



Caracterización de un modelo experimental de gestión de *marketing* basado en innovación social para la exportación de aguacate colombiano. Caso de observación Estados Unidos.

Presentado por

Luis Daniel Mancipe López

Paola Andrea Martínez Morera

Juan Manuel Muñoz McCausland

Dirigido por

Gabriel Jaime Garcia Quiroz

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Maestría en dirección de Marketing

Bogotá

2019

Caracterización de un modelo experimental de gestión de *marketing* basado en innovación social para la exportación de aguacate colombiano. Caso de observación Estados Unidos.

Presentado por

Luis Daniel Mancipe López

Paola Andrea Martínez Morera

Juan Manuel Muñoz McCausland

Dirigido por

Gabriel Jaime García Quiroz

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Maestría en dirección de Marketing

Bogotá

2019

Este trabajo de grado está dedicado al consumidor, el que siempre tiene la razón...

Contenido

Resumen ejecutivo.....	5
1. Planteamiento del problema.....	7
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	9
2. Marco Teórico.....	9
<i>Marketing</i>	9
Marca	12
Innovación	18
Mercados emergentes y competitividad.....	22
Modelos de exportación internacional	27
Sector agroindustrial	30
3. Estado del arte.....	31
Federación Nacional de Cafeteros y Juan Valdez.....	33
Producción de aguacate en California.....	37
Modelo Hawaiano de venta de aguacate.....	40
Modelo hedónico de compra de aguacate	44
Ruta exportadora ProColombia.....	47
4. Metodología	48
Resultados esperados del proyecto	51
5. Planteamiento del modelo experimental	51
Diagnóstico	55
Paso 1: prepárese para exportar.....	55
Paso 2: potencial y requisitos en el mercado destino	69
Paso 3: requerimientos del mercado y del comprador.....	82
Paso 4: logística y distribución física internacional	100
Diseño institucional	109
Construcción de Marca	110
Diferenciadores	110
Marca	113
Sistemas de información e indicadores	122
6. Conclusiones, recomendaciones y limitaciones del estudio.....	127
7. Anexos	131
Lista de tablas	131
Lista de figuras.....	132
Formato de entrevista semiestructurada:.....	133
8. Bibliografía	134

Resumen ejecutivo

Desde el 2011 la producción de aguacate *Hass* ha crecido anualmente en cifras de dos dígitos, esto respondiendo a su relación con las tendencias de alimentación saludable. Colombia es un país con condiciones agroecológicas convenientes para el cultivo de aguacate y ha tenido crecimiento sostenido en producción del 17% anual, adicionalmente se destaca por la poca influencia estacional en sus cultivos.

El mercado mundial tiene como claro líder productor a México, que participa del 34% de las exportaciones, mientras que Colombia está en el quinto puesto con el 6% (cifras de 2017). En cuanto a importaciones, los siete primeros países concentran el 80% y solamente Estados Unidos absorbe el 43% de la producción mundial. Estados Unidos es el mayor consumidor de aguacate y su principal proveedor es México, que aporta el 79%. Actualmente, Chile, Perú y República Dominicana tienen un aporte conjunto de alrededor de 7% para el consumo de este país, sin embargo, modificaciones en el mercado asiático han venido generando cambios en esta cifra.

Las exportaciones desde Colombia han sido históricamente a Europa, mientras que a Estados Unidos han sido prácticamente anecdóticas dada la normatividad de certificaciones fitosanitarias que apenas se está empezando a cumplir por parte de los productores. Actualmente hay instituciones que agrupan productores y están certificándose para exportar a un mercado estadounidense de grandes proporciones y en crecimiento.

El desarrollo del presente trabajo está orientado al ingreso de aguacate *Hass* colombiano al mercado estadounidense, partiendo de los segmentos de consumo de esta fruta, las ventajas del producto dadas las condiciones propias del cultivo colombiano y siempre a la luz de la competencia.

Para lograr una comercialización eficiente y una estructura que garantice el desarrollo sostenible de la cadena del frutal, se construye un modelo experimental innovador de gestión de marketing a partir del análisis de otros modelos actuales, este modelo comprende un diagnóstico de las condiciones del cultivo en país y en el mundo, la selección de un mercado destino, la evaluación de este mercado en cuanto a consumidores, características de comercialización, competidores y condiciones de acceso, el planteamiento de un modelo institucional, un modelo marcario acorde a estos análisis y finalmente una serie de indicadores para medir el desempeño de este modelo. Con el fin de verificar la pertinencia y utilidad del modelo planteado, se aplica al caso puntual de la exportación del aguacate colombiano a Estados Unidos.

Las características agroecológicas colombianas no solamente ofrecen un cultivo con producción permanente y una extensa área cultivable, sino que además le imprimen características organolépticas que lo diferencian del aguacate mexicano. De esta manera el modelo marcario construido, resalta las características organolépticas diferenciadoras y plantea una subvariedad que se distingue respecto a sus competidores como *ButterHass* o aguacate mantequilla, y se soporta en un marco de responsabilidad social donde se enfatiza en la participación de los campesinos y la labranza en el aguacate colombiano.

Palabras clave: Agroindustria, Exportación, Innovación, Gestión de Marketing.

1. Planteamiento del problema

La agroindustria colombiana, a pesar de haber sido uno de los ejes de desarrollo del país, es un sector que debido a diferentes momentos históricos adversos no ha podido desarrollar su potencial. Según estadísticas del banco mundial, históricamente, la participación en el PIB de la agricultura colombiana ha disminuido ostensiblemente, pasando de un 29,3% en el año 1965 a un 7,1% en el año 2016, teniendo su mayor caída del 1998 al 2002 (de 14% a 9%), periodo correspondiente a la mayor intensidad del conflicto armado (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2015).

Desde una perspectiva social, el sector no solo está determinado por la pobreza y la baja escolarización en la población rural, sino que actualmente es dominado por pequeños productores quienes en su mayoría (58,9%) cuentan con cultivos de menos de 500 hectáreas, dificultando la adquisición de nuevas tecnologías y teniendo como consecuencia una baja productividad, un alto desperdicio de alimentos y la falta de innovación tecnológica del agro colombiano (EMIS, 2012) lo que significa un atraso en materia social, económica y tecnológica del sector.

Sin embargo, el sector hortofrutícola fue seleccionado por el gobierno para formar parte del programa de Transformación Productiva (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2015), en donde se busca mejorar toda su cadena de producción para convertirlo en una mercancía de talla mundial; a partir de llevar a cabo mejoras en el sector para competir a nivel internacional con productos más competitivos, innovadores y con valor agregado según lo consignado en el Plan Nacional de Desarrollo (LKS, 2013) mientras se busca aprovechar algunas características favorables del país tales como clima, territorio, no estacionalidad, ubicación geográfica y posicionamiento.

En los últimos años, el aguacate ha tenido un crecimiento sostenido del 6%, actualmente ocupa el 9% del área total cultivada del país, ha aumentado sus exportaciones en un 248% y representa el 13% de las exportaciones totales de Colombia, por lo que ha sido priorizado por el programa de transformación productiva (PTP) del Ministerio de Industria y Comercio. Sin embargo, también se trata de un cultivo cuya cadena de producción es poco estructurada, que al componerse de pequeños productores ha tenido dificultades para abastecer la demanda de grandes cadenas; que tiene problemas en su comercialización y logística debido a la falta de acceso a infraestructura adecuada para la exportación y que presenta, en comparación con sus mayores competidores, un pobre rendimiento del área cultivada (*Food and agriculture organization of the United Nations*, 2019), demostrando así, una necesidad imperiosa de asistencia técnica que no solo permita mejorar sus procesos, sino que forje un adelanto tecnológico que permita aumentar la competitividad del producto colombiano en el mundo.

En consecuencia, cobra relevancia la generación de modelos experimentales de gestión de *marketing* innovadores que ayuden a planear y fomentar efectivamente la demanda de productos, que, combinado con las condiciones y posicionamiento agroecológico del país, puedan lograr el impacto ambiental, social y económico esperado. A partir de esto, y teniendo en cuenta los recursos disponibles como tiempo y alcance, se plantea como **pregunta de investigación** del presente trabajo de grado: *¿Cuáles son las características de un modelo experimental de gestión de marketing innovador para la exportación de aguacate colombiano a un mercado objetivo específico?*

Objetivo general

Determinar las características de un modelo de gestión de *marketing experimental* basado en la innovación social para la exportación de aguacate colombiano a un mercado objetivo.

Objetivos específicos

- Describir modelos de gestión de *marketing* en agroindustria nacionales e internacionales.
- Definir un país destino para el aguacate colombiano a partir de la evaluación de los principales mercados internacionales.
- Diseñar un modelo de gestión de *marketing* experimental basado en la innovación social
- Aplicar el modelo de gestión planteado al caso de la internacionalización del aguacate colombiano.

2. Marco Teórico

A lo largo de este capítulo se expone la base teórica teniendo en cuenta las categorías claves utilizadas para el desarrollo del proyecto. Temas como mercadeo, marca, innovación, competitividad, comercialización, tratados de libre comercio, cadena de suministros internacional y agroindustria, son el punto de partida para el modelo a desarrollar y se detallan a continuación.

Marketing

El *marketing* como disciplina ha tenido una evolución muy importante en los últimos 100 años, ha pasado de una visión netamente económica hacia una profesión eminentemente integradora y transversal.

Previo a la industrialización, la relación entre productores y consumidores era muy estrecha, por lo que el productor sabía exactamente las necesidades de su cliente y le era más fácil satisfacerlo. Con la industrialización, el productor y el consumidor se distanciaron, creando así la necesidad del *marketing*. Si bien es cierto que en algunos momentos de la historia se ha entendido el *marketing* como una actividad, también se ha conceptualizado como una forma de

pensar que define la forma como las empresas interactúan con sus consumidores (*Baker & Hart, 2016*).

Aunque el objeto de estudio se ha mantenido cercano a incentivar las transacciones económicas entre empresas y consumidores o entre empresas y empresas, es difícil tener un acuerdo unívoco del énfasis de la disciplina. A pesar de esto, es posible afirmar que progresivamente el mercadeo ha dejado de ser una actividad adjunta y se ha convertido en un determinante de modelos de negocio, especialmente cuando se habla de centrarse en el valor.

En los primeros modelos de mercadeo, la empresa podía manejar efectivamente el *Marketing Mix*, y mediante una estrategia armonizada y una comunicación asociada a la marca eficiente, se podía lograr que el consumidor comprara. Este tipo de estrategia partía del precepto de que los consumidores tomaban las decisiones de compra de manera racional, es decir, lo que la economía neoclásica define como *homo economicus* (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009). Este enfoque fue predominante en los años setenta y partía del modelo de las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) propuesto originalmente por *Jerome McCarthy* (1960) y perfeccionado por *Kotler* (1965). Se partía de la hipótesis donde un correcto manejo de estos 4 componentes de *marketing*, más un esfuerzo por solventar las distorsiones del mercado, eran suficientes para el éxito de los productos o servicios. Los consumidores tenían que conformarse con una oferta limitada de productos derivada de los métodos productivos *fordistas* poco flexibles. Las empresas manejaban el mercadeo centrados en la organización su bienestar.

Sin embargo, el contexto actual ha cambiado radicalmente, gracias a que la tecnología ha modelado el paradigma de fabricación (*post-fordismo*), y ya que la flexibilización de la producción permite la existencia de más alternativas de productos y que las barreras tecnológicas de entrada a algunas industrias son menores, actualmente se vive una situación (en la mayoría de

los sectores) de mayor oferta que demanda en los productos y servicios. Por otra parte, el cambio en los hábitos de consumo en medios, como es el caso de las redes sociales digitales, ha permitido que la comunicación con los clientes sea indiscutiblemente de doble vía. De acuerdo con la publicación de *Kumar* (2015), el *marketing* del último siglo puede dividirse en dos grandes periodos, uno antes de 1996 y otro después ya que la posibilidad de tener una transmisión de información inmediata, masiva y popular ha revolucionado la velocidad en el desarrollo de todos los procesos de *marketing*.

Según *Kumar* (2015), el paradigma emergente del *marketing* debe ser el de una disciplina centrada en el consumidor más que en la organización, integradora y justificada en términos financieros. Es así como gana relevancia hablar del enfoque centrado en el consumidor, se pasa de crear productos para quienquiera que los compre, a desarrollar portafolios valiosos que resuelvan las necesidades de diferentes clientes (*Kumar*, 2015). Las organizaciones cada vez gastan más tiempo y recursos para poder entender claramente las necesidades de los consumidores, y sobre los momentos y lugares ideales para resolverlas.

Del cambio paradigmático que acompaña la evolución del *marketing*, se puede concluir que es muy claro que este ya no es un gasto necesario sino una inversión rentable. Tecnológicamente, la abundancia, el almacenamiento y procesamiento de datos, al igual que los métodos de análisis, han permitido evaluar e interrelacionar dos nuevas variables: la rentabilidad de los clientes y el manejo consciente de los recursos de la empresa. En este orden de ideas el *marketing* impacta objetivamente todos los ángulos de una compañía (*Kumar V.*, 2015). En conclusión, la perspectiva de *Kumar* del mercadeo es la de una disciplina que está íntimamente vinculada a la toma de decisiones, que se relaciona con todos los actores de las empresas y que, de esta manera, como si fuera el aceite de una maquinaria, ofrece la posibilidad de crear oportunidades.

Pasando la hoja del origen y evolución del *marketing*, y dejando claro el impacto de la industrialización y el manejo de la información, es necesario explicar qué es el *marketing*. Según *Baker* (2016), el mercadeo tiene un comportamiento como el de un *iceberg*, donde solo es visible la punta donde están las actividades de publicidad, promoción y relaciones públicas, y deja invisible bajo del agua un sólido conjunto de actividades de investigación de mercados, desarrollo de productos, ventas y pruebas de mercado, entre otros. En sintonía con esta sólida concepción del mercadeo, desde el punto de vista semántico se exponen algunas definiciones del *marketing*, desde la concepción de este como un set de actividades humanas dirigidas a la facilitación de los intercambios (*Kotler*, 1972), hasta su definición como la actividad, set de instituciones y de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general (*American Market Association*, 2017).

Marca

El concepto de marca ha sido definido de diferentes maneras a través del tiempo, se parte de la definición original de *The American Marketing Association* (AMA) en 1960: “Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de estos que tiene como intención identificar bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores, para diferenciarlos de los competidores”, es decir, la marca tiene dos funciones: desde el punto de vista del comercializador o fabricante el proteger las características únicas de sus productos o servicios; y desde el consumidor, garantizar la confianza y la consistencia de los bienes que está contratando (*Keith*, 1960). Según la manera como se gestiona el bien intangible que es la marca, cambia su definición, es por esto que se realiza un breve recuento histórico de los enfoques de gestión de

marca a partir del libro “*Brand Management*” (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009) para luego describir el modelo usado para la definición de la marca en el proyecto a partir de Aaker.

La gestión de marca ha tenido diferentes evoluciones, cambiando el objeto de estudio según el paradigma económico, social y tecnológico del momento histórico. Así como el *marketing*, en sus inicios en los años sesenta, el enfoque de gestión de marca o *branding* estaba centrado en una visión económica neoclásica, donde si se gestionaba de manera consistente tanto el producto, como el canal de comercialización, la promoción y el precio, la marca tomaría fuerza por si sola. Para llegar a esta conclusión, el supuesto era que los consumidores toman las decisiones de compra de manera racional, es decir, buscan siempre el mayor beneficio económico en la adquisición de bienes; raciocinio que definitivamente no siempre se cumple pues el mercado no es perfecto y los consumidores no tienen toda la información disponible, y es allí cuando es responsabilidad de la compañía comercializadora facilitar esta decisión. Para esta época, la conexión con el consumidor solamente se daba a través de la gestión del *marketing mix*, es decir, la comunicación era unidireccional e iba desde la empresa hacia el consumidor.

