



Plan De Marketing Internacional Para El Aguacate Hass

Steven Álvarez Bedoya
María Alejandra Guerrero Ruiz

Universidad Icesi
Administración De Empresas Con Énfasis En Negocios Internacionales
Mercadeo Internacional Y Publicidad
Fabián Andrés Mejía Espinal

Santiago de Cali
27 de Noviembre de 2023

Plan De Marketing Internacional Para El Aguacate Hass

Autores

Steven Álvarez Bedoya

María Alejandra Guerrero Ruiz

Director Del Proyecto

Fabián Andrés Mejía Espinal

Facultad de ciencias administrativas y económicas
Administración De Empresas Con Énfasis En Negocios Internacionales
Mercadeo Internacional Y Publicidad



Santiago de Cali

2023

Tabla de contenido

1	Resumen	6
1.1	Palabras claves	7
2	Abstract.....	7
3	Introducción.....	8
4	Antecedentes.....	9
5	Planteamiento del problema	12
6	Pregunta problema.....	14
7	Objetivos.....	14
7.1	General	14
7.2	Específicos	15
8	Justificación.....	15
9	Marco Teórico	16
10	Marco contextual	20
11	Marco Conceptual.....	22
12	Marco Legal.....	22
13	Metodología.....	24
13.1	Tipo de estudio	24
13.2	Diseño metodológico.....	24
14	Objetivo 1: Diagnosticar el sector del aguacate hass en Colombia que determine la configuración del abastecimiento y estructura empresarial.....	25
15	Objetivo 2: Seleccionar el mercado objetivo para el aguacate hass, describiendo las variables del macroentorno y condiciones de acceso al mercado.....	29
15.1	Descripción y análisis del entorno del país objetivo	31
15.2	Identificación de condiciones de acceso al mercado	37
15.3	Condiciones Logísticas.....	39
16	Objetivo 3: Establecer estrategias para el emprendimiento, para el mercado y para el producto en el mercado objetivo.....	44
16.1	Estrategia de mercado.....	44

17	Objetivo 4: Evaluar la viabilidad y rentabilidad del plan de marketing internacional para exportar el aguacate hass hacia el mercado objetivo	51
17.1	Matriz de costos de importacion.....	51
18	Conclusiones	53
19	Recomendaciones	53
20	Bibliografía	55

Lista de tablas

Tabla 1. Principales departamentos de origen de las exportaciones de aguacate hass	22
Tabla 2. Relación entre Puertos y Departamentos de Origen	28
Tabla 3. Matriz de mercados	30
Tabla 4. Análisis del entorno del país.....	31
Tabla 5. Precio de los mayores importadores del aguacate hass desde Colombia.....	32
Tabla 6. Benchmarking del aguacate hass en Estados Unidos.....	33
Tabla 7. Productos similares y sustitutos	34
Tabla 8. Estrategias de promoción en Estados Unidos	36
Tabla 9. Principales importadores de Estados Unidos desde Colombia en el 2022	36
Tabla 10. Condición de acceso al mercado	37
Tabla 11. Rutas de transporte marítimas según el puerto.	43
Tabla 12. Puertos de Colombia.....	44
Tabla 13. Festivales gastronómicos y agrícolas del 2024 en E.E.U.U	49
Tabla 14. Matriz de costos	51
Tabla 15. Rentabilidad de la exportación con TRM neutral.....	52
Tabla 16. Rentabilidad de la exportación con TRM optimista	52
Tabla 17. Rentabilidad de la exportación con TRM pesimista.....	53

Lista de figuras

Figura 1: Participación por departamento de origen en la exportación del aguacate hass	21
Figura 2: Toneladas exportadas de aguacate de origen colombiano 2022	26
Figura 3: Origen de toneladas exportadas de aguacate hass por departamento colombiano 2022	27
Figura 4: Categorización de departamentos y sus relaciones con los puertos.....	29
Figura 5: <i>Mapa geográfico de Estados Unidos</i>	31
Figura 6: Canal de distribución	35

1 Resumen

El objetivo de la investigación fue de realizar un plan de marketing internacional para la exportación del aguacate Hass a un mercado objetivo, identificando en el proceso el tipo de empresa con mejor rendimiento, el mercado con más afinidad para enviar el producto, los procesos que se deben tener en cuenta para el comercio internacional, el contexto del mercado en la actualidad y las oportunidades de mejora teniendo en cuenta un análisis de costos y rentabilidad.

Se realizó un análisis del panorama actual para la exportación del aguacate Hass procedente de Colombia, donde se evidenció un mercado que aún no satisface la demanda y su capacidad productora aún no ha sido explotada, por lo cual se determinó que existe una gran oportunidad para entrar en este sector y desarrollar un plan con una estructura sólida con el fin de destacar entre las demás empresas exportadoras.

Posteriormente, se utilizó una matriz de selección de mercados, la cual tomaba como puntos de evaluación múltiples aspectos esenciales que se deben tener en cuenta a la hora de realizar un proceso de exportación. Para esta matriz, se calificaron los países con mayor protagonismo en la importación del aguacate Hass, arrojando como resultado Estados Unidos como el mercado con más oportunidades para destacar y aspectos favorables en relación con Colombia y el mercado de la fruta.

Luego, se realizó un plan de marketing teniendo en cuenta aspectos del mercado objetivo, como la competencia dentro del sector y el segmento al que se dirigirá la empresa, arrojando como resultado estrategias de promoción corporativas centrada en un modelo B2B entre las que se encuentran el e-commerce, mailing, participación en ferias agrícolas y gastronómicas, entre otras. Finalmente, se realizó un análisis por medio de una matriz de costos de exportación, identificando una rentabilidad favorable, sin embargo, también oportunidades de mejora como la

adecuación del empaque para realizar un envío más grande en cantidad de la fruta y reducción de algunos costos por medio de la identificación de proveedores y participantes de la cadena de suministros con precios más competitivos.

1.1 Palabras claves

Exportación, aguacate Hass, estrategia, investigación, internacional, rentabilidad.

2 Abstract

El goal de the research was to carry out an international marketing plan for the export of Hass avocados to a target market, identifying in the process the type of company with the best performance, the market with the greatest affinity to send the product, the processes that must be taken into account for international trade, the current market context, and improvement opportunities considering a cost and profitability analysis.

An analysis of the current landscape for the export of Hass avocados from Colombia was conducted, where a market that still does not meet demand and whose production capacity has not yet been fully exploited was evident. Therefore, it was determined that there is a great opportunity to enter this sector and develop a plan with a solid structure in order to stand out among other exporting companies.

Subsequently, a market selection matrix was used, which evaluated multiple essential aspects that must be taken into account when carrying out an export process. For this matrix, the countries with the greatest prominence in Hass avocado import were scored, resulting in the United States as the market with the most opportunities to stand out and favorable aspects in relation to Colombia and the fruit market.

Then, a marketing plan was developed taking into account aspects of the target market, such as competition within the sector and the segment to which the company will be directed. The result was corporate promotion strategies focused on a B2B model, including e-commerce,

mailing, participation in agricultural and gastronomic fairs, among others. Finally, an analysis was conducted through an export cost matrix, identifying favorable profitability, however, also improvement opportunities such as adapting the packaging for a larger shipment of fruit and reducing some costs through the identification of suppliers and participants in the supply chain with more competitive prices.

3 Introducción

El aguacate Hass es un producto agrícola que está tomando protagonismo en la actualidad en el mercado internacional. La fruta es una de las más codiciadas por los mercados más importantes del mundo y posee una gran demanda que aún no está satisfecha. Esta investigación tiene como objetivo principal realizar un plan de marketing para la exportación del aguacate Hass desde Colombia, para lo cual se tendrán en cuenta diversos aspectos y factores del mercado con la finalidad de llevar con éxito este proyecto a la práctica.

Las condiciones geográficas y climáticas del territorio colombiano lo hacen óptimo para el cultivo de diversas frutas con una calidad excepcional y única que posicionan el país con uno de los principales exportadores de varios productos como el café, el banano y la caña de azúcar. Teniendo en cuenta esta ventaja significativa, cada vez más productos colombianos están destacando en el mercado internacional, como es el caso del aguacate Hass.

En la actualidad, el país colombiano es uno de los proveedores más grandes del mundo de aguacate Hass por detrás de países como México y Perú. Los principales importadores de la fruta de procedencia colombiana son: Estados Unidos, Países Bajos y Francia. Sin embargo, estos países aún no tienen su demanda satisfecha y ésta es cada vez es más grande, por consiguiente, se considera que existe una oportunidad importante para entrar en el mercado y explotar la capacidad productora y exportadora del producto agrícola en el país.

En este orden de ideas, se espera que, con una exhaustiva ruta de investigación, se pueda plantear un plan de marketing exitoso para la exportación del aguacate Hass, tomando en cuenta todos los aspectos imprescindibles, con el fin de aplicar este modelo a la realidad y crear una empresa con excelente rendimiento y reconocimiento en el mercado internacional, contribuyendo también al crecimiento de la economía colombiana en el sector agrícola.

4 Antecedentes

- (Diaz Vasquez, Ardila Lopez, & Guerra Aranguren, 2019) en el estudio de caso sobre la admisibilidad del aguacate Hass colombiano en el mercado estadounidense, identificaron las barreras comerciales para la exportación de la variedad Hass hacia Estados Unidos, destacando el gran potencial y crecimiento nacional en la producción de esta fruta, pero a su vez la complejidad en el comercio de la misma. El estudio brinda una perspectiva profesional que permite realizar un plan de exportación teniendo en cuenta el comportamiento del mercado internacional con esta fruta.
- (Diaz Rivillas, Rico Diaz, Cortes Mora, Roncancio Gonzalez, & Peña Corrales, 2021) propusieron, en su trabajo de investigación la exportación del aguacate Hass a Estados Unidos, métodos que buscaban facilitar la comercialización internacional de la fruta reduciendo los costos logísticos de su cultivo, recolección, selección, empaque y transporte. Esta investigación que parte de información y datos oficiales de entidades agrícolas y económicas, buscaba garantizar un beneficio para el exportador, por medio de la reducción de costos e incremento de su competitividad y eficiencia en los procesos llevados a cabo para la exportación hacia el país norteamericano.
- (Bello Vega & Santana Moreno, 2018) en su investigación de la oportunidad de exportación de aguacate Hass, analizaron las oportunidades que tienen las empresas

colombianas agrícolas para incursionar en el mercado estadounidense con la exportación de esta fruta, teniendo en cuenta la vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC). La investigación demostró, por medio de una metodología de tipo documental basándose en reflexiones de realidades teóricas y empíricas, las grandes oportunidades que presenta Colombia desde el ámbito económico y agrícola para llevar el aguacate Hass desde sus tierras hasta los Estados Unidos.

- (Correa Niño, 2019) Describieron en su plan de exportación de aguacate hass específicamente hacia Estados Unidos, todas las fases del plan exportador que se deben llevar a cabo para comercializar internacionalmente este producto agrícola, con las especificaciones legales y de calidad que se deben implementar a la hora de hacer este proceso. La guía abarcó específicamente cada componente que hace parte del proceso para exportar aguacate hass de manera exitosa hacia el mercado norteamericano.

- (López Cruz, 2018) en su investigación realizó un diagnóstico de las fases para la producción de aguacate hass, desde su siembra hasta los cuidados que debe tener esta fruta para garantizar su aptitud para exportación. También, describió la viabilidad de comercializar la variedad hass en Estados Unidos por su demanda, precios de venta viables, y relación económica entre los países; concluyendo de esta manera que las diversas características tanto del mercado estadounidense como del mercado colombiano muestran un fuerte potencial como alianza económica específicamente para la exportación del aguacate hass.

- (Castro Sánchez, Melo , & Infante , 2020), realizaron una investigación que muestra características del territorio colombiano, como sus pisos térmicos, que lo hacen apto para cultivar aguacate hass de alta calidad y con gran probabilidad de

aceptación para ser comercializado en el exterior. Además, hicieron énfasis en aspectos importantes como el cuidado fitosanitario del cultivo para exportarlo a Estados Unidos. Finalmente, concluyeron que el territorio colombiano es totalmente apto para la siembra, desarrollo y exportación de aguacate hass; siendo esta última altamente rentable.

- (Jiménez Giraldo & Ospitia Gonzales, 2020) diseñaron un plan de exportación de aguacate hass colombiano hacia Estados Unidos para la empresa Imporfenix teniendo en cuenta estándares de sostenibilidad ambiental. En el proyecto, diseñaron un plan a partir de análisis del mercado estadounidense para evaluar las mejores condiciones de exportación de esta fruta desde el Valle del Cauca, de igual forma, incluyeron un valor agregado como es la sostenibilidad ambiental durante este proceso para fortalecer la imagen de la marca. A partir de estos estudios, dedujeron que la región vallecaucana presenta una gran ventaja comparativa que favorece la exportación al país norteamericano por sus cualidades geográficas, asimismo que Estados Unidos es una gran oportunidad para la exportación del aguacate hass colombiano.

- (Bolaños Chamorro, Caicedo Montaña, & Portilla Bolaños, 2017) analizaron los aspectos que influyen a la hora de exportar el aguacate hass específicamente a la Unión Europea, así como su mercado y su afinidad con este producto agrícola. En la investigación concluyeron que Países Bajos es un gran cliente potencial por su alta demanda de la fruta y su escasez de producción interna, además de sus atractivas ofertas de compra y economía abierta al comercio internacional.

- (Domínguez & Hurtado , 2018) realizaron en su trabajo de investigación con base en la empresa Pacama Avocado, un análisis detallado del mercado del aguacate hass, y a partir de esto realizaron un plan de mercadeo identificando clientes potenciales,

competencia, estrategias de precio y ventas para su comercialización internacional. La investigación logró plantear un plan de mercadeo al detalle, teniendo en cuenta múltiples factores de carácter económico y social; lo cual finalmente concluyó en que es un negocio viable con un buen desempeño financiero y que el apalancamiento financiero es un factor decisivo para el éxito de ese proyecto en particular dado que se espera que a partir del cuarto año se generen utilidades.

- (Correa Martinez & Fernandez , 2021) plantearon un estudio sobre las variables económicas del aguacate hass en Colombia, como producto atractivo para la exportación. Evaluaron el mercado y entorno económico de los procesos necesarios para llevar a cabo la internacionalización de la fruta, con el fin de determinar las posibilidades de Colombia de mantenerse de manera competitiva en el mercado del aguacate hass. Finalmente, el estudio arrojó que el mercado y valor es atractivo por el constante crecimiento de la demanda; además que la variedad hass en Colombia tiene un gran potencial para la exportación por su cumplimiento de calidad y salud, demostrando el posicionamiento y alto grado de calificación en los últimos años.

