.co/agricultura/abonos-organicos-representan-20-de-la-produccion-de-fertilizantes-a-nivel-nacional-3154970)

Vega-Granda. (2021). Universidad Técnica de Machala. Obtenido de Análisis del

mercado para la comercialización de abono orgánico a partir de heces fecales en el cantón Machala.

Dialnet analisis Del Mercado Para La Comercializacion De Abono Org-8383808.pdf

## **12. ANEXOS**

- A. Anexo. Validación del instrumento de medición (V de Aiken)**
- B. Anexo. Cronograma del Plan de Intervención**
- C. Anexo. Plan de Intervención (Cuadro de Mando Integral)**