El segundo enfoque histórico de gestión de marca, se puede llamar el enfoque de identidad, se dio entre los setenta y los ochenta y añade al enfoque económico, la consistencia en el uso de la identidad de marca para que el cliente pueda diferenciar fácilmente un producto o servicio de la compañía y de esa manera, crear una imagen y reputación de marca. Este enfoque requería que las organizaciones, para poder ser exitosas, alinearan el propósito de la empresa con la cultura organizacional y con la percepción que tenía el consumidor de la empresa. La comunicación, sin embargo, continuaba siendo unidireccional, de la empresa hacia el consumidor y el centro y el valor de marca se construían por la organización.

El tercer enfoque, el enfoque basado en el consumidor, cambia radicalmente la perspectiva de la marca pues a partir de estudios de psicología cognitiva llevados a cabo entre finales de los ochenta y principio de los noventa, se empezó a entender la marca como un constructo cognitivo en la mente del consumidor, o, dicho de otra manera, una serie de asociaciones positivas y negativas que tenía el consumidor hacia un signo o un símbolo. A partir de ese momento, se empezó a considerar que la marca, aunque era gestionada por la empresa, realmente “habitaba” en el consumidor. A pesar de esto, se siguió considerando al consumidor meramente como receptor de estímulos que podían “programar” sus asociaciones marcarias y empezar a tener una visión de la marca más alineada con lo que la empresa quería para que finalmente eligieran su marca. Este enfoque tiene 3 procesos que generan la marca en la mente del consumidor: el reconocimiento de marca o *awareness*, el conocimiento de marca y la imagen de marca cuando el consumidor ya tiene unas asociaciones claras y definidas; se busca que estas asociaciones sean favorables, fuertes y únicas. A pesar del cambio en el enfoque, la comunicación continuaba siendo unidireccional.

El cuarto enfoque marcario que se consolidó a finales de los años 90, se denominó personalidad de marca y añadió a los anteriores, el concepto de que una marca debe tener características humanas o “personalidad” para poder relacionarse más fácilmente con sus consumidores. Estas características deben empatizar con la autoimagen del consumidor para que este pueda conectarse a largo plazo con la marca y crea que puede realizarse a través de ella. Teniendo en cuenta que los medios de comunicación ya lo permiten, la comunicación empieza a ser no solo unidireccional, sino bidireccional tanto de la marca al consumidor como del consumidor hacia la marca.

El quinto enfoque, de principio de los años dos mil es el relacional, asume que ya no solo la marca tiene una personalidad, sino que además construye una relación con el consumidor como se construiría con otro ser humano. Ya no solo se busca generar una única transacción con el consumidor sino mantener una relación comercial con él a largo plazo, para esto, se debe dar un intercambio continuo de comunicación entre la marca y el consumidor en donde los comportamientos de ambas partes son fundamentales, la gestión de marca se convierte en un proceso dinámico e iterativo.

El sexto enfoque que corresponde al modelo de gestión más actual es el comunitario, que asume que las relaciones entre los consumidores construyen una comunidad alrededor de la marca, además sus valores y significados. La empresa se convierte en algunos casos en un observador de estos valores y en otros un moderador o un facilitador.

Teniendo en cuenta todos estos modelos de gestión de marca, se puede concluir que, una marca es un signo o símbolo asociado a una empresa, producto o servicio que tiene una personalidad sobre el que el consumidor tiene unas asociaciones, lo que hace que el cliente pueda relacionarse con este ente abstracto y al mismo tiempo con su comunidad para construir nuevos significados, es decir, es imposible que exista una marca fuerte, sin una empresa, un consumidor y una comunidad.

Sumado a esto y dada la importancia actual de las marcas en mercadeo, en los últimos años se ha hecho más popular el concepto de *co-branding*, que consiste en una estrategia colaborativa en donde la alianza de dos o más marcas que se combina para presentar un producto nuevo o comunicación conjunta. En estos casos se debe estudiar con meticulosidad la estrategia para que la alianza sea provechosa y se debe tener presente que los nuevos productos de cada una de las

marcas estarán asociados en el futuro, lo que puede transmitir las asociaciones de una marca a otra, ya sean positivas o negativas (*Keller, 2003*).

En conclusión, para describir el modelo de gestión marcaría del presente trabajo, se usa el modelo descrito por *Aaker (1992)*, que define que una marca le ayuda al consumidor a interpretar, procesar y guardar información sobre productos, además de ofrecerle confianza al consumidor en la decisión de compra y lo potencialmente más importante, le aporta valor al consumidor pues mejora la satisfacción luego de usar el producto. *Aaker* presenta el concepto de *brand equity*, que consiste en ver la marca como parte del patrimonio de la empresa, es decir, en considerar el valor que la marca tiene tanto como para la empresa como para sus consumidores. Así pues, cuando la marca se ve de esta manera se puede invertir en ella y cuenta con las siguientes características:

- La marca tiene activos y pasivos.
- Hay una conexión con nombre de marca y el símbolo.
- Puede aumentar o quitar valor a un producto o servicio.
- Genera valor tanto a los consumidores como a la empresa.

Dentro de los activos más importantes de la marca se encuentran:

- Lealtad a la marca.
- Reconocimiento del nombre de marca.
- Asociaciones positivas de la marca, así como la calidad percibida.
- Otros como patentes, marcas registradas y relaciones con los canales de comercialización, entre otros.

De estos activos, los aspectos más importantes del *Brand Equity* son la imagen de marca, es decir, los símbolos y su reconocimiento; las asociaciones marcarías y la lealtad que es la generadora de la compra del producto o servicio; y la generación de ingreso monetario a la

compañía. A continuación, se muestra el esquema que define el modelo de *brand equity* de *Aaker*.

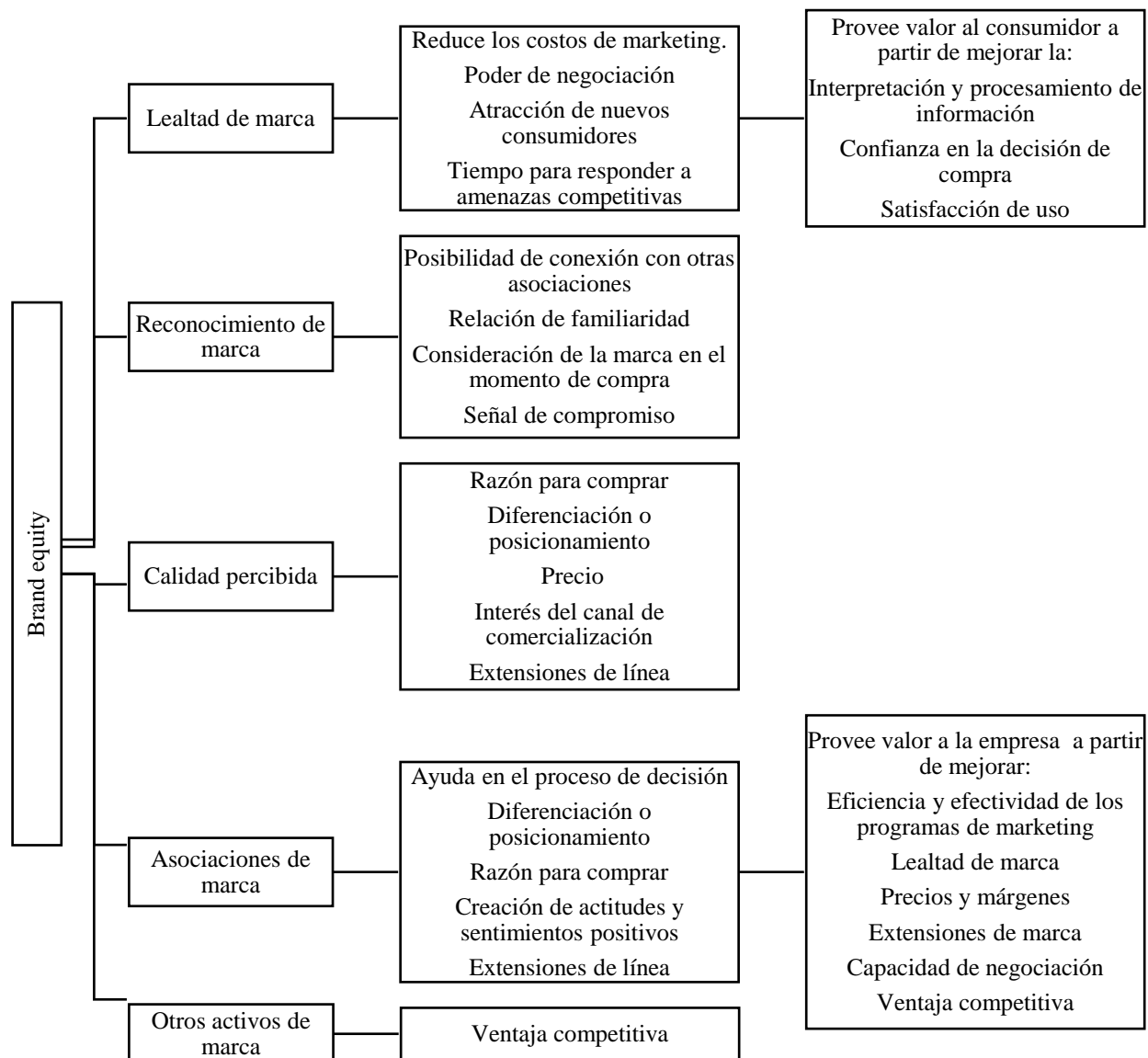


Figura 1 Modelo de Brand equity.

Fuente (D. Aaker, 1992) traducción propia.

Desde el punto de vista táctico se propone el siguiente modelo para el desarrollo del sistema de identidad de marca (D. A. Aaker, 1996) que contempla varias cuestiones abordadas con anterioridad de manera ordenada.

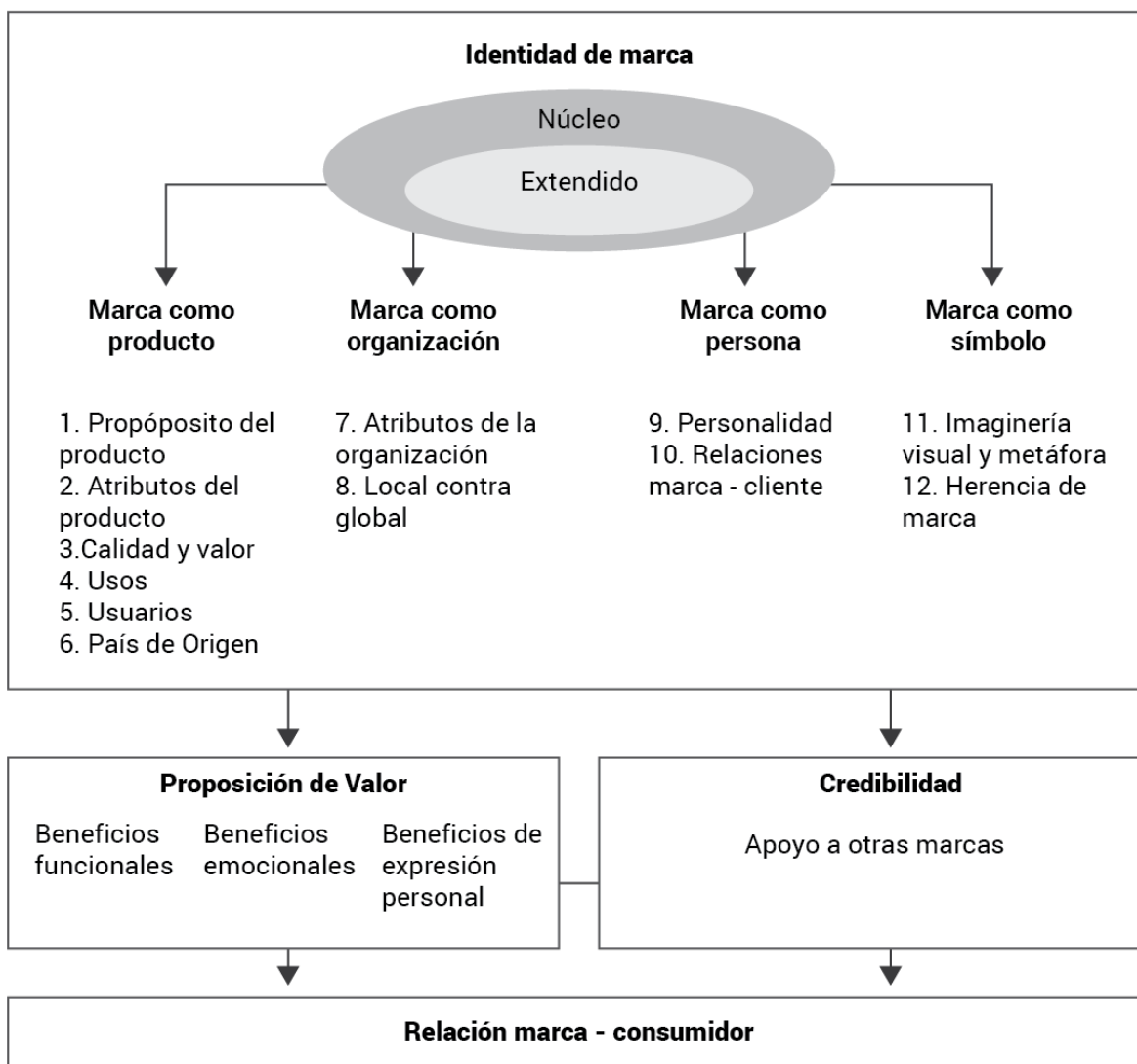


Figura 2 Modelo de identidad de marca de Aaker.

Fuente (D. A. Aaker, 1996), traducción elaboración propia

Innovación

Luego de la ruptura del paradigma socio-productivo derivado del *fordismo* y dando lugar al *post-fordismo*, se crea la necesidad, bajo un contexto de hiper-competencia, de lograr una innovación continua en la oferta de una empresa con el fin de diferenciar los productos y servicios para mejorar su competitividad. Autores como *Schumpeter* han determinado en sus escritos, que el sistema capitalista necesita de una dinámica continua de destrucción creativa a partir de la

generación constante de innovaciones y crisis, es decir, de sistemática negación de los paradigmas anteriores para así crear nuevas estructuras de manera continuada (*Schumpeter*, 1994). *Schumpeter*, adicionalmente destaca la importancia de la innovación radical como el mecanismo central del desarrollo económico (*Amable, Barré, & Boyer*, 2008), mientras que muchos trabajos han demostrado empíricamente, el vínculo entre innovación y crecimiento económico, además de esto, la medición de la inversión en I+D+I con respecto al PBI es un importante indicador en del grado de desarrollo económico de los países.

La definición más aceptada del concepto de innovación es la consignada en los manuales internacionales de Oslo y de *Frascati*, que están pensados como una especie de glosario que pueda hacer equiparables los estudios sobre el tema. Según lo consignado en el manual de Oslo (*OECD & Eurostat*, 2007), se entiende por innovación, “la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y de tecnología que pueden desarrollarse internamente, en colaboración externa, o adquirirse mediante servicios de asesoramiento o compra de tecnología. Es posible innovar en procesos de producción, distribución, mercadeo y venta, nuevos o mejores productos, herramientas prácticas, procesos, sistemas o modelos de negocio, uso eficiente de recursos y mayor rendimiento operacional” (p.56).