5 Planteamiento del problema

Colombia es uno de los países con más biodiversidad del mundo, por tanto, posee una gran ventaja competitiva por la variedad de productos agrícolas que se pueden dar en sus tierras. A pesar de que el país forma parte de los principales exportadores de algunos productos como el café, banano y petróleo; se genera la impresión de que no se está explotando del todo la capacidad exportadora de muchos productos agrícolas como el aguacate hass. La variedad hass ha crecido exponencialmente a tal punto de ser uno de los productos más vendidos por fuera del

país, sin embargo, el reto que presenta Colombia es producir lo necesario para cubrir la demanda internacional, según (MinAgricultura, 2018)

Por lo tanto, en los últimos años el aguacate hass ha tomado protagonismo dentro del mercado internacional, teniendo un crecimiento exponencial de cultivo y comercialización tanto nacional como por fuera del país. El negocio del aguacate hass resulta tan rentable que cerca de 60 países han implementado la producción de esta fruta, además, en un artículo periodístico (Muñoz Orozco, 2019) menciona que este es el oro verde colombiano por la creciente actividad dentro del territorio y las numerosas ofertas de exportación y comercialización; siendo tan grande esta última que las hectáreas de cultivos sembradas en 2018 no eran suficientes para suplir la demanda mundial.

Con el éxito del aguacate hass colombiano en el exterior, muchas grandes empresas han surgido para aprovechar los cultivos como lo es Westfalia Fruit que en el año 2021 produjo más de 9.364 toneladas del aguacate hass, enfocándose principalmente en el mercado europeo (Asmar Soto, 2022), sin embargo, la llegada a Estados Unidos, Canadá, Costa Rica, Argentina y Japón los ha llevado a un crecimiento cada vez más acelerado. Otra de las grandes empresas con éxito en la exportación del aguacate hass ha sido el grupo Cartama, que desde hace 20 años exporta esta fruta; según el DANE en 2020 se exportaron 67.071 toneladas y US\$144,9 millones, aumentando en más de un 40% las cifras en contraste al 2019 y en 2021 las cifras están en constante crecimiento (Gaviria González, 2021)

En contraste, en los primeros nueve meses del año 2022, periodo de Enero-Septiembre, las exportaciones del hass disminuyeron un 9% comparado con el mismo periodo de 2021, presentando un valor de USD FOB \$142,6 millones; mientras que el peso de las exportaciones en el mismo periodo aumentó 9% llegando a 75.900,4 toneladas netas (Analdex, 2022). En el año

2022 el mes con más valor exportado fue Febrero con 12.301 toneladas para un equivalente a USD FOB \$22,7 millones. Además, en el periodo evaluado de este documento de ANALDEX se expresa que los países a los que más se exportó este producto agrícola fueron Países Bajos (42,7%), Estados Unidos (26,2%) y Reino Unido (9,6%). Es importante destacar que Estados Unidos tuvo un crecimiento de participación de más del 1000% pasando de USD \$1,6 millones a USD \$37,4 millones, mientras que Países Bajos y Reino Unido disminuyeron en un 28,4% y 40% respectivamente.

Los datos de exportación de esta fruta muestran el gran potencial que tiene para ser comercializada desde nuestro país hacia el exterior, siendo Colombia uno de los principales productores sin ni siquiera usar la mayor parte de su capacidad para cultivar y madurar este producto agrícola; es por este motivo que se considera viable y rentable realizar un emprendimiento para comercializar internacionalmente el aguacate Hass, y desarrollar un plan de marketing detallado que contenga todos los pasos a seguir para garantizar el éxito del proyecto en el mercado exterior. Además, la popularidad que está tomando en la actualidad la variedad Hass colombiana supone un punto a favor para incursionar en los mercados externos por su calidad que deriva de las características agrícolas del país.

6 Pregunta problema

¿Cómo desarrollar un plan de marketing internacional para el aguacate hass en un mercado objetivo en el desarrollo de un emprendimiento?

7 Objetivos

7.1 General

Diseñar un plan de marketing internacional para el aguacate Hass en un mercado objetivo-caso de emprendimiento

7.2 Específicos

- Diagnosticar el sector del aguacate hass que determine la configuración del abastecimiento y estructura empresarial.
- Seleccionar el mercado objetivo para el aguacate hass, describiendo las variables del macroentorno y condiciones de acceso al mercado.
- Establecer estrategias para el emprendimiento, para el mercado y para el producto en el mercado objetivo.
- Evaluar la viabilidad y rentabilidad del plan de marketing internacional para exportar el aguacate hass hacia el mercado objetivo

8 Justificación

La importancia del aguacate hass dentro del sector agrícola ha aumentado pues según (Sicex, 2022) “para el 2020 se logró un récord sin precedentes con la venta de un total de \$144 millones de dólares únicamente en esta especie”. A partir de 2020, el negocio del aguacate seguirá creciendo y será de gran beneficio para la economía colombiana. Ciertas condiciones, como el clima, la fertilidad del suelo y una mano de obra calificada dedicada al cultivo de esta fruta, han hecho que los productores colombianos de aguacate sean mundialmente conocidos por su calidad, sabor, aroma y color del fruto final que se envasa para la exportación.

Actualmente, según el (ICCA, 2022), Colombia “tiene registrados 2.943 predios para la exportación en fresco, los cuales suman un total de 23.220 hectáreas. Los departamentos que sobresalen son Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca”, evidenciando con estos datos la evolución en cuanto a cultivos y capacidad exportadora del aguacate hass.

Complementando el punto anterior, es pertinente traer estadísticas brindadas por (Minagricultura, 2022) como el crecimiento de aproximadamente el 20% de toneladas exportadas entre 2020 y 2021, llegando a 99.000 por un valor de US\$206.593.509; adicional a esto, ganando

protagonismo en el mercado norteamericano donde hubo una considerable exportación del producto para el evento deportivo más grande del mundo, el super bowl.

Sin embargo, a pesar de aumentar las toneladas comercializadas internacionalmente, el crecimiento sigue siendo poco en comparación con la capacidad productiva del país. (López Bejarano, 2020) establece que “en un reporte de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (Upra), se evidenció que esa fruta podría extenderse por más de 3,3 millones de hectáreas para su cultivo y producción” por lo cual en este momento hay aproximadamente sólo 1% en uso de las tierras que se pueden explotar cultivando el aguacate hass. Mientras la producción parece limitada, en tan solo dos años (2018-2020) pasaron de 11 a 30 países con permiso para recibir el hass colombiano, lo cual representa una oportunidad de negocio factible y le brinda sentido a utilizar más tierras para cultivar en el país y exportar a los tantos territorios que tanto desean este producto agrícola.

Por último, realizar un emprendimiento para la exportación del aguacate hass resulta muy llamativo por la rentabilidad y el auge que tiene en la actualidad el popular producto colombiano. Además, los precios por los que se compran en el exterior significan una notable rentabilidad y la demanda es tan grande que la producción dentro del país aún no es suficiente. Por estas razones se considera pertinente realizar un plan de mercadeo para exportar aguacate hass a un mercado objetivo, teniendo en cuenta todos los factores que implica la internacionalización, de igual forma, considerando que el mercado de este producto en particular aún no está saturado, lo cual representa una gran oportunidad para realizar este negocio en la actualidad.

9 Marco Teórico

Los economistas y especialistas en marketing han elaborado diferentes teorías que explican el funcionamiento del comercio internacional que desde hace mucho tiempo ha sido

objeto de estudio y reflexión. Con el fin de entender a fondo todas las teorías, es primordial conocer como ha sido el desarrollo y evolución de la historia del marketing internacional y el comercio.

Abordando como objeto de estudio la historia económica, se puede concluir que existen diferentes teorías que intentan explicar cómo funciona el flujo de divisas en el mundo, específicamente en cada país. Una de las teorías más relevantes es la teoría del mercantilismo, la cual surgió en Europa entre los siglos XVI, XVII y principios del XVIII. La acumulación de grandes cantidades de metales preciosos como el oro, fue un factor clave en el objetivo del mercantilismo en conjunto con la política de la exportación de bienes y servicios para obtener riquezas. En este orden de ideas, los gobiernos mercantilistas utilizaron diversas medidas proteccionistas que restringían la entrada de mercancías del exterior a sus mercados para promover las exportaciones. Por estas razones, el mercantilismo tomó gran relevancia dentro de las teorías económicas más influyentes de la época, marcando un cambio en el enfoque de la política económica en diferentes países. Sin embargo, cabe resaltar que ha sido objeto de críticas por hacer énfasis en la acumulación de recursos y respaldar políticas proteccionistas que restringen el comercio internacional. (KRUGMAN & OBSTFELD, 2006)

En el año 1776, Adam Smith realizó la publicación de su libro *La riqueza de las naciones*, en el cual discutía la interacción de la política, la economía y el efecto del comercio sobre el poder adquisitivo de las naciones. Smith establece que el comercio internacional contribuye al crecimiento económico, realizado bajo condiciones de libre competencia. Según la publicación de Smith, los países se deben centrar en lo que se destacan y resalta dos tipos de ventajas: las ventajas naturales basadas en variables como el clima y los recursos naturales, y ventajas adquiridas relacionadas con la tecnología empleada para obtener un bien.

La teoría de la ventaja comparativa propuesta por David Ricardo a finales del siglo XIX tuvo como base la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith, adicionándole el concepto de costo de oportunidad. Según Ricardo, los países deben hacer énfasis en la producción del bien o servicio en el que tienen el menor costo de oportunidad, en el caso de poseer una ventaja absoluta en la producción de bienes o servicios. Es decir, un país debe dejar de producir un bien y debe enfocarse en el que le resulte más favorable, mientras que adquiere de otro país un bien necesario para la demanda nacional, fomentando el comercio internacional. El desarrollo de las teorías del comercio internacional tras pasar los años y los avances tecnológicos, han creado una mayor interconexión e interdependencia entre naciones por medio del comercio de bienes y servicios, esto es lo que hoy en día se conoce como globalización.

La globalización ha generado una mayor integración y comunicación entre países, lo que resulta beneficioso para cooperar internacionalmente y buscar de un desarrollo sostenible. Por consiguiente, existen críticas que argumentan que la globalización ha concluido en una dependencia de los países subdesarrollados a los desarrollados, convirtiendo a los subdesarrollados en únicos proveedores de recursos y mano de obra barata. La globalización ha sido un factor clave en el desarrollo de los negocios internacionales, haciendo que las empresas se den cuenta de que están conectadas con clientes, competidores y empresas de otros países, motivándolas a expandirse en el extranjero para competir y satisfacer las necesidades de la demanda de los mercados locales y extranjeros. En resumen, la globalización es un proceso complejo que genera tanto beneficios como desventajas, y su impacto depende de su implementación y gestión.

La internacionalización de las empresas puede llegar generar más valor mediante una diversificación global que logre obtener mayores ganancias y reducir los riesgos. Entre las

teorías de la internacionalización, la ventaja competitiva es una de las más importantes, esta sugiere que las empresas logran competir en un mercado globalizado si ofrecen valor a los clientes, puede ser por medio de costos bajos o el uso de tecnología avanzada. La ventaja competitiva se basa en la diferenciación de productos y servicios, lo que favorece a las empresas y les permite destacar en un mercado competitivo.

Cuando se busca una expansión a nivel internacional, es primordial tener en cuenta la naturaleza cambiante de la competencia, mercado y producto. Para gestionar esta situación, se puede emplear la teoría del ciclo de vida del producto, que consta de cuatro fases distintas. Por un lado, se encuentra la fase de introducción, en la cual se introduce un producto nuevo y no se busca obtener beneficios. Luego está la fase de crecimiento, donde se busca un aumento de los beneficios y mayor aceptación del producto en el mercado. La tercera fase es la madurez, donde se estabilizan las ventas y las ganancias y pueden aparecer nuevos competidores. Por último, la cuarta fase es la de declive, donde las ventas y ganancias disminuyen. (Kotler & Armstrong, 2017).

La teoría de redes es un resultado de la frecuente interacción entre las empresas y los agentes externos. Esta teoría resalta que las relaciones de confianza y cooperación con clientes, proveedores e intermediarios son de suma importancia para garantizar el éxito de una empresa en expansión al mercado extranjero. Mediante estas relaciones, las empresas obtienen información de valor y recursos que les la creación de filiales e inversión en el extranjero. (Barber & Darder, 2004).

La investigación de mercados es una disciplina que se basa en la aplicación de teorías para recolectar información importante sobre los mercados y los consumidores, comprendiendo cómo actúan los usuarios del producto, cómo se comporta el mercado, la tendencia y los factores

que influyen en la demanda y la oferta. El análisis de datos recolectados tanto cuantitativos como cualitativos son fundamentales en este proceso, ya que ayudan a determinar qué decisiones deben de tomar sobre la promoción de productos o servicios, la fijación de precios y la distribución. Para desarrollar eficazmente estos objetivos, la investigación de mercados utiliza una variedad de técnicas, como encuestas, entrevistas, grupos focales, entre otras. También, se basa en teorías como la preferencia del consumidor, la segmentación de mercado, la percepción y la motivación para comprender el comportamiento del consumidor.

Para concluir, basándonos en el libro "*Global Marketing*" de Warren Keegan, explica la teoría de la penetración de mercados y expone los retos y oportunidades que enfrenta el marketing en un entorno global. El libro trata varios temas que van desde la investigación de mercados internacionales hasta la segmentación y el posicionamiento del mercado, analizando los métodos de entrada al mercado y la gestión del marketing en un mercado global. (Keegan & Green, 2016)

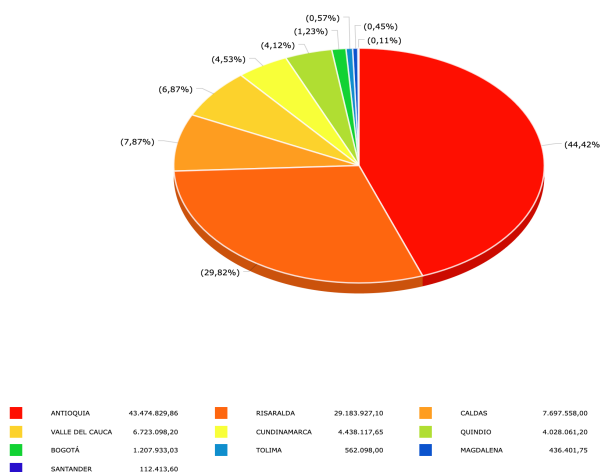
10 Marco contextual

Colombia ha aumentado notablemente su participación en el mercado del aguacate hass, llegando a estar a la altura de exportadores principales de esta fruta como México y Perú, las políticas sanitarias para el cuidado de los cultivos y el apoyo al campesino para su desarrollo económico a partir de la siembra y cosecha de la variedad hass son algunos de los principales factores que han garantizado el protagonismo del aguacate en el comercio exterior; además, la gran ventaja competitiva que tiene el país por sus tierras altamente compatibles para el cultivo del aguacate hass, suponen una calidad única para el producto agrícola, que lo hace popular internacionalmente.