Aunque la medición de la innovación en estos manuales se enfoca en actividades de I+D, otros autores concuerdan en que existen amplias formas y modos de innovar (*Huang, Arundel, & Hollanders*, 2010; *OECD*, 2015) y que precisamente en contextos de media y baja tecnología, como en el colombiano, el grueso de las actividades de innovación son distintas a la I+D (*Dini & Stumpo*, 2011; *Metcalfe & Ramlogan*, 2008). Por ejemplo, en la encuesta regional de Bogotá de

innovación, se confirma que en las empresas de menor desarrollo tecnológico las actividades de innovación predominantes son la compra de maquinaria o equipos y en la ingeniería o diseño para la adaptación y mejora de los productos a las condiciones de sus mercados (*Arundel, Bordoy, & Kanerva, 2008; Malaver & Vargas, 2012; Metcalfe, 1988; Santamaría, Nieto, & Barge-Gil, 2009*).

Sin embargo, gran parte de la teoría de los procesos de innovación ha caído en un reduccionismo a una sola variable axiológica y epistémica de los mismos: la económica. En las definiciones tradicionales de innovación (como la de Oslo antes nombrada), se puede observar que está enmarcada únicamente en las dinámicas de mercado, sin embargo, en los últimos años se ha puesto en duda esta definición y se ha migrado a un nuevo enfoque de “innovación social” (*Gurrutxaga & Echeverría, 2010; Mumford, 2002; Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010*). Esta definición de “innovación social” fue conceptualizada inicialmente por *Michael D. Mumford* y se “refiere a la generación e implementación de nuevas ideas sobre cómo deberían las personas organizar las actividades interpersonales, o las interacciones sociales, para encontrar uno o más objetivos comunes” (*Mumford, 2002*). Según *Mumford*, la innovación social es “la generación e implementación de nuevas ideas sobre relaciones sociales y organización social”. Este tipo de innovaciones pueden ser desde dos posiciones: a partir de la creación de nuevas formas de instituciones sociales, nuevas ideas de gobierno o movimientos sociales, o desde el otro lado que corresponde a la creación nuevos procesos y procedimientos de trabajo colaborativo, prácticas sociales en grupo o nuevas formas en los negocios o empresas, *crowdsourcing*, economía naranja, teletrabajo y otros. Este tipo de innovaciones sociales no pueden ser desarrolladas por individuos aislados, ni a partir de elites, pues se socializan,

desarrollan y comunican en sociedad, y ello se hace mediante algún complejo social (*Ayestaran*, 2011).

Otro enfoque interesante de la innovación es el *Design Driven Innovation* (DDI) o innovación guiada por el diseño, propuesto por *Verganti* (2008), consiste en un nuevo tipo de innovación donde el diseñador dota o cambia de significado a los productos en un contexto determinado, es decir, a partir de estudios sociales se detectan y se proponen nuevas formas de interactuar con los productos, servicios y objetos. El ejemplo más relevante de este tipo de innovación fue la introducción del reloj *Swatch* en el mercado. Cuando los relojes asiáticos con tecnología *quartz* (más baratos y precisos que los relojes suizos) estaban acabando con todas las marcas, la apuesta de *Swatch* en este momento fue la de “cambiar el significado” de reloj, paso de vender un instrumento para medir el tiempo a un accesorio de moda.

En resumen, se toma como base la definición “tradicional” de Oslo, algunos apartes del *Design Driven Innovation* de *Verganti* (2008) que propone las innovaciones radicales no solo en el plano tecnológico sino a nivel de sentido o significado (cambios en el ¿cómo? una sociedad entiende un producto y servicio) y finalmente, la innovación social desarrollada por varios autores. Es importante relacionar esta última definición con el deseo explícito por parte del Gobierno de generar iniciativas de innovación social para solventar los problemas consecuencia del largo conflicto armado y posterior proceso de negociación y reinserción que ha vivido Colombia en los últimos años. Dentro de las que se encuentran la misión de transformación del campo, que busca promover un desarrollo integral a nivel económico, social y ambiental del campo colombiano a partir de la inclusión social, productiva y agricultura familiar, con el fin de lograr un desarrollo de la competitividad del sector agropecuario, sostenibilidad ambiental, ordenamiento y desarrollo territorial del campo a largo plazo (DNP, 2015),.

Mercados emergentes y competitividad

En cuanto a los mercados emergentes, *Jagdish Sheth* (2011), en su artículo “*Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices*” plantea que las bases del *marketing* de un mercado establecido son muy diferentes a las de un mercado emergente y que, este último tiene 5 características claves que definen la forma de hacer mercadeo.

Heterogeneidad del mercado en cuanto a diferencia de cada uno de los productos y servicios ofrecidos debido a que normalmente son locales y fragmentados y no de gran escala, que está también atado al nivel de globalización de la identidad cultural; *gobernanza sociopolítica* y la susceptibilidad ante influenciadores socio-políticos y dependencia de otros gobiernos; *escasez crónica de recursos* tanto en la producción como en el intercambio y consumo que modifican la valoración de los productos; *competencia sin marca* representando el 60% del consumo y teniendo como base la costumbre de producir en el hogar (hecho en casa o de manera más artesanal) y evitar la tercerización de la mayoría de labores, en algunos países se viven diferentes grados de evolución; y finalmente, la *infraestructura inadecuada*, que no solo se limita a calles, logística y almacenamiento, sino a disparadores de ventas, funciones bancarias básicas, comunicación, información y tecnología en las transacciones entre otras, con las que normalmente cuentan las ciudades pero no necesariamente el resto del mercado.

Además, en el mismo documento se destaca que los mercados emergentes son relativamente nuevos, pero tienen ventajas comparativas respecto a los tradicionales en áreas relativas a nuevas políticas, materia prima e instituciones sin ánimo de lucro de las cuáles se destacarán, por la naturaleza del proyecto dos de ellas:

- Ventaja comparativa basada en políticas: sin reformas económicas o industriales, los mercados emergentes permanecerían estancados, pero cuando existe apoyo gubernamental

es común el otorgamiento de incentivos económicos, protección de industrias y desarrollo de zonas especiales (*Sheth, 2011*).

- Ventaja comparativa basada en materia prima: las materias primas con las que cuentan los mercados emergentes son enormes, no solo en cuanto a capital humano sino en cuanto a materiales industriales o naturales que precisamente no se han explotado de una manera sistematizada y aún se cuenta con ellos.

Sin embargo, frente a la saturación del mercado y la cantidad y experiencia de oferentes, las condiciones favorables y ventajas competitivas propias no son suficientes si no se logra un producto digno de las oportunidades comerciales existentes y fruto de una cadena de valor adecuada en donde se hayan analizado detalladamente los procesos, entorno y oportunidades. Razón por la cual cobra relevancia poner en consideración la competitividad y la mejora continua como fuerzas de supervivencia en un mercado cada vez más desafiante, lleno de sustitutos y en donde no solo se compite con industrias de la región, sino a nivel internacional (*Ricks, Woods, & Sterns, 2000*).

Porter, mediante lo que él denomina el diamante, menciona cuatro condiciones fundamentales inherentes a cada entorno, que a pesar de ser externas, son determinantes en la consecución del éxito empresarial (*M. Porter, 1990*):

- Condiciones de los factores de producción: se refiere a la infraestructura y existencia de recursos naturales, mano de obra y conocimiento científico existente, es decir, a que las condiciones como nación estén dadas y haya o no un adelanto para desarrollar algún negocio específico.
- Condiciones de la demanda: Se plantea la naturaleza del comportamiento de la audiencia local con factores como su exigencia y sofisticación como motivación fundamental para el

mejoramiento de dicha industria. En ocasiones los clientes pueden anticiparse a las necesidades de otras zonas.

- Sectores afines y de apoyo: Existencia y pertinencia de proveedores competitivos internacionalmente que puedan ofrecer un mejor servicio o producto. Existencia de *clusters* en lugar de instituciones aisladas.
- Estrategia, estructura y rivalidad: Facilidad o disposición de una nación para la para la creación, organización y gestión de una empresa e interacción y rivalidad con sus competidores.

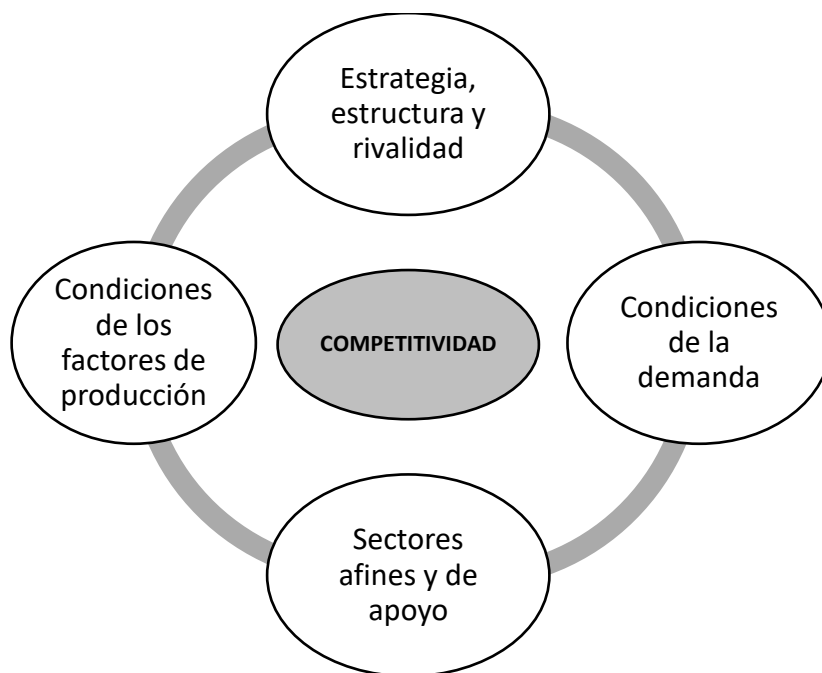


Figura 3 Diamante de Porter.

Fuente (M. Porter, 1990), traducción elaboración propia

Por otra parte, para que un país sea competitivo no solo debe explorar estos cuatro aspectos (de manera simultánea y equilibrada) sino que también debe tener en consideración dos factores externos adicionales, (a) causalidad como las condiciones y situaciones propias de la nación relacionadas con presiones de otros gobiernos, guerras o crisis existentes y (b) gobierno como

base legislativa que impulsa o disuade el desarrollo de un sector al invertir en infraestructura y capacitación o incrementar los controles e impuestos.

Sin embargo, a pesar de identificar que se cuenta un alto grado de competitividad en donde las condiciones macro son estables, las políticas gubernamentales favorables y la oferta pertinente para el mercado dados sus patrones socioculturales, se hace indispensable medir la productividad a nivel micro para garantizar su competitividad.

La prosperidad de un negocio está definida por la productividad de una economía, medida como la relación del valor de los bienes/servicios producidos por unidad de recursos naturales/capitales/humanos pertenecientes a esta. La productividad depende del valor de dichos productos y servicios medidos en un marco internacional de precios por lo que la competitividad está determinada por la eficiencia en la productividad y por lo tanto por sus indicadores (*M. E. Porter, Delgado, Ketels, & Stern, 2009*).

Años atrás, el sinónimo de productividad era acumulación de capital. Sin embargo, a lo largo de los años y con la experiencia, algunos autores afirman que los dos principales factores a nivel microeconómico para el aumento de la competitividad radican en la sofisticación de la operación y estrategia y, en la calidad y entorno del negocio; visto este último como las condiciones, barreras, legislaciones, tiempos y políticas particulares de un sistema determinado (*M. E. Porter et al., 2009*).

En cuanto a operación, se debe trabajar en la eficiencia, la coordinación vertical de los procesos y al rendimiento global de la cadena de para garantizar un alto nivel de competitividad comparado con otras regiones y países (*Ricks et al., 2000*). Mientras que a nivel de estrategia, *Porter (1979)* creó un modelo llamado las cinco fuerzas, en donde se pretende analizar la

situación de la organización con el fin de identificar su nivel de competitividad en la industria, que sirva como base para las decisiones del negocio en términos de inversión y rentabilidad.

- Poder de negociación con clientes: se refiere al poder de los clientes para imponer condiciones sobre el producto o servicio demandado, a mayor poder de los clientes, menos atractivo es el mercado. Pasa cuando hay muchos productores, cuando los clientes están organizados y pueden tomar decisiones respecto al precio a pagar como cuando el volumen de transacciones es elevado, si el producto o servicio no es diferenciado o si el producto no es almacenable.
- Poder de negociación con proveedores: es similar al caso anterior, pero con proveedores; se da en situaciones en las que el proveedor tiene mucha influencia sobre el producto, el costo de buscar un nuevo proveedor es muy alto, hay pocos proveedores en el mercado o el poder adquisitivo es bajo por parte de la empresa.
- Amenazas de nuevos competidores: Se refiere a las barreras de entrada que tiene un nuevo productor para llegar a producir lo que se está produciendo; a mayor facilidad, menor atractivo. La diferenciación del producto, acceso a los canales de distribución, la integración vertical, facilidad de lograr rápidamente economías a escala o las grandes necesidades de capital, son algunos de los ejemplos.
- Rivalidad y competencia del mercado: Sugiere el desgaste que supone para la empresa el responder a las estrategias de sus competidores y al esfuerzo por lograr un mejor producto que ellos. Aspectos como el número de competidores, el crecimiento de la industria, las barreras de movilidad y de salida y la diferenciación de productos, cobran relevancia al pensar en la rentabilidad del sector.

- Amenaza de sustitutos: Vulnerabilidad del negocio a ser reemplazado por otro bien o servicio. A mayor sustituibilidad, menor atractivo es el mercado. Precios relativos, demanda decreciente, falta de diferenciación, facilidad de compra, disponibilidad, costos fijos altos o productos perecederos son algunos de los causantes.

Modelos de exportación internacional

El establecimiento del nivel de competitividad tanto con el diamante de *Porter* como con sus cinco fuerzas cobra más relevancia cuando se habla de globalización. Interacción permanente con marcas del mundo entero, productos típicos de una región al otro lado del mundo o la facilidad de relacionamiento e integración de soluciones entre regiones, hace que la competencia a escala global se haya nivelado y que la tierra se haya aplanado (*Friedman, 2005*). La globalización ha permitido la participación de actores impensables en el pasado, el establecimiento de una red global de conocimiento y sobre todo, la promoción de la rivalidad y competitividad con miras a entregar un producto o servicio más ajustado al cliente final (*Ricks et al., 2000*).

En consiguiente, y con el fin de lograr llegar a otras plazas, es necesario seguir un plan estratégico de internacionalización, en donde se tengan en consideración varios aspectos inherentes al nuevo destino (*Villa, 2018*), de tal modo que el resultado sea la plataforma para tomar decisiones estratégicas bajo bases claras y en perspectiva de las oportunidades de la región.



Figura 4 Plan estratégico de internacionalización.

Fuente (Villa, 2018).

- Estrategia y desarrollo del negocio: se deben tener en consideración aspectos claves como las condiciones del mercado destino objetivo, expectativas, diferencias culturales a nivel de producto, servicio, comunicación o canales y posibilidades de crecimiento en la región.
- Organizaciones y operaciones: el perfil del equipo de trabajo requerido, el tipo de organización adecuada para el negocio, modelos operativos y cadena de suministro, relación entre las áreas o tercerización de procesos y la relación entre el área nacional e internacional, son temas para tener presentes en esa fase de análisis.
- Grupos de interés y alianzas: es preciso identificar y analizar los socios estratégicos en el negocio, los intereses de los diferentes *stakeholders* y los modelos previamente utilizados por organizaciones similares.
- Fiscal y legal: analizar al país destino como entidad política soberana con control de divisas, impuestos locales, restricciones propias y sistema regulatorio y fiscal. Determinación del modelo societario y conocimiento del sistema tributario.
- Financieras: se requiere un análisis a profundidad del potencial del negocio, la viabilidad económica de la iniciativa, la inversión necesaria, las posibles fuentes de financiamiento del

país de destino, la diferencia de moneda y la fluctuación del cambio, que, a pesar de ser ajenas a la compañía, repercuten directamente en sus decisiones.

Una vez sea clara toda la parte de análisis del sector, de las capacidades y ventajas de la empresa, cobra sentido revisar más detalladamente el sistema de implantación a utilizar según criterios como los objetivos a largo plazo, costos, la infraestructura disponible, capacidad de gestión, riesgos (en todos los niveles posibles –político, económico, comercial), ventajas competitivas, barreras de entrada, incentivos gubernamentales o particulares, tipos de productos o expectativas de rentabilidad, entre otros (Villa, 2018).

Dentro de la variedad de estrategias disponibles para incursionar a otros países, las más conocidas son (Villa, 2018):

- Exportación directa: Se da cuando existe una venta directa del exportador o de un agente comercial, bróker o comercio electrónico importador que comercializa el bien original.
- Exportación indirecta: Se constituye cuando existe una venta “doméstica” del bien y ya sea una *trading Company* o un importador, o distribuidores o mayoristas se encarga de hacer la comercialización en el exterior.
- Acuerdos de cooperación empresarial: Varias son las alianzas que se pueden desarrollar bajo esta modalidad: *Piggy-back*, consorcios de exportación, *Joint-venture*, licencia o contrato de fabricación o franquicia son las más comunes. Este modelo es un intermedio entre exportación directa e indirecta, ya que a pesar de que la empresa que coopera se encarga de la exportación, la exportadora tiene cierto control administrativo sobre los planes operativos, se puede ver como una exportación común.
 - o *Piggy-back*: Se da cuando un fabricante utiliza recursos para vender productos de otra empresa como si fueran suyos (los productos no compiten, sino que más bien

se complementan). Se trata de una alianza entre fabricantes y comercializadores y es útil para empresas que no cuentan con redes propias de comercialización en el exterior (Olegario Llamazares García-Lomas, 2018).

- *Joint-venture*: Son empresas creadas por dos o más compañías con diferentes orígenes para el desarrollo de una actividad conjunta. Normalmente son empresas del mismo sector, pero con diferentes ventajas competitivas.
 - Franquicia: Cesión del producto o línea de estos incluyendo nombres, marcas comerciales y *know-how* sobre los procedimientos de gestión y comercialización de una empresa extranjera.
- Implantación exterior: Se crea un establecimiento que puede ser una delegación o sucursal comercial o una filial de producción. Es la forma de implantación que tiene más riesgos e inversión ya que consiste en tener presencia directa en el nuevo destino (Villa, 2018).

Sector agroindustrial

A pesar de no haber una única definición de agroindustria, existen algunas luces para definir el concepto (Delgado, Montealegre, & Montealegre, 2015), según la FAO (*Food and agriculture organization of the United Nations*), es importante que exista producción agrícola, pecuaria, forestal o pesquera y que se presente transformación de dichos productos. Desde otro punto de vista, el concepto de *agribusiness* o agro-negocios, se refiere a aquellos que transforman las materias primas, y que además pueden categorizarse según el grado de transformación (Austin y Lauschner, 1981); mientras que, desde una visión más global, se basa en el manejo de la producción, transformación y comercialización de las materias primas provenientes de la ganadería, agricultura, recursos forestales y pesqueros y que involucra no solo la producción, sino además, incluye alimentos semi-procesados, algunos textiles, fibras, aceites industriales y

otros productos no alimentarios. Por su parte, *Davis & Goldberg* (1957) señalan que los agro-negocios involucran a todos los actores en la cadena de producción, procesamiento y mercadeo de productos agrícolas, incluyendo los insumos y las instituciones que intervienen en el proceso, este enfoque es compartido por el IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) y es el concepto que se usará para el desarrollo del trabajo.

3. Estado del arte

Para la construcción del estado del arte se identificaron los modelos de gestión de *marketing* tanto nacionales como internacionales mediante una búsqueda en bases de datos especializadas como *JSTOR*, *SCOPUS* y *Google Scholar* de publicaciones entre los años 2009 y 2019 con palabras clave de la siguiente manera:

- Aguacate + Colombia: solo se encontraron artículos referentes al manejo técnico de la producción del frutal.
- *Avocado* + Colombia: solo se encontraron artículos referentes al manejo técnico de la producción del frutal.
- *Avocado* + *Marketing*: Se encontraron 9 artículos científicos sobre el tema que tienen que ver con el tema de análisis.
- Aguacate + *Marketing*: se encontraron artículos, pero ninguno relacionado con el tema.
- *Brand* + *avocado*: se encontraron 4 tesis de pregrado y maestría y 5 artículos científicos.
- Marca + aguacate: no se encontró ningún artículo relacionado con el tema

Los modelos encontrados se analizaron a partir del modelo de *Selyukov et al.*, (2015) descrito a continuación señalando los énfasis de cada uno.

En el artículo de *Selyukov, Shalygina, Nemchenk, & Shok (2015)*, se parte de un modelo estructurado de gestión de *marketing* agroindustrial presentado en la siguiente figura, en donde se puede observar la importancia de la información para la correcta toma de decisiones estratégicas de *marketing* en mercados agroindustriales. Esta situación, también se desarrolla en el artículo de *O'Sullivan (2012)*, donde se afirma que con el fin de mejorar la competitividad de los agricultores se hace necesario que puedan entender el mercado local de manera que la información que este brinde les permita estar en la capacidad de tomar decisiones racionales sobre qué cultivar y que ofertar desde la producción. La información que necesitan los productores se clasifica entonces en tres categorías que responden a las siguientes tres preguntas: ¿Hay mercado para lo que se piensa producir?, ¿cuáles son las características u opciones de este mercado?, ¿dónde está este mercado?



Figura 5 Modelo de gestión de marketing Agroindustrial.

Traducción y adaptación propia a partir de Selyukov et al., (2015)

En mercados emergentes como Colombia, este tipo de información es de difícil acceso para los productores, por lo que se hace necesario desarrollar canales de comunicación y de información que permitan que el mercado funcione de una manera menos imperfecta. Hay que tener en cuenta que los mercados deben ser entendidos como instituciones complejas que conectan la oferta y la demanda, que además son dinámicas y tienen diferentes fases donde la información necesaria es diferente.

En algunos momentos será necesaria una proyección de demanda para saber si lo que se cultivará tendrá mercado, luego una base de precios para tomar decisiones de negociación, así como información sobre logística y post-cosecha para finalmente contar con un modelo capaz de evaluar la demanda de productos agrícolas o agroindustriales para hacer una correcta gestión de la oferta. Esto teniendo como principios rectores, la racionalización y especialización del trabajo de *marketing*, el control de etapas que permita identificar el desenfoco del objetivo en cada una de ellas, la definición y división de procesos creativos, el desarrollo de técnicas y métodos para resolver objetivos específicos de marketing y poder replicar la experiencia y la final adaptación de métodos científicos y herramientas de gestión.

Federación Nacional de Cafeteros y Juan Valdez

Es preciso tener en cuenta que el café como producto es un *commodity* (Cárdenas Gutiérrez, 1998), y debido a esto, la tendencia histórica del precio es a la baja, por lo que el precio de los productores debería entonces tender a los costos de producción para ser competitivos. Sin embargo, la geografía colombiana y la selección a mano que se realiza con el fin de conservar la calidad del café hace que los costos de producción sean relativamente más altos que sus competidores directos. En este contexto, un café de las características colombianas tendería a

desaparecer y, sin embargo, ha soportado años de caída de precios internacionales y múltiples crisis.

Uno de los cambios más importantes en el sector caficultor, fue la creación del modelo institucional de la Federación Colombiana de Cafeteros (FNC) que ha explotado muchos puntos importantes a nivel de mercadeo. Como el aguacate, el café colombiano es producido por una gran cantidad de pequeños empresarios, el 50% tienen menos de una hectárea y representan el 16% de la producción total, pero a su vez, constituyen una parte significativa de la mano de obra de las unidades productivas más grandes. El 46% de los productores, poseen predios cultivados de café entre 1 y 5 hectáreas, que aportan el 56% del café producido y solo el 4% de los cafeteros colombianos tienen predios que superan las 5 hectáreas y son responsables del 27% de la producción nacional, aunque en época de recolección demanden la mano de obra de los pequeños y en menor medida de medianos productores de café. A partir de esto se hace evidente la relación de interdependencia de los cafeteros del país (Federación Nacional de Cafeteros, 2014).

A pesar de ser un gremio con una alta heterogeneidad, los cafeteros vieron la necesidad de asociarse en los años 20 en búsqueda de mejores condiciones de acceso al mercado internacional, mayor estabilidad en los ingresos de los productores, asistencia técnica, acceso a crédito y facilidades de almacenamiento. En 1927 se creó la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia como una organización gremial privada y sin ánimo de lucro cuyo objetivo principal era defender el ingreso de los productores. Para financiar su actividad se estableció un impuesto de 10 centavos de dólar por libra de café exportada. Este fondo, sería manejado en el marco de un contrato de administración con el gobierno nacional y ejecutado por la misma institución. Este paradigma parafiscal fue altamente novedoso a nivel mundial en ese momento histórico.

Los mismos productores fueron los que solicitaron el establecimiento del impuesto a la exportación del grano.

Por medio de concertación con el sector privado y con miras a lograr una mayor competitividad, se definieron como objetivos de la Federación tareas tales como la investigación, la implementación de mejores sistemas de producción, la apertura de nuevos mercados, la promoción del café colombiano y el establecimiento de normas de calidad y marcas regionales.

En 1940, la Federación y el Gobierno diseñaron en conjunto, un instrumento de administración de los recursos cafeteros de naturaleza público-privada: el fondo nacional del café. Este fondo es una cuenta del Gobierno que se alimenta de los ingresos de los cafeteros, y es administrada por el propio gremio. A partir del año 2002, se estableció la contribución cafetera como gravamen unificado sobre la actividad exportadora que depende de la cotización internacional del café (con un máximo de 6 centavos de dólar por libra de café verde exportada).

En cuanto al modelo de *marketing* de la Federación, se destacan, a partir del libro “la estrategia detrás de la marca” (Parente, 2017), tres decisiones en momentos históricos que han generado grandes resultados no solo a nivel interno de generación de empleo o inversión, sino a nivel externo al obtener reconocimiento mundial por su suavidad, calidad y a incursionar a otros mercados: 1) La crisis de precios de mediados de la década de 1920 llevó a la creación de la Federación y constituyó una innovación institucional importante; 2) la crisis de finales de los años cincuenta resultó en la creación del personaje Juan Valdez (ícono de la estrategia de diferenciación del producto) y al aprovechamiento de la denominación de origen de café 100% colombiano; y 3) la crisis de inicios del siglo XXI, donde como respuesta se creó una estrategia de valoración del café colombiano buscando nuevos nichos de mercado y productos con mayor valor agregado, además de la apertura de puntos de venta Juan Valdez en todo el mundo. La

Federación adicionalmente operó las variables de *Marketing* de forma innovadora para su época, ya que, a partir de un análisis concienzudo del entorno competitivo adverso, generó una fuerte estrategia de comunicación centrada en la diferenciación de producto, dotando a un bien primario de un discurso marcario.

Esta toma de decisiones se ha dado a partir de la información sobre la evolución de los precios, las características del modelo productivo colombiano y de los principales mercados de café. Puede decirse que la generación de una institucionalidad democrática como la Federación hace que los pequeños productores puedan tener una información relativamente simétrica, lo que ha permitido que tomen decisiones por ellos mismos y se vea representado en los resultados del sector.

Por otra parte, vale la pena destacar que la Federación funciona a partir de un modelo de “mercadeo total” (Naranjo, 1994), que no solo hace labores comerciales en los clientes finales, sino a toda la cadena. Específicamente, la intervención es sobre diez agentes fundamentales del mercado: proveedores, compradores, consumidor final, empleados, entidades financieras, gubernamentales, aliados y competidores, son algunos de los más importantes. La Federación, aporta valor a cada uno de estos agentes al haber hecho un análisis de sus necesidades y, por ejemplo, brindar estabilidad de precios, capacidad de almacenamiento, asistencia técnica, acceso al crédito y mejores condiciones de acceso al mercado internacional *para los productores*; o crear estrategias de *co-branding* y marca ingrediente *a los intermediarios*, mediante el concepto de 100% colombiano donde las marcas pueden usar el sello de la FNC si están compuestas únicamente por café colombiano y cumplen los estándares de calidad establecidos, apalancándose así con el posicionamiento de los atributos del café colombiano. O incluso, *al consumidor final*, a quien le creó el ícono Juan Valdez, fácil de pronunciar a pesar de ser un

público angloparlante en su mayoría, de fácil recordación por su sonoridad, aun cuando Valdez no es un apellido común en Colombia; y realizó campañas de comunicación genéricas con el logo Juan Valdez de manera que se agregaba valor al café de Colombia sin entrar en conflicto con la estrategia de *co-branding*.

Como conclusión, se expone que los puntos clave del modelo colombiano de café radican en las buenas decisiones de gestión, el énfasis en las variables controladas de *marketing* y en los clientes.



Figura 6 Modelo de gestión de marketing de la FNC

Producción de aguacate en California

Descrito a partir de los retos de los productores californianos de aguacate y estrategias de *marketing* para solventarlos (Carman & Sexton, 2011): En el año 1997 Estados Unidos decidió levantar progresivamente las restricciones a la importación del aguacate mexicano, en ese

momento tenía unas barreras paraarancelarias muy fuertes, especialmente fitosanitarias (control de mosca de la fruta). Para esto, se montó un esquema de controles redundantes en cultivo, empaque y otros, se limitó a ciertos estados inicialmente, pero progresivamente se extendió a todos. A continuación, se explican las claves de este modelo:

- Con el fin de entender los efectos de esa decisión, el gobierno de Estados Unidos desarrolla un modelo econométrico de predicción de demanda previo a la introducción del aguacate mexicano, concluyendo que la época de menor demanda del frutal era de octubre a marzo. A partir de esta temporada, la demanda se aumenta progresivamente hasta llegar al pico de agosto y luego decrece en septiembre hasta un nivel comparable a mayo y se repite el ciclo. La producción de California es estacional. Al entender la demanda, el patrón de producción fue modificado acorde, los productores estadounidenses migraron a variedades que maduran en los meses de mayor demanda como lo es el aguacate *Hass*, logrando distribuir la importación durante todo el año.
- *APHIS (Animal and Plant Inspection Service)* genera un análisis predictivo del impacto de la importación de aguacate mexicano principalmente en el precio y en la ganancia de los productores, se detectó que habría una disminución del 25% en el precio y una pérdida de 85 millones en ganancia.
- La introducción de competidores hizo que los productores californianos se alarmaran e hicieran cabildeo político. Como resultado, se llegó a un modelo parafiscal *HAB (Hass Avocado Board)* donde todos los aguacates vendidos en Estados Unidos debían pagar 2,5 centavos de dólar por libra, aumentando de esta manera los recursos para hacer programas de promoción y de relaciones públicas muy efectivos enfocados en la investigación y difusión de los beneficios a la salud con el consumo de aguacate. Esta inversión se

rentabiliza a partir de un modelo matemático de expansión de la demanda, donde se encuentra una importante correlación entre el gasto en programas de promoción y la demanda del fruto. Lo particular del modelo es que, como conclusión de los análisis empíricos, Estados Unidos fue capaz de sostener el precio a los productores locales a partir del aumento en el consumo en lugar de mejorar su competitividad, esto a pesar de que se triplica la predicción de importación del aguacate mexicano.