Hay algunas regiones que destacan entre las productoras y comercializadoras del aguacate hass para la exportación, son regiones que tienen más protagonismo frente a otras por tener una ubicación óptima donde el clima y la altura sobre el nivel del mar son factores clave en su desarrollo agrícola y garantizan una calidad insuperable para la fruta. Las regiones con la mejor calidad para la siembra y cosecha del aguacate hass son las que logran obtener permisos de exportación de una forma relativamente fácil frente a las demás y logran ser los principales departamentos exportadores de esta variedad, entre ellos se encuentran Antioquia, Risaralda, Caldas y Valle del Cauca como se puede evidenciar en la siguiente gráfica:

Figura 1.

Participación por departamento de origen en la exportación del aguacate hass



Fuente: Legiscomex

Apoyando lo anterior, en el año 2022 desde enero hasta septiembre, Antioquia tuvo la mayor participación entre departamentos de origen de las exportaciones del aguacate hass, su participación corresponde a un 48,4% que se traducen a USD FOB 69 millones, mismo patrón que tuvo en el año 2021 durante el mismo periodo de meses. Como segundo departamento se encuentra ubicado Risaralda con una participación del 25,1%, y otros departamentos que destacan son Caldas (9,3%), Valle del Cauca (7,6%) y Cundinamarca (3,7%)

Tabla 1.

Principales departamentos de origen de las exportaciones de aguacate hass

Principales departamentos de origen de las exportaciones de aguacate Hass								
Departamentos	USD FOB		Var. (%)	Part (%) 2022	Peso Toneladas Netas		Var. (%)	Part (%) 2022
	Enero - septiembre				Enero - septiembre			
	2021	2022			2021	2022		
Total	156.654.887	142.564.949	-9	100	69.629	75.900	9	100
Antioquia	79.160.329	69.027.264	-12,8	48,4	34.850	39.564	13,5	52,1
Risaralda	34.878.235	35.781.967	2,6	25,1	15.910	17.536	10,2	23,1
Caldas	13.410.662	13.286.782	-0,9	9,3	5.652	6.046	7	8
Valle Del Cauca	9.531.064	10.780.314	13,1	7,6	4.532	4.863	7,3	6,4
Cundinamarca	9.013.583	5.272.364	-41,5	3,7	4.052	2.914	-28,1	3,8
Quindío	4.941.143	5.248.372	6,2	3,7	2.352	3.022	28,5	4
Bogotá	4.524.648	2.065.597	-54,3	1,4	1.608	1.056	-34,3	1,4
Tolima	248.704	706.772	184,2	0,5	141	464	229,6	0,6
Magdalena	60.816	224.923	269,8	0,2	56	331	495	0,4
Santander	194.296	156.800	-19,3	0,1	150	95	-36,8	0,1
Sucre	100.500	12.522	-87,5	0	79	8	-89,4	0
Atlántico	102.373	1.124	-98,9	0	54	1	-98,9	0
Bolívar	143.373	78	-99,9	0	58	0,02	-100	0
Huila		70	**	0		0,02	**	0
Meta	294.106		**	0	112		-100	
San Andrés	51.055		-100	0	24		-100	

Fuente: ANALDEX (Datos de Legiscomex)

11 Marco Conceptual

- Exportaciones: Es el envío de bienes y servicios producidos en un país a otros países con el propósito de venderlos, obtener ingresos y entablar relaciones económicas internacionales.
- Rentabilidad: Es la medida en que una inversión o negocio genera ganancias o beneficios en relación con los costos o capital invertido.
- Comercio: Actividad socioeconómica que se basa en el cambio o transacción de bienes o servicios.
- Aranceles: Derechos de aduana que se imponen a la importación de los bienes.
- Acuerdos comerciales: Pactos entre dos o más países que tienen el fin de realizar intercambio de bienes y servicios, reduciendo o eliminando las barreras comerciales.

12 Marco Legal

En Colombia la Ley 1014 de 2006, comúnmente conocida como la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, rige la creación de empresas. Esta legislación establece las bases

para la generación y fortalecimiento de las empresas en el país, para impulsar el progreso económico y social. La ley explica que cualquier persona puede crear una empresa, independientemente de su nivel educativo o experiencia personal, asimismo, ofrece incentivos a los emprendedores, como son el acceso a financiamiento por parte de entidades públicas o privadas, exenciones tributarias, y demás. Adicionalmente, es de suma importancia tener presente el decreto 1165 del 2019 impuesto en Colombia donde se expresan las leyes y normas vigentes sobre el comercio exterior.

En el proceso de creación de una empresa, inicialmente se deben seguir algunos pasos y cumplir ciertas exigencias. Es primordial definir el tipo de sociedad que se creará y, también, deben realizarse los trámites necesarios frente a la Cámara de Comercio del lugar donde se registrará la empresa, que finalmente proporciona un número de identificación tributaria (NIT).

Para el proceso de creación de empresas con desarrollo en el sector agrícola con un enfoque hacia la exportación de productos, es importante tener como referencia las normas establecidas por el gobierno y las entidades del comercio. En este sector se ofrecen condiciones y oportunidades óptimas para alcanzar una rentabilidad sostenible en el tiempo, sin embargo, para realizar las labores propias de este sector, se requieren permisos y licencias específicas, y, por consiguiente, se debe realizar un registro ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Es importante tener en cuenta que la producción y la exportación de productos agrícolas en Colombia están ligadas a normas técnicas y sanitarias que han sido establecidas por entidades de control y supervisión, como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. Por lo tanto, para asegurar el éxito del negocio a largo plazo, la empresa debe

cumplir con ciertas normas de calidad y seguridad establecidas por estas entidades u organismos de control y supervisión.

13 Metodología

13.1 Tipo de estudio

Para cumplir con el proyecto de un plan de marketing internacional para el aguacate Hass, se realizó una investigación exhaustiva, por esta razón la metodología que se empleó fue una investigación en conjunto, tanto cualitativa como cuantitativa (mixta), por medio del uso de información primaria y secundaria que aseguró la implementación de datos pertinentes en el desarrollo de los objetivos, encaminando la investigación a obtener resultados coherentes en la fase de conclusiones.

13.2 Diseño metodológico

Dado la naturaleza mixta de la investigación, se realizó una revisión bibliográfica de datos primarios y secundarios, que se apoyaron en bases de datos y otros recursos como plataformas que arrojaron el material teórico que brindó una base más sólida al estudio. Por un lado, el aporte de las fuentes primarias al estudio fue toda la información nueva que no fue evaluada aún y surgió de investigaciones previas u otras fuentes directas de información. Por otro lado, el aporte que brindaron las fuentes secundarias a la investigación fueron datos ya analizados y extraídos de las fuentes primarias que por lo general provinieron de fuentes educativas especializadas.

13.2.1 FASE 1: Planteamiento del problema

En esta fase se realizó una investigación detallada de las exportaciones actuales del aguacate hass colombiano, sustentando el auge de este producto agrícola y la ventaja competitiva del país, con base en ello se planteó la siguiente pregunta problema para el proyecto: ¿Cómo

desarrollar un plan de marketing internacional para el aguacate hass en un mercado objetivo en el desarrollo de un emprendimiento?

13.2.2 FASE 2: Objetivos

Para la sección de los objetivos, se plasmó la idea principal del proyecto que se derivó de la pregunta problema, de igual forma, los objetivos específicos fueron una extensión de esta idea que marcó un paso a paso para resolver el problema central.

13.2.3 FASE 3: Justificación

La justificación sustentó el por qué la necesidad de realizar el emprendimiento del plan de marketing para la exportación del aguacate hass en un mercado objetivo, para esto se tuvo en cuenta la demanda, crecimiento y oferta del producto a nivel mundial.

13.2.4 FASE 4: Marcos

En el marco teórico se realizó una búsqueda detallada de fuentes institucionales sobre teorías económicas, que apoyaron el proyecto desde la parte teórica. Luego, en el marco legal se abordó toda la fundamentación que se debe tener en cuenta en el contexto colombiano desde la creación de empresa hasta las regulaciones de exportación. Finalmente, en el marco contextual se describió el entorno que rodea el proyecto, como las regiones productoras del país y su participación sectorizada en las exportaciones.

13.2.5 FASE 5: Metodología

Para esta fase se determinó que la investigación fue un estudio de tipo mixto entre cualitativo y cuantitativo, a su vez, que los datos primarios y secundarios eran indispensables para la solidez del desarrollo y fundamento del mismo.

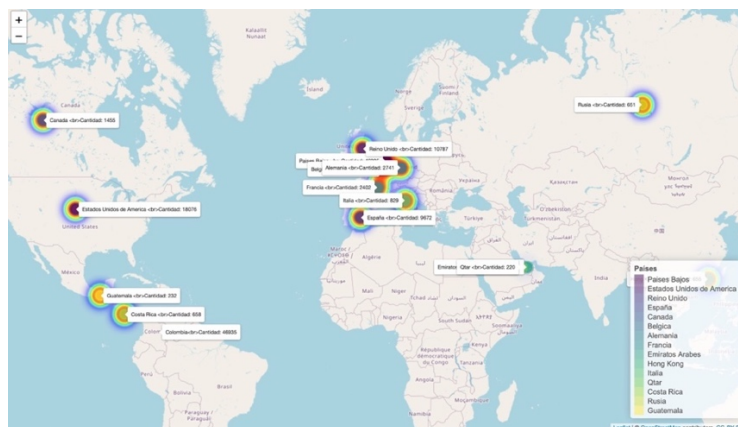
14 Objetivo 1: Diagnosticar el sector del aguacate hass en Colombia que determine la configuración del abastecimiento y estructura empresarial.

En la actualidad, Colombia ha desarrollado un crecimiento exponencial en su participación en el mercado internacional de la exportación del aguacate, por consecuencia de las

condiciones ambientales y climáticas favorables del territorio y el progreso de las prácticas agrícolas. El país ha incrementado tanto la eficiencia de los cultivos, como su calidad, llamando de esta forma la atención de compradores internacionales.

Figura 2.

Toneladas exportadas de aguacate de origen colombiano 2022



Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap

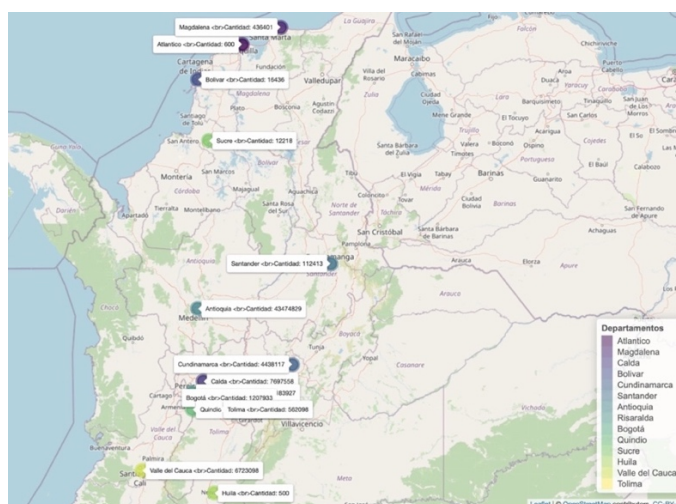
Entre los principales clientes de los aguacates de procedencia colombiana se encuentran Países Bajos y Estados Unidos como los más destacables, sin embargo, hay gran cantidad de clientes europeos y asiáticos que han incrementado su interés y compras del producto agrícola como lo muestra la figura anterior. Conforme a la representación de la gráfica Países Bajos es el país con mayores cantidades exportadas, seguida del país norteamericano que tiene como principales factores de su interés de compra la proximidad geográfica y su demanda interna del producto que cada vez aumenta. En el caso de Los países europeos y asiáticos como China y Japón, también han presentado un crecimiento en la demanda que ha influido en la importación del aguacate.

Es de importancia tener en cuenta que Colombia, a pesar de posicionarse como una de las potencias en cuanto a exportación de aguacate Hass, aún tiene grandes competidores entre los

que destaca México, que es el mayor exportador de esta fruta a nivel mundial, debido a sus características geográficas y capacidad de producción masiva durante todo el año, así como también su cercanía con clientes importantes como Estados Unidos. A pesar de esto, Colombia sigue potenciando su producción y reconocimiento dentro de este mercado para seguir siendo uno de los principales exportadores, y expandir la participación que tiene dentro de la comercialización internacional del aguacate Hass.

Figura 3.

Origen de toneladas exportadas de aguacate hass por departamento colombiano 2022



Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap

Colombia posee múltiples territorios con óptimas condiciones para el cultivo y crecimiento del aguacate hass, la discriminación se realiza por departamentos de acuerdo con su rendimiento en toneladas exportadas con origen en los mismos. Es importante tener en cuenta la procedencia de la fruta, para evaluar la competencia interna, y de igual forma identificar las tierras con mejor eficiencia y calidad para realizar la exportación e identificar una posible oportunidad de negocio.

En la figura 4 se observan la cantidad exportada por cada departamento en toneladas, se pueden evidenciar en ella departamentos como Antioquia, Cundinamarca, Caldas y Valle del Cauca que tienen una participación notable en la producción de aguacate Hass apto para exportación, por lo cual se puede concluir que la zona sur-centro del país es la que produce mayores cantidades del producto agrícola para comercio internacional, siendo el departamento de Antioquia el de mayor rendimiento

Tabla 2.

Relación entre Puertos y Departamentos de Origen

DEPTO ORIGEN	CALI	BARRANQUILLA	BOGOTÁ	BUENAVENTURA	CARTAGENA	MEDELLÍN	NIVEL CENTRAL	SANTA MARTA	TURBO	Total general
ANTIOQUIA	14.400	24.387	101.371	1.568.733	64.190.731	2.808	2.150	40.094.128	3.610.207	109.608.914
RISARALDA		86.917	93.629	135.808	42.813.043			12.317.930	48.000	55.495.327
CALDAS			410	39.520	11.811.514			6.686.266	41.600	18.579.310
VALLE DEL CAUCA			4.300	2.503.116	8.857.179			4.783.942		16.148.537
CUNDINAMARCA			163.894	177.139	4.213.457			7.204.148		11.758.638
QUINDIO			390	66.160	5.009.925			4.958.372		10.034.847
BOGOTÁ		321	115.512		3.934.454			3.264		4.053.550
TOLIMA			13.658		159.702			733.634		906.994
MAGDALENA		789	317		22.272			610.911		634.289
SANTANDER		24.353			354.035			76.838		455.226
SUCRE					113.453					113.453
META			276		111.744					112.020
ATLÁNTICO		15.499			88.585					104.084
BOLIVAR			20		61.842					61.862
SAN ANDRÉS					47.328					47.328
CAUCA								16.800		16.800
HUILA			500							500
Total general	14.400	152.265	494.275	4.490.476	141.789.265	2.808	2.150	77.486.232	3.699.807	228.131.678

Fuente: Datos recopilados de Trademap

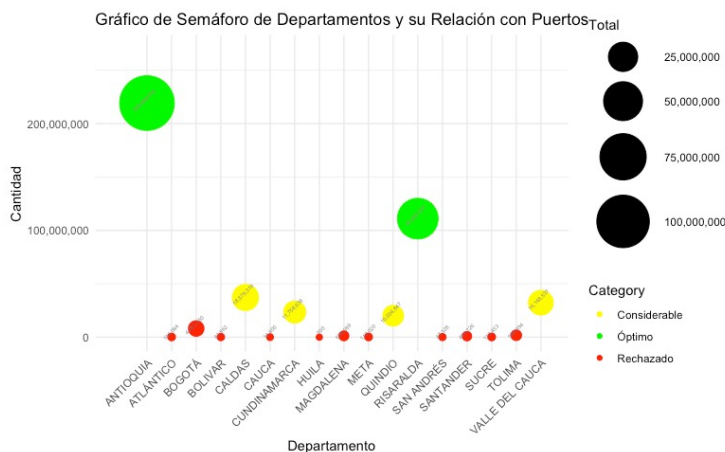
Teniendo en cuenta la discriminación por departamentos, se elaboró un cruce de variables en la tabla 2, en la cual podemos evidenciar la relación entre el departamento de origen del aguacate Hass y los principales puertos de salida, con la finalidad de encontrar la región con mejor rendimiento teniendo en cuenta las cantidades producidas y sus salidas por los puertos. Para facilitar la identificación, se utilizó el método del “semáforo” el cual clasifica los datos de acuerdo con su rendimiento con los colores verde, amarillo y rojo.

Se debe tener en cuenta en este punto que, la tabla evalúa la eficacia dependiendo de las cantidades que provienen de cada departamento y la cercanía a los puertos, es decir, el verde refleja que ambas variables son viables tanto por su producción como por su relativamente corta

distancia y facilidad de conexión; por otro lado, el amarillo quiere decir que alguna de las dos variables es poco o medianamente viable y por último el rojo refleja una carencia de eficacia en ambas variables.

Figura 4.

Categorización de departamentos y sus relaciones con los puertos



Fuente: Datos recopilados de Trademap

En la figura 5 se ve reflejado el proceso de clasificación de tipo “semáforo” de manera gráfica, donde se evidencia que el departamento en relación con los principales puertos con mejor rendimiento es Antioquia con una amplia diferencia del segundo que es Risaralda. Como se puede evidenciar en la gráfica, también hay algunos departamentos que se pueden tener en cuenta como: Caldas, Cundinamarca, Quindío y Valle del Cauca. El resto de las opciones se descartan por tener poca eficiencia a la hora de producir y enviar a los puertos, lo cual las hace complejas de emplear en un ejercicio real de empresa.

15 Objetivo 2: Seleccionar el mercado objetivo para el aguacate hass, describiendo las variables del macroentorno y condiciones de acceso al mercado

(Ver tabla 3)

Tabla 3.
Matriz de mercados

	Estados Unidos			Países Bajos			Reino Unido			España			Francia							
	P	C	R	P	C	R	P	C	R	P	C	R	P	C	R					
Importaciones del producto 2022 (miles USD)	3.380.386	5,88%	5	0,29	912.387	5,88%	4	0,24	260.960	5,88%	1	0,06	410.416	5,88%	2	0,12	532.654	5,88%	3	0,18
Decremento de las importaciones en cantidad 2021-2022 (%)	-7%	5,88%	2	0,12	-6%	5,88%	1	0,06	-2%	5,88%	4	0,24	-6%	5,88%	3	0,18	10%	5,88%	5	0,29
Decremento de las importaciones en valor 2021-2022 (%)	8%	5,88%	5	0,29	-11%	5,88%	3	0,18	-16%	5,88%	1	0,06	-16%	5,88%	2	0,12	-1%	5,88%	4	0,24
Participación en las importaciones mundiales	42,8%	5,88%	5	0,29	11,6%	5,88%	4	0,24	3,3%	5,88%	1	0,06	5,2%	5,88%	2	0,12	6,7%	5,88%	3	0,18
Concentración de las importaciones de las importaciones del producto 2022 por proveedor (%)	México, 87%	5,88%	1	0,06	Perú, 35,6%	5,88%	3	0,18	Perú, 32,5%	5,88%	4	0,24	Perú, 59,6%	5,88%	2	0,12	Perú, 26,1%	5,88%	5	0,29
Importaciones procedentes de Colombia del producto 2022 (miles USD)	51.486	5,88%	4	0,24	93.300	5,88%	5	0,29	22.465	5,88%	3	0,18	15.388	5,88%	2	0,12	11.734	5,88%	1	0,06
Participación en valor de las exportaciones colombianas del producto 2022 (%)	1,5%	5,88%	1	0,06	10,2%	5,88%	5	0,29	8,6%	5,88%	4	0,24	3,7%	5,88%	3	0,18	2,2%	5,88%	2	0,12
Decremento importado desde Colombia en valor unitario, entre 2021-2022, %	4%	5,88%	5	0,29	-4%	5,88%	4	0,24	-13,0%	5,88%	1	0,06	-12%	5,88%	2	0,12	-12,0%	5,88%	2	0,12
Arancel preferencial	0%	5,88%	5	0,29	0%	5,88%	5	0,29	0,0%	5,88%	5	0,29	0%	5,88%	5	0,29	0,0%	5,88%	5	0,29
Arancel General	11,2 centavos por kilo	5,88%	5	0,29	4%	5,88%	4	0,24	4%	5,88%	4	0,24	4%	5,88%	4	0,24	4%	5,88%	4	0,24
Requisitos de importación	65	5,88%	4	0,24	39	5,88%	5	0,29	-	5,88%	5	0,29	39	5,88%	5	0,29	39	5,88%	5	0,29
Requisitos de exportación	1	5,88%	1	0,06	1	5,88%	1	0,06	1	5,88%	1	0,06	1	5,88%	1	0,06	1	5,88%	1	0,06
PIB 2022 (Millones USD)	25.462.700	5,88%	5	0,29	993.681,0	5,88%	1	0,06	3.070.600	5,88%	4	0,24	1.400.520	5,88%	2	0,12	2.782.905	5,88%	3	0,18
PIB per cápita 2022 (USD)	76.000	5,88%	5	0,29	56.489	5,88%	4	0,24	45.775	5,88%	3	0,18	29.139	5,88%	1	0,06	40.883	5,88%	2	0,12
Inflación (2022)	6,5%	5,88%	3	0,18	9,6%	5,88%	2	0,12	10,5%	5,88%	1	0,06	5,7%	5,88%	5	0,29	5,9%	5,88%	4	0,24
Costo por metro cuadrado	2800 US	5,88%	5	0,29	3500 US	5,88%	4	0,24	3500 US	5,88%	4	0,24	4360 US	5,88%	3	0,18	3500 US	5,88%	4	0,24
Tiempo de transporte desde CTG	7 DIAS DIRECTO (MIAMI)	5,88%	0,29		13 DIAS DIRECTO (ROTTERDAM)	5,88%	0,24		15 DIAS DIRECTO (LONDRES)	5,88%	0,12		14 DIAS DIRECTO (VALENCIA)	5,88%	0,18		23 DIAS DIRECTO (LE HAVRE)	5,88%	0,06	
TOTAL		100%	3,44			100%	3,47			100%	2,94			100%	2,82			100%	3,35	

Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de Trademap

El siguiente paso fue realizar una matriz de selección de mercados que determina los países en las mejores condiciones para exportar desde Colombia según las variables que se encuentran en los procesos de internacionalización. Para esta matriz, se tomaron los países con mayor protagonismo en importaciones de aguacate Hass, los cuales fueron: Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, España y Francia. En este orden de ideas se evaluaron los países teniendo en cuenta sus características en el mercado del aguacate Hass.

El ejercicio arrojó como resultado que los países óptimos para realizar la operación de comercio internacional son Estados Unidos y Países Bajos. Este resultado es fruto de una rigurosa investigación y recopilación de datos por medio de las plataformas Legiscomex y TradeMap en las que se encontraron datos de exportación recientes (entre 2021 y 2022) y se extrajeron las variables más importantes para tener en cuenta como son: importaciones en miles USD por países, cantidades, principal proveedor, concentración de las exportaciones, costo de fletes, aranceles, tiempo de transporte, entre otros.

15.1 Descripción y análisis del entorno del país objetivo

15.1.1 Información política, económica y social del mercado objetivo.

(Ver tabla 4).

Tabla 4.

Análisis del entorno del país

Análisis del entorno	Descripción
Política	Estados Unidos es una república federal constitucional que funciona bajo el sistema de democracia representativa con una separación de poderes en tres ramas: ejecutivo, legislativo y judicial. El actual presidente es Joe Biden desde el año 2021 y cada cuatro años hay elecciones presidenciales.
Economía	Estados Unidos es la mayor economía del mundo por delante de China, es la economía con mayor volumen de PIB del mundo. Su economía es diversificada y abarca sectores como la agricultura, productos químicos, manufactura de maquinaria, alimentos y automóviles entre otros. Su moneda oficial es el dólar estadounidense. Un punto para destacar es que su PIB per cápita es uno de los indicadores que refleja la buena calidad de vida que tienen los habitantes del país norteamericano en términos económicos.
Social	El idioma oficial de Estados Unidos es el inglés, es un país con una población de aproximadamente 332.314.000 personas, el país se caracteriza por tener una gran diversidad en términos de etnia y cultura, y en cuanto a religión, la población es mayoritariamente cristiana.

Fuente: Elaboración propia con datos de

15.1.2 Zonas geográficas del mercado

(Ver figura 5).

Figura 5.

Mapa geográfico de Estados Unidos



Fuente: (Merino, 2020)

Estados Unidos se conforma de 50 estados, 48 de ellos son continentales, es decir, que están conectados físicamente entre sí y comparten las mismas fronteras. Por otro lado, hay 2 estados que no están unidos físicamente al país que son Alaska y Hawái. El país norteamericano tiene fronteras terrestres con Canadá hacia el norte y México hacia el sur, a su vez, limita con el Océano Atlántico al este y el Océano Pacífico al oeste.

15.1.3 Paralelos según precios del mercado

(Ver tabla 5).

Tabla 5.

Precio de los mayores importadores del aguacate hass desde Colombia

Etiquetas de fila	Suma de Cantidades	Promedio de Valor FOB (USD)	Promedio de Valor FOB (COP)	Promedio de Precio Unitario FOB (USD)	Cantid.	Promedio de Precio Unitario FOB (COP)	Cantid.
A. R. PRODUCTS & TRUCKING CORP	21.773	\$	57.781	\$	235.183.115	\$	10.802
AR TROPIC GROUP USA LLC	130.099	\$	39.886	\$	192.891.310	\$	8.885
ACDS, LLC	280	\$	700	\$	2.818.844	\$	10.067
ANDESANO USA	84.388	\$	49.287	\$	211.565.995	\$	9.987
ANDESANO USA LLC	578.322	\$	53.040	\$	227.153.051	\$	10.594
AR PRODUCE & TRUCKING CORP	43.372	\$	54.173	\$	232.023.155	\$	9.775
AVOCADOS LLC GREENFRUIT	21.504	\$	35.584	\$	133.676.278	\$	6.216
Avocados Plus, INC	59.664	\$	53.716	\$	225.075.442	\$	11.385
AVOKANTO S.L	65.048	\$	54.241	\$	213.547.613	\$	9.847
Calavo Growers, Inc	108.480	\$	46.880	\$	185.374.089	\$	8.544
Calavo Growers, Inc.	715.968	\$	55.050	\$	230.871.500	\$	10.641
CAMPOSOL FRESH USA INC	65.318	\$	33.555	\$	130.264.218	\$	5.983
CAMPOSOL FRESH USA INC.	192.451	\$	32.665	\$	142.127.992	\$	6.576
CRICO DISTRIBUTORS INC	43.392	\$	66.450	\$	300.082.337	\$	13.831
DEL REY AVOCADO	173.568	\$	51.868	\$	208.012.727	\$	9.588
DEL REY AVOCADO COMPANY	454.334	\$	55.506	\$	238.137.740	\$	11.557
DEL REY AVOCADOS COMPANY	119.750	\$	70.622	\$	266.769.067	\$	13.366
DIVERSIFIED GLOBAL TRADING CORPORATION	43.469	\$	49.697	\$	204.351.024	\$	9.403
ECO FARMS	150.764	\$	70.675	\$	352.783.985	\$	16.378
ECO FARMS TRADING OPERATION, LLC	21.696	\$	47.742	\$	197.168.419	\$	9.088
ECO FARMS TRADING OPERATION, LLC.	5.695	\$	4.264	\$	19.051.751	\$	6.690
ECO FARMS TRADING OPERATIONS LLC	43.392	\$	46.857	\$	209.311.803	\$	9.647
ELEMENTAL WORLD WIDE INC	21.696	\$	57.600	\$	276.541.056	\$	12.746
FLORIDA FRESH FRUITS LLC	59.770	\$	28.089	\$	124.187.807	\$	6.233
FRESHCLUB BRANDS LLC	37.008	\$	56.269	\$	246.029.296	\$	13.240
FRU VEG MARKETING, INC.	108.480	\$	41.051	\$	172.123.694	\$	7.933
GREENFRUIT AVOCADOS LLC	2.745.346	\$	43.065	\$	179.581.451	\$	8.302
Greenfruit vegetables Inc	43.392	\$	48.787	\$	210.537.138	\$	9.704
HASS GLOBAL CORPORATION	164.255	\$	50.055	\$	220.627.228	\$	10.702
HID MARKETING INC	173.568	\$	107.520	\$	472.987.872	\$	13.511
HIGUANA COO CORP	65.088	\$	73.707	\$	347.173.342	\$	16.002
INDEX FRESH	540.076	\$	25.288	\$	110.940.965	\$	5.156
INDEX FRESH INC	65.203	\$	48.921	\$	203.152.692	\$	9.347
INDEX FRESH, INC.	238.656	\$	7.804	\$	38.614.887	\$	1.780
INNOVIA MARKETER LLC FLORIDA	930	\$	1.296	\$	5.590.037	\$	9.475
Innovafruit USA LLC	83.569	\$	18.345	\$	79.744.064	\$	3.835
LA TIERRA JUSTA INC	3.800	\$	1.747	\$	7.559.170	\$	5.847
LOS SPECIALTY SALES LTD	130.376	\$	56.550	\$	228.557.550	\$	10.335
LOS SPECIALTY SALES Ltd	410.416	\$	51.543	\$	218.806.052	\$	10.126
LOGISTIC BUSINESS PARTNERS ROTTERDAM B.	22.416	\$	31.250	\$	117.076.762	\$	5.223
MISSION PRODUCE INC FE	3.449.664	\$	60.902	\$	252.364.644	\$	11.632
MISSION PRODUCE, INC FE	151.872	\$	48.662	\$	226.813.750	\$	10.454
MISSION PRODUCE, INC	21.696	\$	66.432	\$	260.248.689	\$	11.995
MISSION PRODUCE, INC FE	1.453.586	\$	244.309	\$	244.309.637	\$	11.261
NATURIFE AVOCADO FARMS, LLC	2.492.939	\$	42.426	\$	176.582.692	\$	8.145
RIO VISTA VENTURES	127.012	\$	44.359	\$	191.013.352	\$	9.052
RIO VISTA VENTURES LLC	18.735	\$	37.308	\$	187.033.970	\$	9.983
SEALD SWEET INTERNATIONAL	260.696	\$	61.069	\$	267.935.456	\$	12.334
SOL BRIDGE CORP	1.356	\$	2.668	\$	11.509.653	\$	8.488
TOLYS FRESH PRODUCE LLC	43.392	\$	40.080	\$	152.173.816	\$	7.014
TRIDGE TRADE, INC.	184.494	\$	49.711	\$	210.463.782	\$	10.245
WEST PAK AVOCADO	303.821	\$	48.687	\$	190.472.853	\$	8.777
WEST PAK AVOCADO INC	521.624	\$	55.658	\$	237.748.634	\$	10.939
WEST PAK AVOCADO, INC	65.088	\$	46.323	\$	197.275.805	\$	9.093
WEST PAK AVOCADOS, INC	580.562	\$	41.335	\$	173.799.999	\$	8.259
WESTLALIA FRUIT MARKETING USA LLC	216.960	\$	31.085	\$	140.930.009	\$	6.496
Total general	17.949.729	\$	49.294	\$	207.577.538	\$	9.652