- Por otro lado, *HAB* desarrolla un programa de información por internet (<http://www.hassavocadoboard.com/>) donde se puede acceder a datos para planear el cultivo, la cosecha y el envío del frutal. El programa busca facilitar el flujo constante del frutal en los Estados Unidos y de esta manera reducir la variabilidad del precio.

A partir de todo lo anterior y como conclusión del modelo estadounidense se pueden tomar como aspectos a resaltar:

- La información es la clave del modelo: la predicción de la demanda, el impacto de la importación de aguacate mexicano, el análisis del retorno de la inversión en promoción, y el sistema información para exportadores son el corazón de la gestión de la oferta y demanda.
- Se determina que la variedad más importante de aguacate será el *HASS* debido a sus características organolépticas y su maduración en verano.
- La tecnología de investigación de mercados y la infraestructura tecnológica, permite el seguimiento de las decisiones y el análisis de las variables no controladas de *marketing*.
- Se tienen en cuenta principalmente los productores Californianos y se generan hábitos de consumo del frutal a partir de campañas de relaciones públicas y de promoción.

De esta manera se puede concluir que es un modelo integral que considera todos los aspectos del modelo agrícola que se usa para el análisis.



Figura 7 Modelo de gestión de marketing de aguacate en Estados Unidos

Modelo Hawaiano de venta de aguacate

Hawái, a pesar de pertenecer a un país productor de aguacate en el que su demanda supera ampliamente la oferta del frutal, importa el 66% de los aguacates consumidos y gran parte de los aguacates cultivados se pierden y no llegan al mercado. Según diferentes fuentes, hay 4 razones principales para que se presente esta situación:

- Falta de coordinación entre los productores para entregar una oferta constante y de alta calidad a los compradores.
- Falta de entendimiento de las variedades preferidas por el consumidor.
- Inhabilidad de los consumidores locales de diferenciar los aguacates hawaianos.
- Falta de estandarización de las formas de cultivo.

Los productores Hawaianos entregan al mercado 363.200 kg de aguacate al año con un déficit de 908.000 kg, y los aguacates importados tienen un precio de 3 a 4 veces más alto que los locales. Este problema sucede por una falta de coordinación en la cadena de suministro y falta de entendimiento de las preferencias de los clientes. *Krishnakumar, Chan-Halbrendt, Radovich, Sullivan y Love (2009)* proponen un modelo integral de gestión de la demanda llamado *SDIM (Supply Demand Integrated Model)* que busca unir los esfuerzos de actores públicos y privados en la cadena del frutal (*Krishnakumar et al., 2009; Krishnakumar, Chan-Halbrendt, Zhang, & Sullivan, 2014*). La principal característica del modelo es la adición de investigación para el desarrollo (*R4D Research for development*), esto es relevante en una cadena de producción compuesta por muchos pequeños agricultores que no están en la capacidad de hacer la investigación para comercializar sus productos adecuadamente. La *R4D*, combina investigación científica e inteligencia de mercados. El planteamiento del modelo se ejemplifica en el siguiente gráfico.

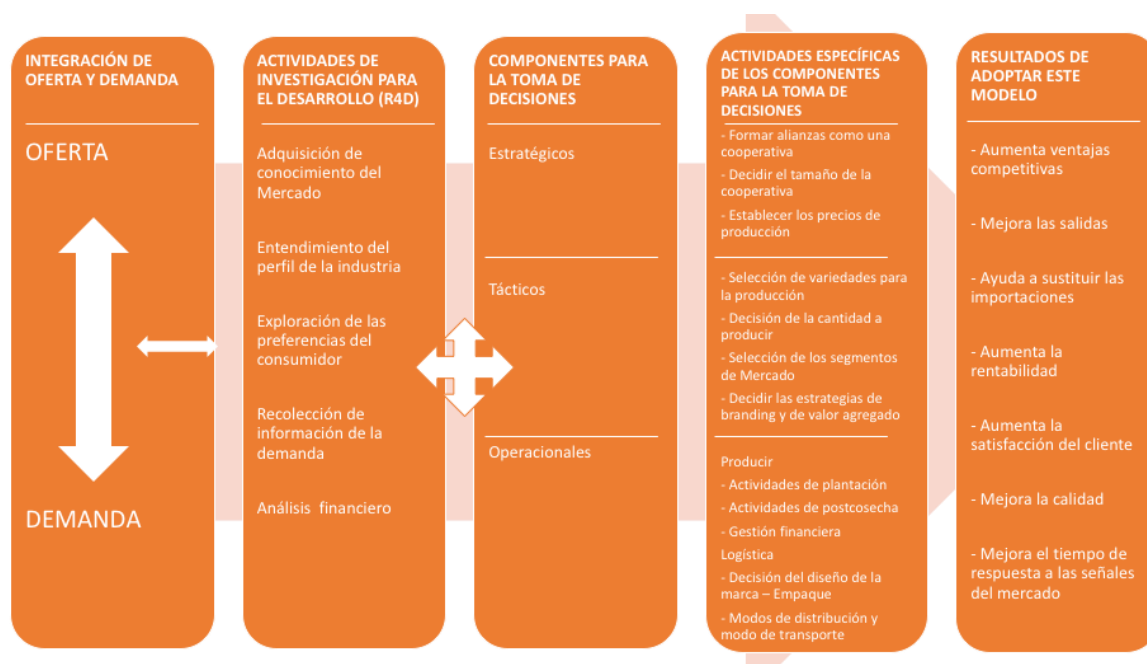


Figura 8 Modelo de Integración Oferta-demanda.

Fuente (Krishnakumar et al., 2009) traducción propia

El modelo mostrado integra dos componentes, el *R4D* necesario para el correcto flujo de la cadena y la toma de decisiones, además de un modelo tradicional de cadena de suministro que toma decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

Para probar el modelo, se pusieron a prueba dos hipótesis donde finalmente se comprobó que los productores ofertan en mayor medida variedades que no son las preferidas por los consumidores y que la ganancia de los productores sería mayor si se asociaran a una cooperativa.

Otro de los problemas del aguacate Hawaiano es que, a pesar de que existe preferencia en el país por los aguacates locales, la fruta hawaiana no tiene las etiquetas que indican el lugar de origen, como si lo tiene el producto importado de California y de Sudamérica. Este etiquetado influye en las decisiones del consumidor y aumenta la probabilidad de compra del producto, en consecuencia, se diseñó un estudio que, por medio de un modelo multinomial de regresión, determinó una fuerte preferencia de los aguacates etiquetados hawaianos vs aguacates etiquetados importados y aguacates no etiquetados hawaianos. Es así como se reafirma que las preferencias del consumidor están influenciadas por la identidad cultural, la calidad y el lugar de origen, y que, el etiquetado brinda información que facilita la decisión de compra, especialmente cuando se trata de un consumidor informado (más joven y ciudadano). Además, permite hacer segmentación hacia diferentes perfiles de consumidores que prefieren ciertas características pues los criterios de compra varían según los perfiles sociodemográficos del consumidor.

Como conclusión, y a partir del modelo que se ha venido usando para el análisis, el modelo Hawaiano es un modelo de oferta-demanda con información para la toma de decisiones de *marketing* que además de ser innovador, puede ser también muy efectivo al unir los esfuerzos de

los productores para crear una institucionalidad que les ayude a la toma de decisiones en los niveles, estratégico, táctico y operacional:

- La información es importante en el modelo, pero más aún, la necesidad de unirse para acceder a presupuestos que les permitan capturar esa información de mercado.
- A partir de estudios de preferencias es posible determinar las mejores variedades, los mejores empaques y la mejor comunicación para poder entregar una oferta adecuada a los consumidores y determinar las variables controladas por el *marketing*. Asimismo, la tecnología de investigación de mercados permite entender y responder a las variables no controladas.
- Los estudios a consumidor de estos dos artículos han mostrado las preferencias del mercado local de aguacate en Hawái, pero dan cabida a que se puedan realizar este tipo de estudios a mercados destino que permitan identificar variedades con mejor desempeño que el *Hass* en mercados de nicho y que puedan constituir en una ventaja comparativa.

Se puede concluir entonces que el modelo Hawaiano integra la adquisición de información, las decisiones de gestión, las decisiones con respecto a las variables controladas de marketing y el estudio de los clientes, tanto interno (productores), como externo (consumidores).

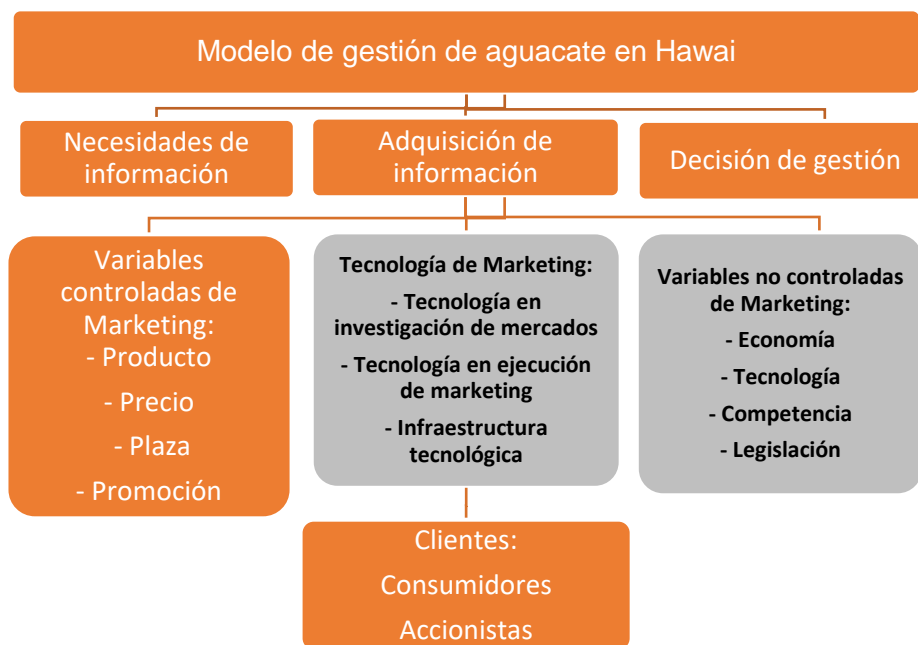


Figura 9 Modelo de gestión del aguacate en Hawái

Modelo hedónico de compra de aguacate

La descripción de este modelo parte de dos artículos *FAO (Food and agriculture organization of the United Nations, 2009)* y de (Troncoso, Aguirre, & Manriquez, 2008). Se considera un enfoque o modelo hedónico aquel que, por medio de métodos matemáticos como las regresiones, determina los atributos de un producto que tienen mayor correlación con el precio o que en mayor medida “explica” esta variable. Este tipo de modelos parten de la idea económica que la demanda de un producto depende de la “función de utilidad” es decir, aquella que le permite ordenar los distintos bienes a los que tiene acceso según la satisfacción que logra a través de la adquisición de cada uno de ellos. Es por esto, por lo que es posible afirmar que el precio de un bien en el mercado refleja el valor que el consumidor le asigna a la suma valorada de los atributos de este, teniendo en cuenta una restricción de ingresos y una oferta limitada de bienes. La función hedónica de precios es aquella que explica este proceso al relacionar el precio del

bien, con el valor que el mercado asigna a cada uno de los atributos. Es importante anotar que estas características deben poder ser directamente observadas por el consumidor para entrar en la función hedónica.

Partiendo de esta base, la *FAO* determinó en su estudio del 2004 que los precios en el mercado de Estados Unidos principalmente dependen de la variedad, el tipo de empaque, el origen del producto, mientras que en la Unión Europea dependen del origen, el país destino y la variedad. Otra de las conclusiones del estudio fue que el tamaño de las frutas, o el calibre, tiene un efecto débil en el precio en ambos mercados debido a que la fruta se vende por unidad más que por peso. A continuación, se muestra una tabla resumen de los atributos que influyen en el precio.

Tabla 1

Resumen de atributos y su influencia en el precio

Atributo	Mercado Unión Europea	Mercado Estados unidad
Tamaño del rango de precios	Sin efecto en el precio	Sin efecto en el precio
Tamaño de la fruta	Efecto positivo en el precio	No significativo
Tipo de empaque	Sin información	Mayores precios en una capa de fruta y 4/5 <i>bushel</i>
Relación de tamaño del mercado [1]	Efecto positivo en el precio	Sin información
Origen del producto	Precios más bajos para productos africanos especialmente de Kenia	Precios más altos por productos de California y República Dominicana, precios más bajos por el producto de Florida [2]
Variedad	Precios más altos para <i>Hass</i> , precios más bajos para Fuerte	Precios más altos para <i>Hass</i> comparados con variedades verdes.

Mercado destino	Precios más altos para Francia comparado con otros países, especialmente Reino Unido y España	Sin información
Estacionalidad	Precios ligeramente más altos, especialmente en agosto y septiembre	Más fuerte que en la Unión Europea, precios más altos durante la primavera e iniciando el verano

Nota: Fuente FAO 2014, traducción propia. [1] La relación de tamaño del mercado se refiere a que a mayor tamaño del mercado destino el precio tiende a bajar. [2] Hay que tener en cuenta que en ese momento México no tenía la importancia relativa en el mercado estadounidense que tiene actualmente.

En el caso del análisis del artículo de Troncoso (2008) que analizó las variables que influyen en el precio del aguacate chileno en diferentes mercados, se llegó a conclusiones similares donde las variables más importantes en relación al precio fueron: el mercado destino, el mes de comercialización y en menor medida el calibre o tamaño. Los puertos destino del producto europeos y argentinos tuvieron impacto negativo en el precio, mientras que los puertos estadounidenses y *Tokio* tuvieron impacto positivo, siendo *Tokio*, *Newark* y *Miami* los mejores destinos en este mismo orden.

Como conclusión, se puede decir que es posible predecir con un modelo robusto, cuáles son las variables que influyen en el precio de un aguacate *commodity* y de esta manera poder hacer una oferta más precisa de diferentes *mixes* de atributos según el mercado destino. Considerando el modelo de análisis que se ha venido utilizando, la información es fundamental en la toma de decisión de las variables controladas de marketing para el aguacate, con el fin de mejorar la rentabilidad en los diferentes mercados destino.