Fuente: Elaboración propia con datos de Legixcomes

En la tabla se pueden observar los precios en el mercado de estados unidos, estos son los valores que pagaron las principales importadoras durante el año 2022. Por medio de un análisis donde se investigaron las actividades comerciales de la mayoría de estas importadoras, se pudo evidenciar que la mayor parte de la lista corresponde a empresas que se dedican a distribuir y comercializar. Asimismo, es pertinente detallar que algunas de estas empresas describen dentro

de sus operaciones la producción del aguacate hass en este caso. El último punto para destacar es el caso específico de Hass Global Corporation, que cumple con actividades como importación, distribución, producción y también fabricación de productos derivados del aguacate como el guacamole, pasta de aguacate y aguacate congelado.

15.1.4 benchmarking del aguacate Hass en el mercado objetivo.

(Ver tabla 6).

Tabla 6.

Benchmarking del aguacate hass en Estados Unidos

Descripción del producto	Supermercados					
	Walmart	Costco	Kroger	Whole foods	Sam's club	Publix
 Aguacate hass por unidad	\$0.84 dólar	No vende por unidad	\$0.89 dólar	\$1.67 dólares	No vende por unidad	\$1.37 dólares
 Aguacate hass en bolsa o malla	\$4.94 dólares (3-4 unidades)	\$6.69 dólares (6 unidades)	\$4.49 dólares (4 unidades)	\$5.99 dólares (4 unidades)	\$4.77 dólares. (5 unidades)	\$6.63 dólares (5 unidades)
 Aguacate hass en bolsa (congelado)	\$3.86 dólares (bolsa de 10 oz, \$6,18 dólares por libra)	\$12.29 dólares (bolsa de 3 lb, \$4,10 dólares por libra)	\$5.49 dólares (bolsa de una libra)	5.99 dólares (bolsa de 12 oz, \$9,58 dólares por libra)	No aplica	No aplica

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se pueden evidenciar los distintos precios del aguacate en sus múltiples presentaciones en los puntos de venta, estas presentaciones son las más comunes y populares entre los clientes de estas cadenas de supermercados ubicadas en los Estados Unidos. Podemos evidenciar una ligera variación entre los precios de los aguacates por presentación, sin embargo, la máxima variación es de aproximadamente \$2.00 dólares. Es importante resaltar en este punto, que hay algunos productos que no se venden exactamente en la misma presentación en cada supermercado, o en su defecto que no lo venden, por ejemplo, en las cadenas de Costco

y Sam's no se vende el aguacate por unidad debido a su tipo de negocio con membresía y venta en grandes cantidades de la mayoría de los productos.

15.1.5 Identificación de productos similares y sustitutos

(Ver tabla 7).

Tabla 7.

Productos similares y sustitutos

Productos similares y sustitutos			
Ácidos grasos monoinsaturados	Fibra	Acompañantes de comida	Productos derivados del aguacate
<p>El aguacate es una fruta rica en ácidos grasos monoinsaturados, algunas alternativas de alimentos que pueden suplir esta "grasa saludable" son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aceite de oliva ● Aceite de canola ● Nueces ● Aceite de girasol ● Mantequilla de maní ● Aceite de ajonjolí 	<p>El aguacate es una buena fuente de fibra dietética, a continuación, se muestran productos que también aportan una cantidad notable de este carbohidrato en el momento de consumo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Manzana ● Pera ● Ciruela ● Kiwi ● Zanahoria ● Espinaca ● Banano 	<p>El aguacate Hass muy a menudo se utiliza como un acompañante para cualquier comida del día, específicamente en el país norteamericano es muy común implementarlo, algunos productos similares como acompañamiento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Maduro o plátano verde ● Tomate ● Lechuga ● Papas ● Espárragos 	<p>Es muy común encontrar en la mayoría de los supermercados, productos derivados de esta fruta, algunos ejemplos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aceite de aguacate ● Mayonesa de aguacate ● Guacamole ● Aceite de aguacate en spray ● Snacks como papas fritas con aceite de aguacate.

Fuente: Elaboración propia.

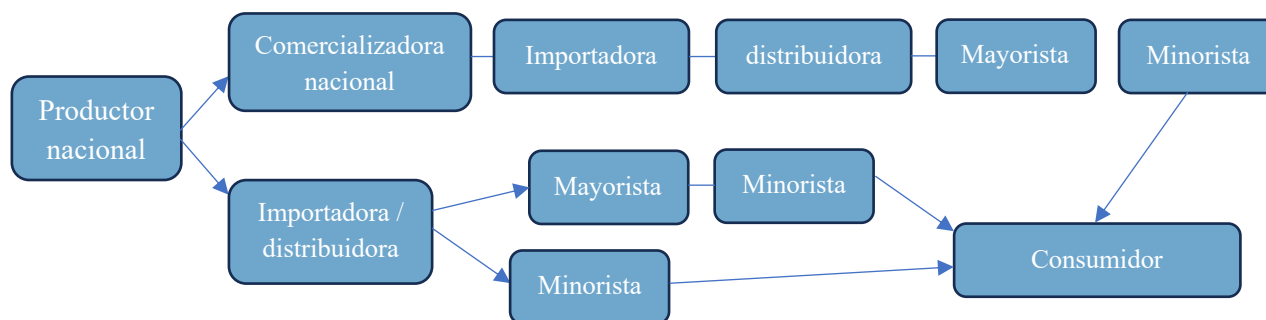
En la tabla, se pueden observar los productos similares y sustitutos para el aguacate Hass dentro del contexto del mercado norteamericano. Para este punto, se identificaron cuatro categorías en las que se dividen los productos. La primera corresponde a ácidos grasos monoinsaturados, donde se muestran productos que contienen este tipo de grasa. La segunda columna es de productos similares que poseen fibra, al igual que el aguacate Hass. La tercera incluye los acompañantes de comida que pueden sustituir al aguacate Hass en la dieta. Por último, se encuentran los productos derivados del aguacate, que son muy comunes de usar en el mercado de Estados Unidos.

15.1.6 Canales de comercialización

(Ver figura 6).

Figura 6.

Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

Un canal de distribución con una estructura acertada garantiza que el producto llegue en las mejores condiciones al país de destino y al consumidor final. Por lo general para este proceso, los importadores/distribuidores representan la entrada de los productos agro al mercado de Estados Unidos, sin embargo, puede haber un intermediario (comercializadora) entre el productor nacional y la importadora del país de destino. Luego, se realizan procesos como de empaque y transporte para distribuir el producto tanto a mayoristas como minoristas, siendo este último el final de la cadena para llegar al consumidor.

Los supermercados de grandes y pequeñas superficies son los principales canales de ventas para el aguacate hass, como lo son Walmart, Kroger, Safeway, El Bodegón, entre otros supermercados de cadena; estos representaron la mayor parte de las compras de aguacates en todos los segmentos de compradores en el año 2020. Asimismo, las tiendas de clubes como Sam's Club, Costco y BJ's, poseen la segunda mayor participación en cuanto a las compras del

aguacate. Por último, el canal e-commerce es el que ha surgido con el crecimiento más rápido para los clientes de aguacates en los últimos años. (board, 2020)

15.1.7 Identificación de las estrategias de promoción en el mercado objetivo

(Ver tabla 8).

Tabla 8.

Estrategias de promoción en Estados Unidos

Estrategia de promoción	Descripción
Promoviendo los Beneficios saludables del Aguacate	En el país estadounidense, los aguacates se han comercializado siendo a los ojos de los consumidores una opción para dieta saludable y una excelente fuente beneficiosa de aceite monoinsaturado. En este orden de ideas, se educa al consumidor por medio del voz a voz y de otras estrategias formales de mercadeo, en las cuales se muestran como un aguacate de tamaño promedio tiene aproximadamente el 15% de grasa saturada que se recomienda diariamente por la FDA; a su vez, los aguacates poseen 60% más potasio que los plátanos, también poseen múltiples vitaminas (B, E, K, ácido fólico) lo cual refleja un alimento beneficioso para incluir diariamente en la dieta. También, el aguacate Hass resulta ser un alimento beneficioso para las personas diabéticas, ésta última siendo una de las enfermedades que ha aumentado considerablemente en la población de los Estados Unidos, y se recomienda su uso para las personas con esta condición. En resumen, una estrategia de mercadeo efectiva que se emplea en este país es mostrar y difundir los beneficios de los aguacates, mostrándole a las personas que quieren implementar una dieta sana, que este alimento es óptimo y trae muchos componentes que resultan buenos para su salud.
whole tree	El éxito del marketing de los aguacates se basa también en la planificación con los clientes, desarrollando programas que abarcan el concepto "whole tree" (en español: "todo el árbol"), que se refiere a una estrategia que incluye todas las etapas de producción y comercialización de los aguacates. Asimismo, no solo se incluyen aguacates de gran y pequeño tamaño, sino también frutas de primera y segunda calidad, es decir, la gama completa de productos que se derivan de los aguacates. Cabe resaltar que, este producto saludable recibe más de USD \$50 millones al año de presupuesto para actividades de publicidad y promoción.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Center, 2023)

15.1.8 Identificación de clientes potenciales y base de datos de importadores del producto.

(Ver tabla 9).

Tabla 9.

Principales importadores de Estados Unidos desde Colombia en el 2022

Razón social del importador	Ciudad del importador	Cantidades (kg)
GREENFRUIT AVOCADOS LLC	Newport Beach, CA	87.172.546
HJD MARKETING INC	Cherry Hill, NJ	66.956.680
DEL REY AVOCADOS COMPANY	San Diego, CA	55.127.993
INDEX FRESH INC	Corona, CA	54.525.936
CAMPOSOL FRESH USA INC	Fort Lauderdale, FL	53.869.568
ECO FARMS	Temecula, CA	40.578.484
AB TROPIC GROUP USA LLC	Miami, FL	40.221.428
WEST PAK AVOCADO INC	Murrieta, CA	36.885.095

LGS SPECIALITY SALES LTD	New Rochelle, NY	35.967.809
ANDESANO USA LLC	Coral Springs, FL	35.410.360
NATURIFE AVOCADO FARMS, LLC	Salinas, CA	32.662.609
MISSION PRODUCE INC. FE	Oxnard, CA	29.560.316
SEALD SWEET INTERNATIONAL	Vero Beach, FL	28.047.989
WESTFALIA FRUIT MARKETING USA LLC	Oxnard, CA	24.233.348
Calavo Growers, Inc.	Santa Paula, CA	15.719.837

Fuente: Elaboración propia con datos de Legixcomes

La imagen corresponde a algunos de los principales importadores de aguacate Hass en los Estados Unidos en el año 2022, como se puede evidenciar la empresa con más cantidades importadas para comercializar en el país corresponde a la razón social de Greenfruit Avocados LLC. A su vez, es importante resaltar que la mayoría de los importadores en la tabla se encuentran ubicados en el estado de California y Florida, que son dos de los principales puertos del país.

15.2 Identificación de condiciones de acceso al mercado

(Ver tabla 10).

Tabla 10.

Condición de acceso al mercado

Requisitos de importación	Descripción
Restricciones geográficas de elegibilidad	El país de exportación debe cumplir con condiciones de seguridad suficientes para prevenir riesgos sanitarios y fitosanitarios, esto significa que, si un país o región no puede demostrar que cumple con ciertos estándares de seguridad alimentaria y fitosanitaria, sus productos no pueden importarse en otro país.
Enfoque de sistemas	Un enfoque que implica la combinación de dos o más medidas independientes relacionadas con la salud y la seguridad de los productos agrícolas, así como la evaluación de su conformidad. Estas medidas pueden estar relacionadas con la seguridad alimentaria y la protección fitosanitaria.
Requisito de autorización por motivos MSF para importar determinados productos	Para importar ciertos productos, las autoridades gubernamentales requieren que se obtenga un documento o permiso que demuestre que el producto cumple con ciertos estándares de seguridad sanitaria y fitosanitaria. Esto se hace para garantizar que los productos importados no representen riesgos para la salud de los consumidores ni para la agricultura local.
Requisito de autorización para importadores por motivos MSF	Requisito que exige que las empresas importadoras obtengan una autorización o permiso por motivos relacionados con la seguridad sanitaria y fitosanitaria. las empresas importadoras deben cumplir con ciertos requisitos y recibir una aprobación por parte de las autoridades gubernamentales.
Restricciones geográficas de elegibilidad	El país de exportación debe cumplir con condiciones de seguridad suficientes para prevenir riesgos sanitarios y fitosanitarios, esto significa que, si un país o región no puede demostrar que cumple con ciertos estándares de seguridad alimentaria y fitosanitaria, sus productos no pueden importarse en otro país.
Prohibiciones/restricciones de las importaciones por motivos sanitarios y fitosanitarios, no especificadas en otra parte	Medidas restrictivas aplicadas a la importación de productos en un país debido a preocupaciones relacionadas con la seguridad sanitaria y fitosanitaria, pero que no están claramente cubiertas por regulaciones o restricciones específicas ya existentes.
Límites de tolerancia para residuos o contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas)	Se refieren a regulaciones que establecen la cantidad máxima permitida de ciertas sustancias, como fertilizantes, pesticidas, productos químicos y metales y en alimentos durante su proceso de producción, estos límites de tolerancia establecen cuánto de una sustancia no deseada o contaminante se permite en un alimento antes de que se considere inaceptable desde el punto de vista de la seguridad alimentaria o de la salud pública.

Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y sus materiales de contacto	Prohibición del uso de ciertas sustancias en alimentos, piensos y en los materiales que entran en contacto con estos productos. Estas restricciones se imponen para garantizar la seguridad alimentaria y la salud pública.
Requisitos de embalaje	Regulaciones que establecen cómo deben ser empaquetados los productos o mercancías, o que especifican los materiales de embalaje que deben utilizarse, están relacionadas con la seguridad alimentaria y tienen como objetivo garantizar que los productos se almacenen, transporten y lleguen a los consumidores de manera segura y sin riesgos para la salud.
Requisitos de etiquetado	Regulaciones que especifican la información que debe incluirse en el etiquetado de los productos alimentarios.
Prácticas higiénicas durante la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias.	Requisitos y directrices que garantizan que durante la producción de alimentos u otros productos, se mantengan altos estándares de higiene y limpieza tanto en las instalaciones como en los equipos utilizados, así como para el personal involucrado en el proceso.
Procesos de crecimiento de las plantas	Requisitos y condiciones que influyen en cómo se cultiva una planta. Estos requisitos se centran en las condiciones que afectan el crecimiento y desarrollo saludable de las plantas, por ejemplo la temperatura, la luz, el espacio entre las plantas, el suministro de agua, la disponibilidad de oxígeno y la presencia de nutrientes minerales en el suelo.
Condiciones de almacenamiento y transporte	Pautes y estándares que deben seguirse al almacenar alimentos, piensos, plantas o animales para prevenir la contaminación, el deterioro y otros problemas relacionados con la calidad y la seguridad.
Requisito de prueba	Requisito que establece que los productos deben ser sometidos a pruebas específicas para verificar su cumplimiento con ciertos estándares o regulaciones.
Requisito de certificación	Necesidad de obtener un documento de certificación que demuestre que un producto o bien cumple con ciertas regulaciones o estándares específicos establecidos por el país importador.
Requisito de inspección	Obligación de someter un producto a una revisión y evaluación física y visual con el fin de verificar su cumplimiento con las regulaciones y estándares establecidos por el país importador.
Requisitos de trazabilidad	Regulaciones y obligaciones que establecen la necesidad de proporcionar información que permita rastrear un producto en todas las etapas de su ciclo de vida, desde su producción inicial hasta su distribución al consumidor final.
Origen de materiales y piezas	Regulaciones que establecen la necesidad de proporcionar información sobre el lugar o país de procedencia de los materiales y componentes utilizados en la fabricación de un producto final.
Historial de procesamiento	Requisitos y regulaciones que establecen la necesidad de proporcionar información detallada sobre todas las etapas de producción y procesamiento de un producto.
Medidas sanitarias y fitosanitarias, nep	Regulaciones y medidas relacionadas con la seguridad sanitaria y fitosanitaria de los alimentos, plantas y animales, con el fin de proteger la salud humana, la sanidad vegetal y la salud de los animales.
Límites de tolerancia para residuos o contaminación por determinadas sustancias	Regulaciones que establecen un nivel máximo permitido de ciertas sustancias en productos, como alimentos o piensos, que se utilizan durante su proceso de producción pero que no son ingredientes previstos en el producto final.
Requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto	Especificaciones o normas que un producto final debe cumplir para garantizar su calidad, seguridad o capacidad de rendimiento.
Evaluación de la conformidad relacionada con los OTC	Requisito que implica verificar que se ha cumplido con ciertos estándares o requisitos técnicos relacionados con barreras técnicas al comercio.
Requisito de pasar por un puerto de aduanas específico	Las importaciones están obligadas a ingresar al país a través de un punto de entrada o puerto de aduanas designado.

Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por Market Acces Map

15.2.1 Descripción del tratamiento arancelario con el mercado objetivo

En este caso, Colombia y Estados Unidos gozan de un tratado de libre comercio (TLC), el aguacate hass colombiano cumple con las especificaciones de los productos que entran en este acuerdo, por lo cual se exime del pago de aranceles y queda desgravado su ingreso con un 0%. También, se debe tener en cuenta que el arancel general es de 11,2 céntimos por kilogramo.

15.2.2 Impuestos internos

El impuesto a pagar cuando ingresan los productos en Estados Unidos exceptuando el gravamen, es el impuesto estatal a las ventas, éste último varía dependiendo del estado donde se posiciona finalmente la mercancía, excluyendo Alaska, Delaware, Montana, New Hampshire y Oregón, porque no hay impuestos a las ventas, sin embargo, para el resto de los estados es obligatorio el pago de este impuesto. Los impuestos se encuentran entre el 2,9% y el 7,25%.

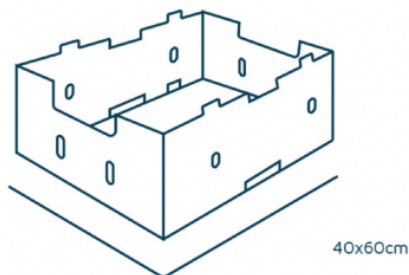
15.3 Condiciones Logísticas

Unitarización y Cubicaje
Transporte marítimo
Embalaje: Caja de cartón corrugado (2 camas)
Medidas: 32,5 cm de ancho * 42,5 cm de largo * 18,125 cm de alto
Contenedor de 40'
Cubicaje: Ancho
Total de cajas: 1.600
Pallets por contenedor:
Medidas del pallet 1m ancho * 1,2 m largo * 0,145m alto
Total de pallets: 20
Cantidad de cajas por pallet:
Total de cajas: 80
Peso pallet
Total del peso: 904 Kg
Peso total:
1600 cajas = 18080 kg

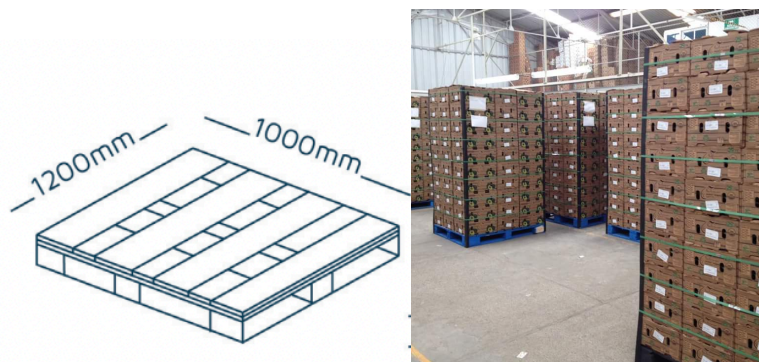
Para realizar este ejercicio, se tomó como base las actividades de la comercializadora Maxifinca de la ciudad de Cali, la cual se considera el ejemplo más cercano llevado a la realidad. Tomando como base sus medidas de las cajas que utilizan en sus operaciones de exportación, se logró determinar la cantidad de cajas por contenedor y un aproximado del peso total del producto que se puede enviar. (Maxifinca, 2019)

15.3.1 Empaque y embalaje

Es necesario que los aguacates sean empacados en un plazo de 24 horas después de su cosecha, utilizando una empacadora son sistemas rigurosos para la protección de insectos y plagas.



Para el proceso de embalaje del aguate hass se hace uso de cajas corrugas, con el fin de transportar y agrupar dicha mercancía, su diseño incorpora una tapa que cubre la abertura superior de la caja; con unas dimensiones de 42,5 cm de largo por 32,5 cm de ancho y una altura de 18,125 cm, dimensiones que fueron establecidas por las normas ISO3394 y/o NTC 5422. Es esencial que la caja cuente con perforaciones para la circulación de aire; Estas perforaciones deben ser estratégicamente colocadas de manera que no comprometan la integridad de la caja, evitando especialmente que se encuentren cerca de los rincones. Idealmente, el número de perforaciones se limita a un rango del 5% al 7% del área lateral de la caja, asegurando así que no debilite la estructura del embalaje, además el interior de las cajas debe estar recubierto con materiales resistentes para soportar las condiciones de temperatura y humedad.



Las cajas se agrupan en Pallet permitiendo la transportación de la fruta por medio de camiones, montacargas o paleteros. Actualmente los pallets más utilizados son el europeo con dimensiones de 1200 por 800 mm y el americano, con dimensiones de 1200 por 1000mm; ambas dimensiones se encuentran entre las seis medidas estandarizadas que establece la Organización Internacional para la Estandarización.

15.3.2 Contenedor

El contenedor que se deben utilizar durante el transporte marítimo de la fruta, deben ser contenedores refrigerados que conserven una temperatura y humedad óptima durante el viaje

para que no se altere la calidad del producto. Estos contenedores denominados “**Estándar – Reefer y atmósfera controlada**”

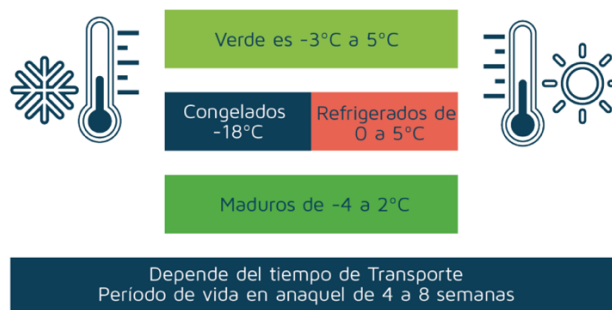
Descripción	Medidas
Carga máxima	27.700 kg
Dimensiones	12,192 x 2,438 x 2,895
Largo interno	11.560 mm
Ancho interno	2.280 mm
Altura interna	2.250 mm
Ancho de la compuerta	2.276 mm
Altura de la compuerta	2.471 mm
Peso bruto	32.500 kg
Peso en vacío	4.800 kg



15.3.3 Temperatura

Dentro del contenedor, es importante que la temperatura se adapte a las condiciones del aguacate, por lo tanto, hay que tener en cuenta en qué etapa de maduración se encuentra el producto agrícola; ya que, dependiendo de esto se determina a qué temperatura debe viajar la fruta. Se debe tener en cuenta que, cuando el almacenamiento es un tiempo prolongado, es recomendable tener el producto en atmósfera controlada con 2% de oxígeno, 10% de dióxido de carbono y 7,2°C de temperatura.

En este orden de ideas, las temperaturas óptimas para transportar el aguacate hass dependiendo de su etapa de maduración y condiciones son:



15.3.4 Etiquetado según la norma técnica

El etiquetado para productos como el aguacate hass debe facilitar la identificación y el manejo de este, deben ser identificables a simple vista, dar instrucciones sobre el manejo de la mercancía y tener la información necesaria para su identificación. La información de las etiquetas se regula por estándares de índole internacional (ISO 700) y nacional de la NTC 5422, algunas de estos lineamientos son:

1. Las cajas en las que se transporta la fruta deben tener símbolos impresos con tintas orgánicas para identificar el material de fabricación y mostrar que son reciclables y que está acondicionado para llevar alimentos.
2. Otra opción para poner la información descrita en el punto anterior, son las etiquetas adhesivas que describan la información necesaria y que estén hechas con tintas y pegantes no tóxicos.
3. El adhesivo en los empaques y embalajes con la información del producto debe ser resistente a condiciones como las bajas temperaturas y humedad. Además, deben describir los siguientes datos: Nombre y dirección del exportador y/o comercializador, la naturaleza del producto, el país de origen del producto y especificaciones.

15.3.5 Identificación de la mejor opción de transporte

La mejor opción en cuanto a transporte para exportar el aguacate hass desde Colombia a Estados Unidos es por medio marítimo, teniendo en cuenta sus costos y tiempos de llegada al

puerto del mercado objetivo. Es importante mencionar que, la cantidad de puertos y sus ubicaciones en Colombia facilita la salida y el viaje de la fruta hacia el país norteamericano, también los contenedores con control de temperatura son una garantía para mantener la calidad del producto hasta su llegada y comercialización, y a su vez permite transportar cantidades más grandes que el transporte aéreo y terrestre. Además, el costo de envío por medio de buque es mucho más asequible que el transporte aéreo.

15.3.6 Rutas de transporte

(Ver tabla 11).

Tabla 11.

Rutas de transporte marítimas según el puerto.