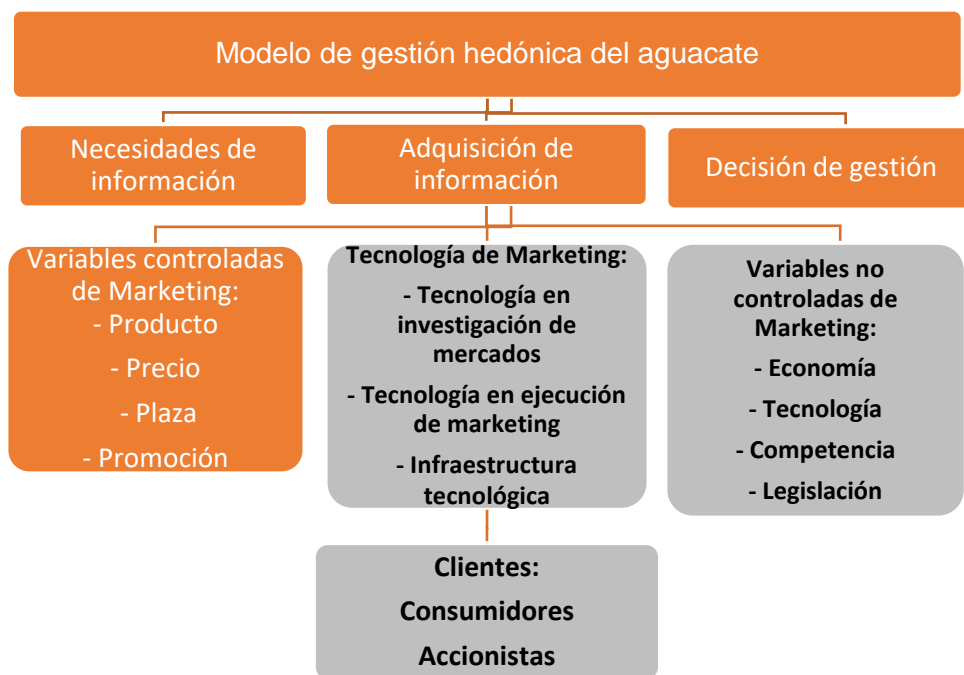


Figura 10 Modelo de gestión hedónica del aguacate

En cuanto al desarrollo descriptivo del proyecto, a continuación, se encuentra el análisis macroeconómico, de competencia interna y sobre la agro-cadena del aguacate.

Ruta exportadora ProColombia

Al margen del análisis de modelos de gestión de marketing en agroindustria, se vuelve de vital importancia para este trabajo la descripción del modelo exportador de la entidad colombiana para la promoción de la exportación ProColombia llamado “ruta exportadora”.

ProColombia establece cinco etapas que cualquier empresario debería analizar, considerar y evaluar cuando pretende llevar a cabo un proceso de internacionalización. Adicionalmente orienta sobre los requisitos, procedimientos e instrumentos disponibles para avanzar en el proceso (ProColombia, 2014).



Figura 11 Ruta exportadora ProColombia (ProColombia, 2014)

4. Metodología

Esta monografía consiste en un estudio descriptivo que consta de 5 partes:

1. Una definición y desarrollo de seis categorías teóricas: *Marketing*, Marca, Innovación, Mercados emergentes y competitividad, Modelos de exportación internacional, Sector agro-industrial.

Para la construcción del marco teórico que soporta el modelo experimental descrito, se usaron las siguientes fuentes de información: Investigación documental de bases de datos suscritas al CESA, información obtenida de actores vigentes de la gestión de *marketing* actual, investigación de las actividades de organizaciones involucradas en la agroindustria

como CORPOICA, ASOFRUCOL entre otras que se definirán según el desarrollo documental en la investigación inicial.

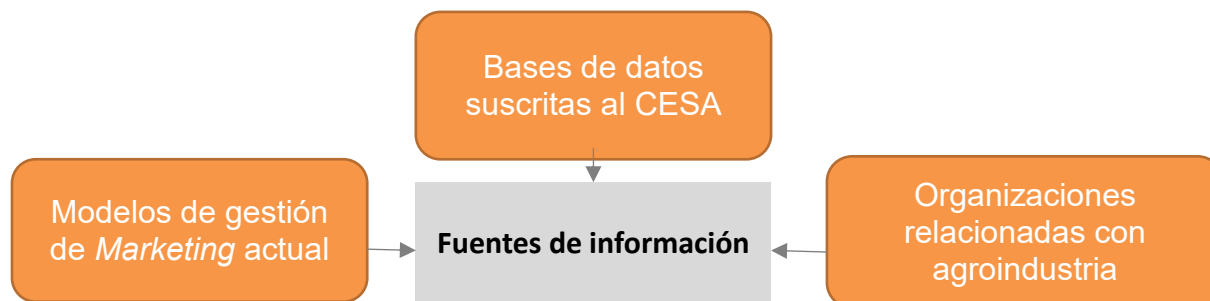


Figura 12 Fuentes de información

La búsqueda y análisis de cinco modelos de gestión de *marketing* internacionales, a partir de las palabras clave *Avocado*, *Colombia*, *Marketing*, *Aguacate* y *Brand*, entre los años 2009 y 2019 en bases bibliográficas especializadas como SCOPUS, JSTOR, Google Scholar, el modelo de Federación Nacional de Cafeteros y Juan Valdez, el modelo de producción de aguacate en California, el modelo Hawaiano de venta de aguacate, el Modelo hedónico de compra de aguacate y la Ruta exportadora ProColombia. Como se describe en el capítulo estado del arte los modelos encontrados se analizaron a partir del modelo de *Selyukov et al.*, (2015) señalando los énfasis de cada uno.



Figura 13 Modelo de gestión de marketing Agroindustrial.

Traducción y adaptación propia a partir de Selyukov et al., (2015)

2. El diseño de un modelo experimental de gestión de *Marketing* innovador a partir de la información recopilada. Considerando etapas de diagnóstico de la situación actual, propuesta e indicadores de seguimiento. Para la etapa de diagnóstico se usaron diferentes fuentes de información, como el análisis, procesamiento y cruce de datos de bases de comercio internacional, principalmente Legiscomex, Faostat, Comtrade, DANE, Ministerio de agricultura entre otras. Con estos datos se detectaron los principales productores de aguacate a nivel mundial, las condiciones productivas colombianas, que se analizan con una lógica de cadena de valor y la atractividad de los mercados a partir del diseño de matrices.

3. La selección un mercado objetivo para el aguacate colombiano a partir de una matriz multi-criterio, que evalúa aspectos como condiciones de acceso al mercado, tamaño del mercado, dinamismo entre otros.
4. La verificación de la utilidad del modelo por medio de la aplicación del caso del aguacate colombiano. Para esto se realizó la descripción de las condiciones del mercado elegido en cuanto a consumidor, comercialización, competidores y producto a partir de análisis de datos secundarios, de rotación de unidades, precios, hábitos y segmentos de mercado para finalmente realizar también a partir de bases de datos de comercio exterior estimaciones sobre las condiciones logísticas y normativas de acceso. Para concluir la aplicación del modelo se escoge un método de abordaje de mercado, se usan entrevistas semi-estructuradas para encontrar un factor diferenciador, se desarrolla un modelo de gestión de marca a partir de Aaker y se plantean una serie de indicadores para verificar el desempeño del planteamiento.

Resultados esperados del proyecto

Se caracteriza un modelo experimental de gestión de marketing innovador aplicado al caso de la exportación de aguacate colombiano a un mercado objetivo específico mediante la escogencia de consideraciones relevantes para este. Una vez construido dicho modelo, se aplicará a un mercado destino seleccionado y se desarrollará la parte estratégica del mismo para verificar su utilidad.

5. Planteamiento del modelo experimental

Se entiende como innovación, en su definición más general, a los cambios significativos ya sea en producto, proceso, *marketing*, organización o en lo que se requiera, con el propósito de mejorar los resultados (OECD & Eurostat, 2007). Sin embargo, yendo un poco más profundo en

la concepción de innovar, se usan como complemento las definiciones de *DDI –Design Driven Innovation* (Innovación en significado) en donde la interpretación de las comunidades hace posible el cambio de significado de los productos, comunicaciones y servicios (Verganti, 2008) y de innovación social, en donde, a partir de la necesidad de las comunidades se genera conocimiento y se contempla no solo el impacto de la innovación desde el aspecto económico sino además el social, político y ambiental (Méndez, 2002), lo que hace que las instituciones deban estar planteadas en pos de procurar el mejoramiento de las condiciones de vida de los actores interesados desde todas estas perspectivas.

En consecuencia, se plantean cuatro etapas fundamentales para la creación de un modelo experimental de gestión de *marketing* innovador para la exportación de aguacate colombiano y se presenta en el siguiente esquema:

1. *Diagnóstico*: se hace uso de los primeros cuatro pasos de la Ruta Exportadora propuesta por ProColombia (2014), con la salvedad de que se aplican una serie de instrumentos que no están descritos en la Ruta, entre los que se destacan, análisis comparativos y cruces de bases de datos de comercio internacional y el uso del análisis de agrocadena. Asimismo, se exponen las cifras y conclusiones utilizadas para el establecimiento de un mercado destino usando matrices comparativas de producción, precio promedio de importación por tonelada, tamaño y crecimiento de los mercados más relevantes. A partir de estos datos se crea una matriz multi-criterio como herramienta de análisis, que pondera factores como el posicionamiento de marca Colombia, las barreras de acceso al mercado y la facilidad de hacer negocios para determinar, a partir de datos reales, oportunidades para la exportación de aguacate colombiano para elegir el país destino. Finalmente, se caracteriza este mercado destino en aspectos como consumidor (a partir de estudios demográficos, de hábitos,

preferencias y situaciones de consumo) comercialización, competidor y producto, y se describen las condiciones de acceso y logística.

2. *Definición de abordaje al mercado:* en los modelos analizados en el estado del arte se encuentran diferentes maneras de abordar un mercado destino, tales como, iniciativas públicas, privadas o mixtas, dadas las características de los productores, el apoyo gubernamental existente y el momento actual del mercado de aguacate en Colombia, se toma como base el modelo creado por la Federación Nacional de Cafeteros para la creación de la institucionalidad.
3. *Construcción de marca:* a partir de entrevistas semi-estructuradas se define la promesa de valor del aguacate colombiano y haciendo uso de las ventajas agro-industriales del país, el posicionamiento de la denominación de origen colombiana y la implicación social del aprovechamiento del agro en Colombia, se propone la construcción de un modelo marcario a partir de *Aaker*.
4. *Sistemas de información e indicadores:* tomando como base la experiencia de comercialización estadounidense y la integración de los modelos de oferta-demanda del *R4D* (*Research for development*) del modelo hawaiano de comercialización de aguacate, se plantea el establecimiento de sistemas de información e indicadores de medición como fuente para tomar las decisiones estratégicas del negocio en lo relacionado a la oferta, la demanda, el mercado y el consumidor.



Figura 14 Modelo experimental de gestión de Marketing innovador para la exportación de aguacate colombiano a un mercado objetivo específico.

Fuente, elaboración propia.

A continuación, se aplican cada uno de los componentes del modelo.

Diagnóstico

Paso 1: prepárese para exportar

Esta etapa inicial brinda una contextualización al mercado local, se describe la agro-cadena del aguacate en Colombia y se brindan cifras en cuanto departamentos de origen, empresas, exportaciones, mercados destino y puertos existentes con el fin de tener claridad sobre la situación actual y así identificar oportunidades iniciales para exportar.

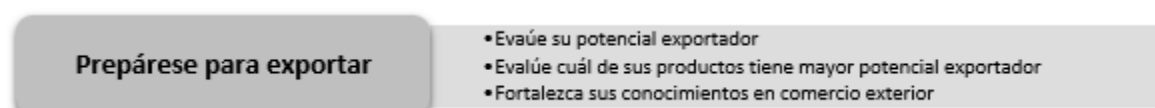


Figura 15 Paso 1 ruta exportadora ProColombia (2014): Prepárese para exportar

Descripción de la agro-cadena del aguacate. En la cadena productiva del aguacate en Colombia se identifican los siguientes agentes: productores, comercializadores, industrias de procesamiento, productores de materia prima vegetal, proveedores de insumos, exportadores, universidades, centros de investigación (FINAGRO, 2018).

El aguacate se cultiva entre los 800 y los 2500 msnm con una temperatura promedio de 20°C, las variedades que se producen en el país son: común (criollo), papelillo y *Hass* (Ministerio de Agricultura de Colombia, 2018b). En 2017, se llegó a tener cultivos en aproximadamente 69000 hectáreas luego del incremento del 11% vivido desde 2014 en donde la variedad *Hass* tuvo un gran protagonismo con su crecimiento del 126% en este mismo periodo. Tolima, Caldas y Antioquia son los departamentos con mayor participación, juntos aportan aproximadamente 36000 hectáreas de cultivo. Santander, Bolívar, Quindío, Cesar, Valle del Cauca y Risaralda los siguen en participación (Ministerio de Agricultura de Colombia, 2018b). Para efectos prácticos hay una zonificación de productores describiendo

cinco regiones: Zona Costa atlántica que incluye los departamentos de Bolívar y Cesar y produce el 11,3%. Zona Occidente compuesta por los departamentos de Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca con un aporte del 43,8% de la producción; Zona Santanderes con una participación del 9,1%. Zona Centro representado por el Tolima con un 18% y la zona Oriente comprendida por Cundinamarca, Boyacá, Meta, Casanare y Arauca que aportan el 15,1%. Se estima que en 2017 el número de productores era 13000 y que aproximadamente 25000 personas dependen de esta industria.

Luego de la producción se encuentran empresas como *Avocate*, compañía ubicada en el municipio de Pacora Caldas que se dedica a exportar sus propios productos y otras empresas “intermediarias” que compran a los productores y se encargan del proceso de post-cosecha y preparación para la comercialización en el exterior. Dentro de estas organizaciones se destacan APROARE (Asociación de Productores de Aguacate del Retiro), *Hass Colombia*, Terravocado y Cartama, entre otras. Existen también agremiaciones de productores y comercializadores de aguacate, sin embargo, no hay datos oficiales de la participación de cada una.

Todas estas empresas se encargan de la post-cosecha (ya sea de sus propios cultivos o de la compra a terceros) y en general se describen una serie de eslabones comunes en dichas empresas comercializadoras. Como punto de partida se hace una *selección inicial de la fruta*, esto se aplica a la llegada del producto de los cultivos, se retiran las hojas y demás residuos no deseados de la recolección. Posteriormente, hay una *selección manual realizada por operarios* que descartan la fruta no apta y se procede finalmente al *embalaje para exportación*. Actualmente, no hay una normativa universal para este proceso de post-cosecha y se realiza en función de la reglamentación del mercado destino, para Estados Unidos, por ejemplo, es

necesario ofrecer un producto proveniente de áreas libres de plagas cuarentenarias (*Heilipus lauri*, *Stenoma catenifer*) (Valencia, 2018).

Como parte del proceso de producción, vale la pena mencionar a los centros de investigación que han participado en el mejoramiento de procesos y son necesarios para la competitividad del producto nacional, mientras que, por su parte, el instituto colombiano agropecuario (ICA) ha establecido medidas de manejo y control de plagas del aguacate, así como reglamentado y registro para producto para consumo humano en una serie de resoluciones.

Situación actual del cultivo en Colombia. Colombia viene siendo un actor importante en la producción de aguacate desde hace más de 10 años, aunque solo en los últimos es que ha empezado a exportar de manera considerable, en el siguiente esquema se puede ver, a partir de datos de Asohfrucol, la evolución de la producción del país con unos importantes incrementos en área sembrada, en producción y en rendimiento. En Colombia es la segunda fruta que más se exporta con una importante ventaja pues el país tiene una oferta agroecológica óptima (todo el año, todos los tipos de aguacate). Por esta y otras razones las exportaciones en valor colombianas de aguacate crecen a una tasa de 19,2% en 2017 (Ministerio de Agricultura de Colombia, 2018a)

Tabla 2

Evolución de la producción de aguacate en Colombia

	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018
Área (Ha)	40,729	11%	45,119	9%	49,074	18%	57,845	2%	58,943	9%	64,144	9%	70,135
Producción (Ton)	255,395	16%	295,008	-2%	288,746	8%	312,623	5%	329,811	14%	376,959	6%	401,405
Rendimiento (Ton/Ha)	8.6	1%	8.7	-5%	8.2	-1%	8.2	3%	8.4	5%	8.86	1%	8.9

Fuente (Ministerio de Agricultura de Colombia, 2018a) datos FOB en US Millones

Los principales departamentos que en este momento producen el frutal son Antioquia, Tolima, Caldas, Santander y Quindío. Según datos del ministerio de agricultura.