Naviera	Puerto de Origen	Puerto Destino	Conexiones	Tiempo de Tránsito (Días)
Sealand	Buenaventura	Miami / Port Everglades	Balboa - Panamá*, Manzanillo - Panamá	12
Cma Cgm			Cartagena - Colombia	13
Hamburg Sub			Balboa - Panamá*, Manzanillo - Panamá	13
Hapag Lloyd			Cartagena - Colombia	14
One Line			Rodman - Panamá*, Manzanillo - Panamá, Savannah - Estados Unidos*, Jacksonville - Estados Unidos*	15
Cma Cgm	Cartagena	Miami / Port Everglades	Directo	3
Cma Cgm			Directo	5
Seaboard			Directo	5
Hapag Lloyd			Directo	6
Hamburg Sub			Directo	6
Yang Ming Marine			Manzanillo – Panamá, Savannah – Estados Unidos*	11
One Line			Manzanillo – Panamá, Savannah – Estados Unidos*, Jacksonville - Estados Unidos*	14

Fuente: Datos de Procolombia

15.3.7 Puertos, aeropuertos o carreteras principales

Colombia está ubicada en una zona geográfica ventajosa dado sus áreas limítrofes con el mar Caribe y océano Pacífico, esto le permite tener múltiples puertos para la comercialización de productos por medio de transporte marítimo. Colombia cuenta con 10 zonas portuarias de las cuales 8 se encuentran en la costa Caribe: La guajira, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Ciénaga, San Andrés, Golfo de Morrosquillo y Urabá; las restantes que son Buenaventura y

Tumaco se ubican en el Pacífico. En la actualidad, el país colombiano cuenta con dos puertos principales para el intercambio de mercancías internacionales, los cuales son Cartagena y Buenaventura. Sin embargo, hay otras zonas portuarias que también sobresalen por su gran flujo de comercio.

Tabla 12.

Puertos de Colombia

Puertos	Descripción
Puerto de Cartagena	Destaca por su cercanía con el canal de Panamá, es el principal puerto de llegada de turistas y representa el 75% de las importaciones y el 55% de las exportaciones por medio de transporte marítimo.
Puerto de Buenaventura	El puerto ubicado en el suroccidente colombiano, es responsable de un aproximado del 25% de los ingresos que reciben las aduanas de Colombia. Su ubicación geográfica lo convierte en uno de los puertos más importantes del país, teniendo estrecha relación con la Unión Europea y con Estados Unidos.
Puerto de Barranquilla	Este es un puerto que destaca debido a la cercanía con la capital del Atlántico y la gran industrialización de esta ciudad. También, tiene una gran capacidad de almacenamiento de hasta 550.000 barriles de petróleo y productos derivados de la refinería, según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.
Puerto de Santa Marta	Este puerto ubicado en el noroccidente de Santa Marta, destaca por su gran facilidad para el transporte y almacenamiento de contenedores. Asimismo, se conforma por siete muelles y cuenta con un servicio exclusivo de mercancías ferroviarias.
Puerto de Tumaco	Este puerto se ubica cerca de la frontera con Ecuador y se destaca por sus buenas conexiones con grandes ciudades de Colombia como Cali y Bogotá. El puerto también es conocido por su exportación de productos agrícolas como el crudo y los bananos.

Fuente: Fuente especificada no válida.

16 Objetivo 3: Establecer estrategias para el emprendimiento, para el mercado y para el producto en el mercado objetivo

16.1 Estrategia de mercado.

16.1.1 Estrategia y mejora para la empresa.

Es importante establecer estrategias para el buen funcionamiento de la empresa y su participación en el canal de distribución, por lo cual es pertinente hacer una selección de aliados en los ámbitos de transporte, tanto terrestre a nivel nacional como marítimo a nivel internacional, con esta alianza se pretende tener unos precios más asequibles y transporte de confianza para todos los envíos que se hagan a lo largo de la vida de la empresa. A su vez, es muy importante tener una amplia base de datos de clientes como las que se han enseñado en puntos anteriores para lograr tener un margen de beneficio mayor y garantizar una economía a escala donde se

aumente el volumen de las exportaciones y, por consiguiente, obtener mejores precios y condiciones en todos los aspectos de la operación.

También, se debe tener en cuenta opciones que minimicen los gastos optimizando la cadena de suministro, en aspectos como el control de calidad, selección, transporte y demás funciones logísticas que se deben llevar a cabo para las exportaciones; un ejemplo puede ser buscar empaques económicos, pero con la calidad suficiente para mantener los aguacates intactos y que sean amigables con el medio ambiente. Para lograr este objetivo, se debe realizar una negociación previa con los proveedores donde se pueda fijar una tarifa preferencial para la empresa.

Asimismo, es importante obtener certificaciones de calidad que sean reconocidas internacionalmente como el Global Gap, para reflejar la buena calidad del producto y garantizar el interés de las importadoras en el mercado objetivo. Adicionalmente, se debe reflejar en los productos agrícolas los procesos de sostenibilidad ambiental que se emplean durante todas las etapas de la comercialización, de esta forma se lograría satisfacer la creciente demanda de productos sostenibles.

En este aspecto, los procesos de automatización también son esenciales, ya que, al adquirir una maquinaria eficiente se pueden realizar procesos como los de selección y control de calidad en un volumen mucho más grande y con menos tiempo empleado, para mejorar la eficiencia de la empresa y reducir gastos en fuerza laboral. En este sentido, también es importante tener en cuenta capacitaciones para los empleados sobre el uso de estas tecnologías, su cuidado y la implementación de planes de contingencia; y de igual manera, cursos que aporten conocimientos efectivos a los empleados y agricultores relacionados con la empresa.

Por último, otro punto importante a considerar es la evaluación de riesgos, es decir, plantear posibles situaciones que pongan en riesgo cualquier actividad de la empresa y que pueda interrumpir el proceso comercial, por ejemplo, fenómenos relacionados con el clima que puedan perjudicar la cosecha o algún problema en la cadena de suministro como puede ser el transporte. Es importante evaluar todas estas situaciones y plantear posibles soluciones efectivas para afrontarlas y reducir los riesgos que puedan afectar las operaciones de la empresa, de esta forma, se pueden tener planes de contingencia que los empleados sabrán cómo manejar de acuerdo a la situación.

16.1.2 Identificación el segmento de mercado internacional.

Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio (comercializadora), nuestro segmento dentro del mercado objetivo son las numerosas empresas importadoras y comercializadoras ubicadas en Estados Unidos, que buscan aguacates de alta calidad y con un proceso sostenible con condiciones favorables desde su cultivo hasta su importación.

16.1.2.1 Región seleccionada del país

La región que se selecciona es la de Florida, específicamente en las zonas de Fort Lauderdale, que posee el puerto al que llegaría el producto (Port Everglades), además de Miami y Orlando. Esta selección se basa en una serie de razones entre las cuales destacan los numerosos puertos con los que cuenta este Estado, además de contar con un amplio público de consumidores del aguacate Hass por su diversidad caracterizada por albergar una gran cantidad de latinos. Por otro lado, hay familiaridad y cercanía con estos territorios, por lo cual se facilitaría el proceso teniendo conciencia del mercado y sus características. También, cabe resaltar que hay algunas oportunidades de negocio dentro de la zona, que se pueden explotar al dar inicio en la praxis del proyecto.

16.1.3 Identificación las ventajas competitivas del mercado.

Entre las ventajas competitivas del producto destaca la geografía favorable de Colombia que cumple con los estándares de calidad más altos para cultivar esta fruta, algunas de las características que destacan son la altura y la humedad óptimas para asegurar la buena calidad del producto agrícola. A su vez, estos estándares altos de calidad de la fruta colombiana han desencadenado en una gran demanda y popularidad a nivel internacional, siendo junto a México, los aguacates más populares en el mercado estadounidense.

Además, en Colombia hay diversas políticas de sanidad y normativas fitosanitarias para estos productos que se desean exportar, incluso tienen un proceso de selección riguroso para garantizar que los productos con la mayor calidad sean los que se envíen al exterior. Esta última razón también puede promover el interés de los clientes internacionales para decantarse por escoger la fruta de procedencia colombiana.

Otra ventaja que se debe tener en cuenta son los numerosos puertos que tiene el país para la salida de mercancías que se describen en la sección anterior, donde las rutas favorecen el envío relativamente rápido dependiendo del puerto. También, las cercanías relativas entre los cultivos y los puertos suponen una ventaja para agilizar el envío de estas mercancías y garantizar que el producto llegue en las mejores condiciones y menor tiempo posible.

La capacidad productora también es un punto que se debe destacar del territorio colombiano, que posee numerosas tierras óptimas para el cultivo de este aguacate y se puede explotar a mediano-largo plazo para suplir parte de la alta demanda que presenta el mercado objetivo. A esto se le puede adicionar la gran cantidad de mano de obra capacitada disponible, ya que con las políticas de calidad y sanidad existen programas de capacitación para los campesinos y agricultores del país.

16.1.4 Identificación del tipo de materia promocional que se puede utilizar teniendo en cuenta el entorno cultural del mercado.

El entorno cultural de Estados Unidos es muy diverso, en el país norteamericano se encuentran personas de países y culturas diferentes de todo el mundo, por ende, los gustos son muy variados al igual que deben ser las estrategias de marketing que se emplean. Sin embargo, por la naturaleza de esta empresa y su canal de distribución, se determinó que el segmento del mercado al que se debe dirigir el material promocional son importadoras-comercializadoras con una alta demanda del aguacate hass. En este orden de ideas, para proponer las estrategias más efectivas y llegar a nuestro público objetivo, es necesario tener en cuenta medios formales, organizacionales y redes sociales con la finalidad de que el reconocimiento de la empresa crezca entre las importadoras del aguacate hass de Estados Unidos.

La primera opción viable son las publicidades pagas en internet, al ser empresas a las que se les dirige la publicidad, es pertinente tener en cuenta la publicidad paga en sitios web relacionados con el tema de importadoras y comercializadoras de esta fruta en el mercado objetivo; a su vez, se puede invertir en SEM para ser una de las primeras opciones en aparecer cuando se busquen temas relacionados en línea.

Otra opción son publicaciones e historias en redes sociales, aunque este segmento no es el más afín con el mercado al que se dirige la empresa, son plataformas que tienen un movimiento muy grande de vistas e interacción, se considera que su uso es necesario en el sentido de fortalecer el reconocimiento de marca. También, es importante tener en cuenta redes sociales como LinkedIn y conectarla con personas o empresas afines con el público objetivo para crear y fortalecer vínculos laborales. Otra herramienta importante para tener en cuenta en este punto es la red social de Facebook, donde un perfil y una página también son una gran

oportunidad para conectar con personas y empresas del segmento, además la publicidad por este medio es muy efectiva.

Por medio del e-commerce, también hay diversas oportunidades de negocio, y al entrar en esta forma de venta contemporánea, se pueden realizar publicidades efectivas de la página web en la cual se muestran los productos y se da la información de contacto para la cotización y compra de los mismos. Por último, es pertinente resaltar el marketing por email, donde por medio de una base de datos de los numerosos importadores y comercializadores de Estados Unidos, se puede realizar el contacto con estas empresas, enviándoles información del producto, descuentos y demás recursos publicitarios para llamar su atención y aumentar el reconocimiento dentro del segmento al que se dirige la empresa.

Por otro lado, las ferias gastronómicas y agrícolas son una excelente opción dentro del mercado objetivo, ya que, en estas exposiciones de alimento se pueden mostrar y dar degustación de los aguacates de variedad Hass, transmitiéndole a los consumidores las ventajas saludables del aguacate Hass, y la gran calidad que tienen los que son cultivados en Colombia. Además, se pueden realizar convenios con otros restaurantes o negocios presentes en las ferias, donde usen nuestros los aguacates para sus distintas preparaciones y se les haga la respectiva publicidad.

Algunas ferias gastronómicas y agrícolas previstas para participar el próximo año son:

Tabla 13.

Festivales gastronómicos y agrícolas del 2024 en E.E.U.U

Nombre de la Feria	Ubicación	Fecha
AG Expo	Sioux Falls, SD	17/01/2024
Winter Fancy Food Show	Las Vegas, NY	21/01/2024
Catersource	Austin, TX	12/02/2024
World AG Expo	Tulare, CA	13/02/2024
New York Farm Show	Syracuse, NY	22/02/2024
Healthy Food Expo	Nueva York, NY	03/03/2024

Natural Products Expo West	Anaheim, CA	12/03/2024
World Agri-Tech Innovation	San Francisco, CA	12/03/2024
Future Food-Tech	San Francisco, CA	14/03/2024
SIAL America	Las Vegas, NV	19/03/2024
F&B At Sea	Miami, FL	10/04/2024
Supplieside East	Jersey City, NY	16/04/2024

Fuente: Elaboración propia con datos de

16.1.5 Diseño o planteamiento de una muestra del producto, en cuanto a empaque, logo e imagen (Virtual o física).

Logo:



Empaque:



17 Objetivo 4: Evaluar la viabilidad y rentabilidad del plan de marketing internacional para exportar el aguacate hass hacia el mercado objetivo

17.1 Matriz de costos de importacion

(Ver tabla 14).

Tabla 14.

Matriz de costos

MATRIZ DE COSTOS DE IMPORTACIÓN / EXPORTACIÓN					
Producto	Aguacate Hass				
Cantidad	18080				
Unidad Comercial	Kilogramo				
Valor Unitarios USD	\$				1,85
Subpartida	804400010				
Valor Total USD	\$				33.448
Incoterms (Lugar de Entrega)	CIF				
País de Origen	Colombia				
País de Destino	Estados Unidos				
Puerto de Origen	Cartagena				
Puerto de Destino	Port Everglades, Fl				
Medio de Transporte	Marítimo				
TRM	\$				4.000
		USD	USD / Unidad	COP\$	COP\$ / Unidad
EXW					
Manipulación en fabrica	\$	4.364	\$ 0,24	\$ 17.456.000,00	\$ 965,49
Flete Interno	\$	2.545	\$ 0,14	\$ 10.180.000	\$ 563,05
Aduana		2058	0,11	\$ 8.230.000	\$ 455,20
Agentes		119	0,007	\$ 476.000	\$ 26,33
FCA / FOB					
Flete Internacional	\$	3.038	\$ 0,17	\$ 12.152.000	\$ 672,12
CFR / CPT					
Seguro Internacional		71,4	0,004	\$ 285.600	\$ 15,80
CF / CP					
Total	\$	12.195	\$ 0,67	\$ 48.779.600	\$ 2.698

Elaborado por MSc. Fabián A. Mejía Espinal

Fuente: Elaboracion propia

Para evaluar la factibilidad de la exportación, se tomó como base la matriz de costos de exportación elaborada por Fabian Andrés Mejía, para la cual se tomó un modelo CIF donde se toman en cuenta los costos de manipulación en fábrica, flete interno, seguro interno, aduana, agentes, flete internacional, seguro internacional y un total de los resultados que arrojaron los costos tanto en dólares como en pesos colombianos y por unidad (kg). Además, la matriz tiene los datos anteriormente planteados como peso de la carga a exportar y una ruta de Cartagena a Port Everglades ubicado en Fort Lauderdale, Florida.

Cabe destacar que, para este punto se tomó un valor unitario de venta del kilogramo de aguacate por USD\$1,85, este valor proviene de un análisis hecho al promedio por unidad del aguacate hass por cada mes del 2022, tomado de la base de datos de Legiscomex. También, las tasas de cambio que se utilizan en el ejercicio son una TRM optimista, una normal (promedio

actual) y una pesimista, siendo sus valores \$4.300, \$4.000 y \$3.800 respectivamente. Se utilizaron los tres escenarios de la tasa de cambio con el fin de evaluar cada escenario posible dada la variación del valor del dólar en pesos colombianos.

Tabla 15.

Rentabilidad de la exportacion con TRM neutral

Unidad COP			Total COP
Aguacate	\$ 4.200		\$ 75.936.000
Envío	\$ 2.698		\$ 48.779.600
Total	\$ 6.898		\$ 124.715.600
Precio de venta	\$ 7.400		\$ 133.792.000
Rentabilidad	\$ 502	7%	\$ 9.076.400

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, realizando la evaluación de la rentabilidad, se encontró que el beneficio es del 7%, lo cual se considera una rentabilidad baja teniendo en cuenta que está por debajo del 10%, sin embargo es una rentabilidad que se debe mejorar y entrar en un rango de 15%-30% para considerarse buena. Esta rentabilidad se puede ver afectada por múltiples factores como cambio de precios o variación de la TRM, razón por la cual es importante tener en cuenta planes de contingencia y reducción de algunos gastos como los de transporte o de fábrica. Además, es importante tener en cuenta que se puede enviar una cantidad de mayor de cajas en el contenedor hacia su destino, por lo cual ajustando las medidas y acomodación se podría mejorar la rentabilidad. La rentabilidad para este ejercicio con una TRM neutral sería de \$9.076.400 pesos colombianos.

Tabla 16.

Rentabilidad de la exportacion con TRM optimista

Unidad COP			Total COP
Aguacate	\$ 4.200		\$ 75.936.000
Envío	\$ 2.751		\$ 49.742.420
Total	\$ 6.951		\$ 125.678.420
Precio de venta	\$ 7.955		\$ 143.826.400
Rentabilidad	\$ 1.004	13%	\$ 18.147.980

Fuente: Elaboración propia

En este caso, se empleó una TRM optimista de \$4.300 pesos colombianos, para la cual el ejercicio arroja una rentabilidad del 13%, que se traduce en COP\$18.147.980. La rentabilidad en pesos colombianos mejora notablemente, al estar más caro el dólar, por lo cual esta situación favorece la actividad económica de la empresa, entre más alta esté la TRM del dólar, mayor será la rentabilidad y la retribución en pesos colombianos.

Tabla 17.
Rentabilidad de la exportacion con TRM pesimista

Unidad COP			Total COP
Aguacate	\$ 4.200		\$ 75.936.000
Envío	\$ 2.662		\$ 48.137.720
Total	\$ 6.862		\$ 124.073.720
Precio de venta	\$ 7.030		\$ 127.102.400
Rentabilidad	\$ 168	2%	\$ 3.028.680

Fuente: Elaboración propia

El último escenario que se evaluó, fue el de la rentabilidad teniendo en cuenta una TRM pesimista, para este caso la tasa de cambio tuvo un valor de \$3.800 pesos colombianos. En este ejercicio, la rentabilidad tuvo un valor de \$3.028.680 con un 2%, se puede observar una caída de 5 puntos porcentuales con respecto a una TRM neutral y una notable disminución de 11 puntos porcentuales con respecto a una TRM optimista. Es importante notar que, entre más bajo esté el dólar, habrá menos rentabilidad para el negocio.

18 Conclusiones

Finalizando con la investigación, se encuentran algunos puntos destacables como el escenario favorable de la exportación del aguacate Hass proveniente de Colombia al territorio estadounidense. Se observó que hay una demanda insatisfecha en el mercado objetivo que se puede satisfacer parcialmente, y hay una capacidad exportadora del producto que está subexplotada. El análisis de los resultados muestra que la rentabilidad es favorable, sin embargo, se puede mejorar reduciendo costos y aumentando el producto a exportar.

Cabe resaltar que, se debe hacer una inversión e implementación acertada de las estrategias de promoción con un modelo B2B en el país objetivo. La utilización de medios corporativos es necesaria teniendo en cuenta el tipo de empresa que se plantea, la cual es comercializadora. En este orden de ideas, se deben fortalecer las estrategias afines con el segmento al que se dirige la empresa, como el e-commerce, alianzas estratégicas, mailing y participación en ferias y demás eventos gastronómicos.

La rentabilidad que arroja la investigación en un escenario que se acerca a la realidad, es del 7%, por lo cual se considera que el rendimiento no es del todo aceptable. Se debe tener en cuenta que, esta rentabilidad es bajo una TRM neutral que es el promedio actual, sin embargo dependiendo del comportamiento del dólar se verá afectada la rentabilidad. Por otro lado, es importante plantear la cantidad de envíos que se pueden realizar, mensual o semestralmente, con el fin de ampliar los ingresos e invertir en el desarrollo de la empresa.

La investigación sobre los costos de exportación, depende de variables como el agenciamiento aduanero que incluye gastos aproximados elevados, por medio de la negociación y de ofertas de otras empresas, se considera que los gastos pueden reducirse significativamente, sin embargo, para este ejercicio se tomaron en consideración datos a los que se tuvieron acceso. Asimismo, los costos de fábrica y transporte son los más altos, por lo cual es pertinente evaluar a largo plazo un posible traslado de la empresa comercializadora a productora y comercializadora, para aliviar en cierta medida los costos que suponen la planta de producción y control de calidad, así como la compra de los aguacates.

También, se debe tener presente la posibilidad de implementar más productos derivados del aguacate Hass en un futuro cercano, ya que estas variantes están surgiendo dentro del mercado objetivo y es una posibilidad de dar valor agregado a la empresa que se plantea. Es pertinente

considerar la diversificación de la oferta e introducir nuevos productos como el guacamole, aguacate congelado, aceite de aguacate Hass, entre otros. De esta forma, se podrían captar más segmentos del mercado.

Por último, después de un estudio detallado del mercado del aguacate Hass, y de toda la configuración logística y conceptual del negocio, es de suma importancia tener en cuenta que el auge de esta fruta en la actualidad y dentro del contexto del mercado estadounidense, está justo a tiempo para ser explotada y se debe implementar el modelo de negocio a la realidad lo más pronto que se pueda. La demanda del mercado crece y está insatisfecha, por lo cual es idóneo crear la empresa y explotar el potencial del aguacate Hass colombiano en mercados extranjeros.

19 Recomendaciones

Es importante considerar la optimización dentro de la cadena de suministro, entablando alianzas estratégicas con los participantes en la cadena de suministro como lo son los proveedores, con el fin de buscar precios más competitivos y reducir costos en gran medida para mejorar la rentabilidad de la empresa. Asimismo, se debe realizar una adecuación del empaque que permita un envío más grande en cantidad para vender más unidades del producto teniendo en cuenta que se pueden enviar aproximadamente 5 toneladas más en el contenedor.

Se debe tener en cuenta una inversión a largo plazo en automatización, teniendo en cuenta que la planta supone uno de los costos más grandes en la exportación, se debe considerar la adquisición de maquinaria para no tercerizar este proceso, sino que realizarlo por cuenta de la empresa y reducir costos dentro de la cadena de suministros. Además, se deben evaluar riesgos continuamente con la finalidad de enfrentar problemas que pueden surgir como la variación desfavorable de la tasa de cambio del dólar, o el aumento en el precio de compra del aguacate.

Realizar un constante monitoreo de los precios y actividades de las competencias en el mercado objetivo, con el fin de tener siempre una postura competitiva y destacable en el mercado. Se considera que implementar un sistema de monitoreo constante de precios, brindaría eficiencia y dinamismo al modelo de la empresa revisando y ajustando los precios, de modo que se acomoden estratégicamente para competir en mejor posición dentro del mercado objetivo.

Se recomienda estar al tanto de las estrategias de marketing efectivas dentro del modelo B2B, realizar investigaciones para seguir en constante crecimiento de la marca y tener un alcance mayor al segmento. Asimismo, es pertinente identificar en qué momento es necesario adaptar las estrategias a las características y necesidades del mercado de las importadoras y comercializadoras en el país norteamericano.

Además, se deben establecer programas de capacitación continuos para los empleados de la empresa, con el fin de actualizar la información periódicamente del mercado y de las prácticas nuevas y eficientes. En este orden de ideas, los agricultores y trabajadores asociados con la empresa, podrán actualizarse en temas de nuevas tecnologías y en temas organizacionales, encaminándose a la eficiencia operativa de la empresa y adaptabilidad ante cambios inesperados.

Por último, se recomienda la implementación de sistemas de monitoreo para los indicadores de rentabilidad, de esta forma se podrían evaluar, por ejemplo, los distintos escenarios de las tasas de cambio. Aplicando este sistema, se tomarían decisiones basadas en los cambios del entorno económico, con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa y estar en constante actualización de las características que afectan los costos y operaciones del negocio.

20 Bibliografía

Diaz Vasquez, J. C., Ardila Lopez, C., & Guerra Aranguren, M. A. (2019). Estudio de caso sobre la admisibilidad del aguacate hass Colombiano en el mercado estadounidense: oportunidades en el este de Asia. *Revista mundo Asia Pacifico*.

- Díaz Rivillas, M. A., Rico Díaz, L. P., Cortes Mora, P. C., Roncancio Gonzalez, P. A., & Peña Corrales, E. L. (2021). *Exportacion de aguacate hass de Colombia a Estados Unidos*. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Bello Vega, R. A., & Santana Moreno, L. J. (2018). *Oportunidades de exportación de aguacate Hass a Estados Unidos*. Universitaria Agustiniana.
- Correa Niño, A. V. (2019). *¿Cómo exportar aguacate hass a Estados Unidos?* Universidad Libre.
- López Cruz, L. M. (2018). *Diseño de un plan de negocio para la producción, distribución y comercialización de aguacate hass a Estados Unidos*. Fundación Universidad de América.
- Castro Sánchez, N., Melo, R. D., & Infante, L. L. (2020). *Exportación de aguacate hass colombiano al mercado de los Estados Unidos*. Universidad Piloto de Colombia.
- Jiménez Giraldo, M. A., & Ospitia Gonzales, C. L. (2020). *Plan de exportación de aguacate hass de Colombia a Estados Unidos de la empresa Imporfenix con base en paramentros de sostenibilidad ambiental*. Universidad Autónoma de Occidente.
- Bolaños Chamorro, C. F., Caicedo Montaña, C., & Portilla Bolaños, S. A. (2017). *Análisis de las variables para la Exportación de Aguacate Hass desde Colombia a la unión Europea*. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Domínguez, C., & Hurtado, M. (2018). *Cultivo de aguacate hass para Exportación*. Universidad Icesi.
- Correa Martínez, L. F., & Fernández, C. A. (2021). *Estudio sobre las variables económicas del aguacate hass en Colombia como producto altamente atractivo para el mercado de exportación*. Fundación editorial de América.
- MinAgricultura. (2018). *Colombia ya exporta mucho más que café y petróleo*. Obtenido de Agronet: <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Colombia-ya-exporta-muchom%C3%A1s-que-caf%C3%A9-y-petr%C3%B3leo.aspx>
- Muñoz Orozco, C. (23 de agosto de 2019). *Aguacate hass, el "Oro verde" Colombiano que tiene detractores*. Obtenido de Uniminutoradio: <https://www.uniminutoradio.com.co/aguacate-hass-el-oro-verde-colombiano-y-sus-detractores/>
- Asmar Soto, S. (26 de Enero de 2022). *Tras consolidarse exportando hacia Europa, Westfalia Fruit le apunta ahora a Chile*. Obtenido de Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/tras-consolidarse-exportando-hacia-europa-westfalia-fruit-le-apunta-ahora-a-chile-3292079>
- Gaviria González, N. (11 de Octubre de 2021). *Cartama, la nueva compañía de exportación de aguacate Hass que recibirá certificación B*. Obtenido de Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/cartama-la-nueva-compania-de-exportacion-de-aguacate-hass-que-recibira-certificacion-b-3245462>
- AnalDEX. (2022). *Informe exportaciones de aguacate Hass*. AnalDEX. Obtenido de AnalDEX.
- Sicex. (26 de Septiembre de 2022). *Principales exportadores de aguacate en Colombia*. Obtenido de Sicex: <https://sicex.com/blog/exportadores-de-aguacate-colombia/>

- ICCA. (11 de Febrero de 2022). *En 2022, Colombia ha exportado 1.100 toneladas certificadas de aguacate Hass a los EEUU*. Obtenido de ICCA: <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-colombia-exportacion-1100-toneladas-aguacate>
- Minagricultura. (12 de Febrero de 2022). *El aguacate Hass colombiano se mantiene como protagonista en el Súper Bowl, el más grande evento deportivo de Estados Unidos*. Obtenido de Minagricultura: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-aguacate-Hass-colombiano-se-mantiene-como-protagonista-en-el-S%C3%BAper-Bowl,-el-m%C3%A1s-grande-evento-deportivo-de-Estados-Unido.aspx>
- López Bejarano, J. M. (11 de Agosto de 2020). *Van más de 25.000 hectáreas cultivadas de aguacate hass y hay un potencial de 3,3 millones*. Obtenido de Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/van-mas-de-25-000-hectareas-cultivadas-de-hass-y-hay-un-potencial-de-3-3-millones-3043515>
- Barber, J. P., & Darder, F. L. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- KRUGMAN, P., & OBSTFELD, M. (2006). *Economía Internacional teoría y política*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Keegan, W., & Green, M. (2016). *Global Marketing*. Inglaterra: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing*. Pearson Educación.
- Merino, Á. (8 de Octubre de 2020). *El mapa político de Estados Unidos*. Obtenido de El orden mundial: <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/mapa-politico-estados-unidos/>
- board, H. a. (2020). *AVOCADO QUALITY MANUAL*.
- Center, A. M. (2023). *Agmrc avocado marketing*. Retrieved from A national information resource for value-added agriculture: <https://www.agmrc.org/commodities-products/fruits/avocados>
- Maxifinca. (Abril de 2019). *Maxifinca*. Obtenido de Datos aguacate hass: https://maxifinca.com/wp-content/uploads/2019/04/Datos_Aguacate-Hass_Maxifinca_Espanol.pdf