Tabla 3

Producción en Colombia por región

	área (Hectareas)				producción (toneladas)				Rendimiento (Ton/ Ha)			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
ANTIOQUIA	7,42	10,892	11,326	12,258	46,601	61,693	67,034	81,347	5.5	5.5	5.8	5.9
TOLIMA	10,999	11,386	12,091	12,019	58,649	61,561	68,8	69,778	12.6	11.3	11.8	13.2
CALDAS	7,568	8,447	8,656	10,138	36,741	33,373	34,593	49,22	6.6	6.2	6.4	7.3
SANTANDER	4,093	6,26	6,505	6,978	17,403	19,918	21,197	20,345	9.1	8.4	9.9	9.6
QUINDIO	1,901	2,582	2,675	3,041	10,878	12,586	13,446	17,591	0.0	1.5	1.5	1.6
BOLIVAR	3,67	3,561	2,652	2,762	30,808	24,135	20,996	19,502	9.4	10.0	10.2	10.6
CESAR	2,544	2,463	2,489	2,532	12,161	18,205	18,406	19,63	3.0	3.0	3.0	2.9
HUILA	1,501	1,638	1,657	2,407	6,566	7,268	7,436	12,103	16.3	16.3	16.3	16.0
RISARALDA	1,75	2,01	2,077	2,324	15,7	14,092	15,023	17,137	6.3	6.8	6.8	7.0
VALLE DEL CAUCA	2,019	2,166	2,238	2,273	24,825	25,795	27,299	29,34	7.3	7.9	8.3	8.8
OTROS	5,609	6,44	6,577	7,412	28,414	33,997	35,581	40,966	7.7	7.8	8.0	8.3

Fuente (Ministerio de Agricultura de Colombia, 2018a) datos FOB en US Millones

En cuanto a la estacionalidad, Colombia no ha aprovechado las ventajas agroecológicas de su latitud, según la siguiente gráfica elaborada por la consultora LKS, Colombia no produce cuando hay una baja en la producción de aguacate mexicano (entre mayo y septiembre), mientras que otros actores como Chile, Perú y Sudáfrica producen en contra estación, reduciendo así la ventana de oportunidad dadas las condiciones agrícolas del país.

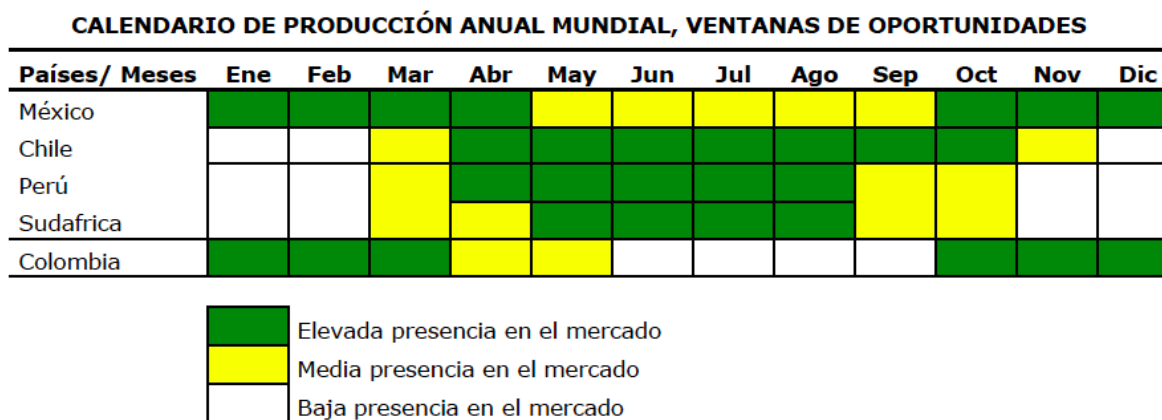


Figura 16 Calendario de producción mundial por meses.

Fuente (LKS, 2013) a partir de datos de United Nations Commodity Trade Statistics Database Medias

Siendo Colombia el quinto productor mundial del frutal en volumen y el tercero en extensión, su balanza comercial es positiva (35 millones de dólares a 2017). A la fecha, los destinos preferidos de las exportaciones colombianas de aguacate a 2018 según datos del Ministerio de Agricultura son Holanda, Reino Unido y España.

Tabla 4

Destino de las exportaciones de Colombia

Exportaciones FOB US mil	2014	2015	2016	2017	2018
Holanda	\$2,85	\$6,16	\$14,58	\$18,87	\$25,73
Reino Unido	\$458	\$2,43	\$9,48	\$14,15	\$10,80
España	\$147	\$930	\$7,12	\$11,63	\$8,98
Bélgica			\$177	\$3,78	\$2,93
Francia	\$69	\$669	\$2,73	\$2,55	\$2,38
Estados Unidos				\$0,07	\$0,46
Alemania			\$0,42	\$0,90	\$0,42
Suecia					\$0,40
Panamá	\$0,03	\$0,06	\$0,13	\$0,22	\$0,30
Costa Rica	\$0,01		\$0,16	\$0,15	\$0,25
Otros		\$0,03	\$0,24	\$0,62	\$1,01
Total	\$3,57	\$10,28	\$35,04	\$52,95	\$53,65

Fuente (Ministerio de Agricultura de Colombia, 2018a) datos FOB en US Millones

En el año 2018 se exportaron en Colombia 62,7 millones de dólares de Aguacate por parte de un total de 83 compañías, 15 de ellas reportan exportaciones de más de un millón de dólares FOB. Las 5 principales Avofruit SAS, Westfalia Fruit Colombia SAS, Pacific Fruits International SAS, Asociación de Productores de Aguacate Hass Colombia SAS y Jardín

Exotics S.A.S. exportaron el 62% del total, lo que indica que el mercado está concentrado.

Las 9 primeras empresas a su vez exportaron el 76% del total.

Tabla 5

Evolución de la producción de las 10 primeras compañías exportadoras de Aguacate en Colombia

Compañía	2015	2016	2017	2018	SOM 2018
Avofruit	\$ 863,047	\$ 7,680,349	\$ 10,386,149	\$ 13,451,553	21%
Westfalia Fruit Colombia				\$ 9,426,758	15%
Pacific Fruits International			\$ 5,006,701	\$ 6,667,902	11%
Asociación de Productores de Aguacate Hass Colombia	\$ 1,430,047	\$ 2,744,013	\$ 6,547,651	\$ 4,719,591	8%
Jardin Exotics		\$ 531,464	\$ 1,499,627	\$ 4,439,581	7%
Fruty Green				\$ 3,840,282	6%
Green West		\$ 258,550	\$ 2,417,855	\$ 2,098,393	3%
Hass Diamond Company			\$ 779,250	\$ 1,840,361	3%
Tropy Fruits	\$ 45,231	\$ 2,997,652	\$ 2,262,699	\$ 1,421,844	2%

Datos en US\$ FOB a diciembre de 2018, elaboración propia, fuente, Legiscomex (Legis, 2019)

Los principales mercados destino del aguacate colombiano se encuentran altamente concentrados, a 2018 los 3 principales países (Holanda, Reino Unido y España), participaban el 86% de la venta en valor. Llama la atención el crecimiento del mercado de Estados Unidos que desde el año pasado es el sexto destino de la exportación de aguacate colombiano con un 93,5% de crecimiento.

Tabla 6

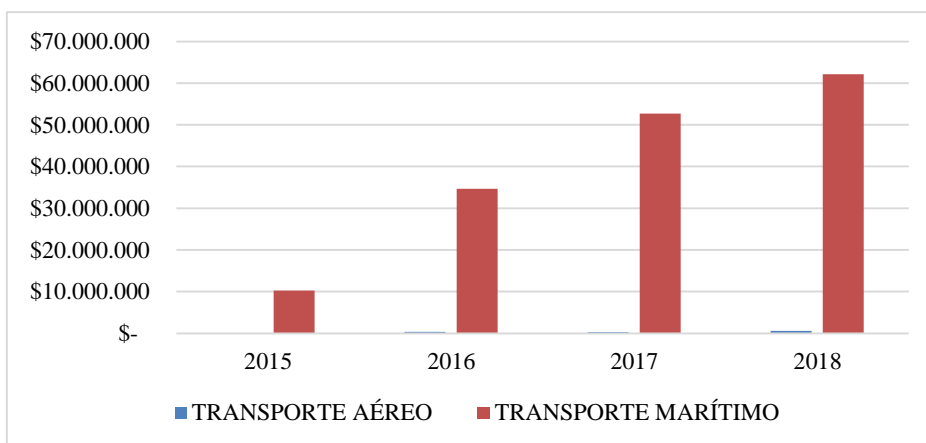
Evolución de las exportaciones colombianas de aguacate según país destino

País	2015	2016	2017	2018	SOM 2018
Holanda	\$ 6,162,028	\$ 14,582,343	\$ 18,871,955	\$ 29,655,014	47%
Reino Unido	\$ 2,429,666	\$ 9,479,180	\$ 14,148,566	\$ 12,492,698	20%
España	\$ 930,458	\$ 7,115,739	\$ 11,628,823	\$ 11,626,834	19%

Bélgica		\$ 176,682	\$ 3,781,643	\$ 3,237,698	5%
Francia	\$ 668,935	\$ 2,730,364	\$ 2,548,449	\$ 2,493,224	4%
Estados Unidos	\$ 371	\$ 2,131	\$ 70,572	\$ 660,118	1%
Alemania		\$ 421,724	\$ 903,257	\$ 422,576	1%
Suecia			\$ 399	\$ 404,932	1%
Panamá	\$ 56,687	\$ 128,042	\$ 224,542	\$ 306,875	0%
Costa Rica	\$ 525	\$ 161,846	\$ 154,297	\$ 303,622	0%
Otros	\$ 30,608	\$ 242,174	\$ 615,619	\$ 1,128,509	2%
Total	\$ 10,279,279	\$ 35,040,227	\$ 52,948,123	\$ 62,732,101	100%

Datos en US\$ FOB a diciembre de 2018, elaboración propia, fuente, Legiscomex (Legis, 2019)

Existe una afinidad logística del puerto de salida según el mercado destino dada la ventaja de Colombia de tener puertos en el Atlántico y en el Pacífico. Siendo los principales destinos de las exportaciones países europeos y Estados Unidos, se exporta en su mayoría por puertos del Atlántico como Cartagena, Santa Marta y Turbo. Sin embargo, una proporción importante y decreciente, se envía por el puerto de Buenaventura y los envíos en avión se realizan desde las ciudades principales como Bogotá y Medellín. Se identifica también un incremento sustancial en las exportaciones por vía marítima y casi inexistente por vía aérea.



(a)



(b)

Figura 17 (a) Evolución de las exportaciones colombianas de aguacate según modo de transporte, Datos en US\$ FOB y (b) Principales puertos marítimos de Colombia

Fuente, LegisComex (Legis, 2019)

Tabla 7

Evolución de las exportaciones de aguacate colombiano según puerto de salida

Puerto	2015	2016	2017	2018	% 2018
Cartagena	\$ 8,586,484	\$ 18,306,299	\$ 15,414,312	\$ 24,702,393	39.4%
Santa Marta	\$ 1,522,317	\$ 15,894,021	\$ 19,007,705	\$ 20,091,008	32.0%
Turbo	\$ 129,889	\$ 438,235	\$ 10,337,427	\$ 10,544,495	16.8%
Buenaventura		\$ 39,490	\$ 7,902,598	\$ 6,751,160	10.8%
Bogotá	\$ 38,794	\$ 254,936	\$ 228,297	\$ 521,691	0.8%
Barranquilla	\$ 1,269	\$ 4,885	\$ 9,581	\$ 88,692	0.1%
Medellín	\$ 526	\$ 102,138	\$ 6,897	\$ 28,606	0.0%

Cali			\$ 40,597	\$ 3,840	0.0%
Pereira			\$ 710	\$ 216	0.0%
Maicao		\$ 222			0.0%
Total	\$ 10,279,279	\$ 35,040,227	\$ 52,948,123	\$ 62,732,101	100.0%

Datos en US\$ FOB a diciembre de 2018, elaboración propia, fuente, Legiscomex (Legis, 2019)

Tabla 8

Puertos de salida del aguacate colombiano según mercado destino

Puertos de salida según mercado destino	2015	2016	2017	2018
Holanda	\$ 6,162,028	\$ 14,582,343	\$ 18,871,955	\$ 29,655,014
Cartagena	\$ 5,352,537	\$ 11,198,479	\$ 7,441,947	\$ 14,674,230
Santa Marta	\$ 809,059	\$ 3,326,872	\$ 5,516,769	\$ 9,558,276
Buenaventura			\$ 3,893,891	\$ 3,485,930
Turbo		\$ 56,243	\$ 2,019,255	\$ 1,886,891
Bogotá	\$ 432	\$ 749	\$ 92	\$ 49,686
Reino Unido	\$ 2,429,666	\$ 9,479,180	\$ 14,148,566	\$ 12,492,698
Santa Marta		\$ 6,431,854	\$ 10,443,858	\$ 7,784,330
Turbo			\$ 2,233,482	\$ 2,559,023
Cartagena	\$ 2,429,666	\$ 2,940,175	\$ 1,471,156	\$ 2,149,346
Bogotá		\$ 5,013	\$ 20	
Medellín		\$ 102,138	\$ 50	
España	\$ 930,458	\$ 7,115,739	\$ 11,628,823	\$ 11,626,834
Turbo	\$ 113,624	\$ 381,992	\$ 2,829,515	\$ 4,136,745
Cartagena	\$ 188,198	\$ 1,777,527	\$ 3,362,744	\$ 3,856,361
Buenaventura		\$ 39,490	\$ 3,727,661	\$ 2,881,091
Santa Marta	\$ 628,636	\$ 4,830,312	\$ 1,609,303	\$ 689,032
Bogotá		\$ 86,419	\$ 52,697	\$ 63,605

Cali			\$ 40,056	
Medellín	\$ 1		\$ 6,847	
Bélgica		\$ 176,682	\$ 3,781,643	\$ 3,237,698
Turbo			\$ 2,986,446	\$ 1,513,999
Santa Marta		\$ 176,682	\$ 542,682	\$ 1,129,195
Cartagena			\$ 252,515	\$ 594,505
Francia	\$ 668,935	\$ 2,730,364	\$ 2,548,449	\$ 2,493,224
Cartagena	\$ 584,313	\$ 1,739,327	\$ 1,663,978	\$ 1,513,967
Santa Marta	\$ 84,622	\$ 955,307	\$ 691,159	\$ 448,372
Turbo			\$ 84,007	\$ 447,837
Buenaventura			\$ 96,121	\$ 54,167
Medellín				\$ 15,953
Bogotá		\$ 35,730	\$ 13,183	\$ 12,927
Estados Unidos	\$ 371	\$ 2,131	\$ 70,572	\$ 660,118
Cartagena	\$ 371	\$ 2,131	\$ 70,429	\$ 600,502
Barranquilla				\$ 42,240
Medellín				\$ 12,653
Cali			\$ 142	\$ 3,840
Buenaventura				\$ 882

Datos en US\$ FOB a diciembre de 2018, elaboración propia, fuente, Legiscomex (Legis, 2019)

Asimismo, existe relación entre los departamentos origen y los puertos de salida según su ubicación geográfica, por ejemplo, Antioquia hace la mayoría de las exportaciones por Cartagena, Turbo y Santa Marta, mientras Valle del Cauca las realiza Buenaventura, por ende, la disminución de las exportaciones del Valle explica la disminución de exportación del puerto. A continuación, se muestran los puertos preferidos por departamento de origen.

Tabla 9

Exportaciones de aguacate colombiano según departamento de origen y puerto de salida

Departamento de Origen / Puerto de Salida	2015	2016	2017	2018	% 2018
Antioquia	\$ 6,082,022	\$ 18,146,708	\$ 28,374,527	\$ 33,135,213	100%
Cartagena	\$ 5,261,888	\$ 9,977,154	\$ 9,087,882	\$ 12,471,113	38%
Turbo	\$ 129,889	\$ 38,235	\$ 9,712,691	\$ 10,516,223	32%
Santa Marta	\$ 689,719	\$ 7,731,318	\$ 7,877,489	\$ 9,608,264	29%
Buenaventura			\$ 1,670,971	\$ 502,390	2%
Medellín	\$ 526		\$ 6,847	\$ 28,606	0%
Bogotá			\$ 18,647	\$ 8,617	0%
Risaralda	\$ 1,109,044	\$ 8,101,140	\$ 11,331,814	\$ 16,041,082	100%
Santa Marta	\$ 220,488	\$ 6,141,900	\$ 9,631,084	\$ 10,301,611	64%
Cartagena	\$ 888,556	\$ 1,850,762	\$ 1,677,754	\$ 5,626,387	35%
Buenaventura				\$ 111,612	1%
Bogotá		\$ 6,339	\$ 20,210	\$ 1,256	0%
Pereira			\$ 710	\$ 216	0%
Turbo			\$ 2,056		0%
Valle del Cauca	\$ 883,060	\$ 637,530	\$ 7,613,748	\$ 6,560,703	100%
Buenaventura			\$ 5,721,315	\$ 5,297,248	81%
Cartagena	\$ 621,959	\$ 199,280	\$ 1,076,776	\$ 1,031,567	16%
Bogotá			\$ 4,620	\$ 89,292	1%
Santa Marta	\$ 261,102	\$ 438,250	\$ 423,345	\$ 68,244	1%
Barranquilla				\$ 42,240	1%
Turbo			\$ 356,831	\$ 28,272	0%
Cali			\$ 30,861	\$ 3,840	0%
Bogotá	\$ 171,784	\$ 2,446,535	\$ 2,312,710	\$ 3,526,699	100%
Cartagena	\$ 132,451	\$ 2,293,875	\$ 1,913,415	\$ 2,731,674	77%

Buenaventura			\$ 35,112	\$ 491,971	14%
Bogotá	\$ 38,737	\$ 149,687	\$ 85,305	\$ 294,383	8%
Barranquilla	\$ 596	\$ 2,751	\$ 973	\$ 8,671	0%
Santa Marta			\$ 277,905	\$ 1	0%
Bolivar		\$ 82,613	\$ 506,472	\$ 1,566,183	100%
Cartagena		\$ 82,613	\$ 506,472	\$ 1,566,183	100%
Santander	\$ 933,042	\$ 175,134	\$ 225,912	\$ 598,803	100%
Cartagena	\$ 932,905	\$ 174,494	\$ 217,304	\$ 569,990	95%
Barranquilla	\$ 137	\$ 640	\$ 8,608	\$ 28,813	5%
Quindío		\$ 1,606,475	\$ 1,053,392	\$ 483,788	100%
Buenaventura			\$ 475,201	\$ 347,939	72%
Cartagena		\$ 1,241,307	\$ 384,959	\$ 135,849	28%
Santa Marta		\$ 323,634	\$ 185,039		0%
Bogotá		\$ 41,535			0%
Cali			\$ 8,194		0%
Cundinamarca	\$ 443,791	\$ 1,524,324	\$ 472,878	\$ 483,692	100%
Cartagena	\$ 443,784	\$ 1,437,076	\$ 390,399	\$ 343,730	71%
Bogotá	\$ 7	\$ 30,427	\$ 82,479	\$ 128,144	26%
Santa Marta		\$ 56,821		\$ 11,095	2%
Barranquilla				\$ 723	0%

Datos en US\$ FOB a diciembre de 2018, elaboración propia, fuente, Legiscomex (Legis, 2019)

Finalmente, se identifica una importante especialización de las exportadoras por mercado destino, las diez principales hacen más del 50% de sus exportaciones a un país determinado como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 10

Exportaciones de aguacate colombiano por compañía y mercado destino

Especialización por país	2015	2016	2017	2018	% 2018
Avofruit	\$ 863,047	\$ 7,680,349	\$ 10,386,149	\$ 13,451,553	
Reino Unido	\$ 823,053	\$ 6,706,699	\$ 8,444,774	\$ 7,061,731	52%
Holanda		\$ 104,699	\$ 664,537	\$ 4,967,947	37%
España		\$ 24,525	\$ 1,276,838	\$ 1,421,875	11%
Francia	\$ 39,994	\$ 844,426			0%
Westfalia Fruit Colombia				\$ 9,426,758	
Holanda				\$ 6,450,960	68%
Reino Unido				\$ 1,672,082	18%
España				\$ 1,102,573	12%
Canadá				\$ 178,968	2%
Estados Unidos				\$ 22,175	0%
Pacific Fruits International			\$ 5,006,701	\$ 6,667,902	
Holanda			\$ 2,869,902	\$ 3,404,925	51%
España			\$ 1,999,874	\$ 1,999,669	30%
Estados Unidos				\$ 473,792	7%
Bélgica				\$ 374,116	6%
Arabia Saudita				\$ 142,189	2%
Emiratos Árabes Unidos			\$ 136,925	\$ 75,754	1%
Hong Kong				\$ 67,936	1%
Reino Unido				\$ 48,387	1%
Francia				\$ 41,521	1%
Alemania				\$ 39,614	1%
Asociación De Productores De Aguacate Hass Colombia	\$ 1,430,047	\$ 2,744,013	\$ 6,547,651	\$ 4,719,591	
Reino Unido		\$ 298,407	\$ 2,179,596	\$ 2,689,065	57%

Holanda	\$ 1,000,812	\$ 2,170,975	\$ 1,976,944	\$ 1,760,085	37%
Bélgica			\$ 2,391,112	\$ 270,440	6%
España		\$ 97,326			0%
Francia	\$ 429,235	\$ 177,304			0%
Jardin Exotics S.A.S.		\$ 531,464	\$ 1,499,627	\$ 4,439,581	
Holanda		\$ 531,464	\$ 1,463,028	\$ 4,379,113	99%
Reino Unido				\$ 60,469	1%
Italia			\$ 36,599		0%
Fruty Green S.A.S.				\$ 3,840,282	
Holanda				\$ 2,998,325	78%
Suecia				\$ 404,932	11%
España				\$ 399,617	10%
Reino Unido				\$ 37,408	1%

Datos en US\$ FOB a diciembre de 2018, elaboración propia, fuente, Legis Comex (Legis, 2019)

Como resultado de la primera etapa se destacan los siguientes aspectos:

- Colombia produce aguacate criollo, papelillo y *Hass* pero esta última variedad es la que más ha crecido en producción en los últimos años (Ministerio de Agricultura de Colombia, 2018b).
- Colombia se ha posicionado como un importante productor de aguacate y ha aumentado sustancialmente sus exportaciones en los últimos años. Históricamente no ha aprovechado sus ventajas agroecológicas como la no estacionalidad para aumentar su producción en esta época. Las regiones productoras más importantes son Antioquia, Tolima y Caldas.
- El aguacate en Colombia es un mercado concentrado, 9 empresas exportaron el 76% del aguacate colombiano en 2018 (Legis, 2019).

- Holanda, Reino Unido y España son los principales mercados destino de las exportaciones de aguacate colombiano (Legis, 2019).
- Estados Unidos es el mercado destino con mayor crecimiento pasando de importar 371US FOB en 2014 a 660.118US FOB en 2018 (Legis, 2019).
- Colombia cuenta con puertos en el Atlántico y en el Pacífico y los utiliza a conveniencia según el departamento de origen y el mercado destino de las exportaciones.
- Las empresas se han especializado según los mercados destinos a los que exportan.

Paso 2: potencial y requisitos en el mercado destino

Una vez analizado el sector, las condiciones actuales de este y algunas oportunidades que podría tener el producto a exportar¹, fue necesario determinar a qué mercado le serían llamativas dichas características y cuáles serían las condiciones para acceder a este, a continuación, se detalla el procedimiento para la selección del mercado objetivo y los requerimientos de acceso.

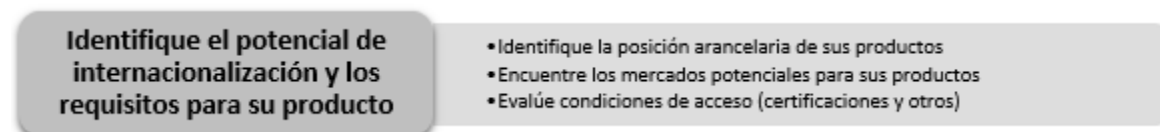


Figura 18 Paso 2 ruta exportadora ProColombia (2014): Identifique el potencial de internacionalización y los requisitos para su producto

Análisis del entorno macroeconómico del aguacate. El aguacate es un frutal cuya producción e importación ha crecido mundialmente desde el año 2011 y de manera sostenida a tasa de dos dígitos (*Food and agriculture organization of the United Nations*, 2019) El consumo se ha visto impulsado principalmente por su fuerte relación con una dieta saludable y su sabor. Aunque México es el líder mundial de la producción y exportación, otros países han

¹ La Partida arancelaria del aguacate en fresco es 0804400000

empezado a participar de manera importante en el negocio. A 2017, México producía más de dos millones de toneladas que representaba más de la tercera parte de la producción mundial. Entre los otros productores importantes del frutal se encuentra República dominicana, Perú, Indonesia y Colombia.

Tabla 11

Producción de aguacate en toneladas por país

Producción en Toneladas	2013	2014	2015	2016	2017	Participación 2017
Mexico	1,467,837	1,520,695	1,644,226	1,889,354	2,029,886	34%
Republica Dominicana	387,546	513,961	526,438	601,349	637,688	11%
Peru	288,387	349,317	367,11	455,394	466,758	8%
Indonesia	289,901	307,326	382,53	304,938	363,157	6%
Colombia	294,997	288,739	309,852	294,389	314,275	5%
Brasil	157,482	156,699	180,652	196,422	213,041	4%
Kenya	177,799	218,692	136,42	176,045	194,279	3%
Venezuela	112,67	121,576	128,601	130,29	133,922	2%
Chile	165	160	148,459	140,558	133,636	2%
Estados Unidos	166,106	179,124	207,75	124,86	132,73	2%
Guatemala	103,698	108,214	115,099	122,184	125,596	2%
Otros	1,101,305	1,182,547	1,222,166	1,273,502	1,261,844	21%
Total	4,712,728	5,106,890	5,369,303	5,709,285	6,006,812	100%

Los datos en cuanto a extensión de cultivo se comportan de manera similar, aunque cambian los primeros puestos de países, debido a diferencias importantes en el rendimiento de los cultivos, sin embargo, el primer país en extensión cultivada sigue siendo México, pero se identifica un cambio en Perú, Colombia, Chile e Indonesia en los últimos años.

Tabla 12

Área cultivada en hectáreas por país

Área cultivada en hectáreas	2013	2014	2015	2016	2017	participación 2017
México	144,244	153,771	166,945	180,536	188,723	31%
Perú	25,753	30,32	33,59	37,871	39,489	7%
Colombia	32,089	34,513	36,461	40,057	39,172	6%
Chile	36,355	31,727	29,908	29,933	30,078	5%
Indonesia	21,027	23,523	29,686	23,807	28,524	5%
Estados Unidos	24,767	23,876	23,99	23,2	22,9	4%
República Dominicana	12,922	12,927	13,112	13,375	14,571	2%
Brasil	9,664	9,45	10,356	10,907	12,94	2%
Guatemala	9,903	9,994	11,462	11,602	12,083	2%
Venezuela	9,949	10,998	11,318	11,88	11,8	2%
Kenia	11,439	11,583	8,486	10,305	11,605	2%
Otros	173,295	179,425	183,13	196,745	191,221	32%
Total	511,407	532,107	558,444	590,218	603,106	100%

Nota: elaboración propia, fuente FAOSTAT (Food and agriculture organization of the United Nations, 2019)

Los rendimientos por su parte son muy variables, se destacan Republica Dominicana, Kenia y Brasil. En este punto es importante tener en cuenta que los cálculos son un promedio de los rendimientos del país dados por FAOSTAT, lo que hace que no sea posible diferenciar entre los rendimientos de un pequeño productor y un productor con vocación exportadora, se hace de esta manera a falta de datos más detallados.

Tabla 13

Rendimiento tonelada/hectárea por país

Rendimiento tonelada/ha	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Ranking
México	10.1	10.2	9.9	9.8	10.5	10.8	21
República Dominicana	25.9	30.0	39.8	40.1	45.0	43.8	1

Perú	12.4	11.2	11.5	10.9	12.0	11.8	17
Indonesia	14.0	13.8	13.1	12.9	12.8	12.7	13
Colombia	9.2	9.2	8.4	8.5	7.3	8.0	28
Brasil	16.7	16.3	16.6	17.4	18.0	16.5	7
Kenia	15.1	15.5	18.9	16.1	17.1	16.7	6
Venezuela	12.0	11.3	11.1	11.4	11.0	11.3	18
Chile	4.4	4.5	5.0	5.0	4.7	4.4	60
Estados Unidos	9.5	6.7	7.5	8.7	5.4	5.8	45
Guatemala	10.0	10.5	10.8	10.0	10.5	10.4	24
Promedio	12.7	12.7	13.9	13.7	14.0	13.8	

Nota: elaboración propia, fuente FAOSTAT (Food and agriculture organization of the United Nations, 2019)

En cuanto al comercio internacional del aguacate, el principal exportador a 2016 es México, con 926.595 toneladas, casi la mitad de su producción y también la mitad de las exportaciones mundiales en volumen, luego le sigue Holanda, un país no productor pero importante nodo de comercio internacional europeo y seguido por Perú, Chile y España (otro comercializador).

Tabla 14

Exportadores en toneladas por país

Exportadores en toneladas	2012	2013	2014	2015	2016
México	494,481	563,491	648,73	863,502	926,595
Holanda	105,057	119,884	125,352	149,323	195,922
Perú	83,573	114,515	179,027	175,64	194,1
Chile	91,526	88,361	111,675	90,01	147,123
España	65,493	65,275	75,471	85,739	93,72
Sur África	54,502	50,74	65,847	48,797	57,867
Estados Unidos	29,631	43,215	37,004	37,887	53,336
Kenia		24,98	33,6	43,098	41,791

Nueva Zelanda	11,076	12,487	29,045	19,183	25,873
Israel	33,306	48,847	34,829	37,659	25,325
France	18,073	14,485	18,622	19,46	20,291
Bélgica	6,442	8,432	11,372	14,242	18,683
Colombia	3	541	1,759	5,543	18,196
Otros	41,85	39,631	52,333	61,238	70,598
Total	1,035,013.	1,194,884.	1,424,666.	1,651,321.	1,889,420
	0	0	0	0	

Nota: elaboración propia, fuente FAOSTAT (Food and agriculture organization of the United Nations, 2019)

Los mercados más importantes por su parte son Estados Unidos, Holanda, Francia, Reino Unido y España. El mercado mundial ha presentado dinamismo suficiente para tener un crecimiento sostenido, es posible ver también que es un mercado altamente concentrado en pocos importadores, los siete primeros importadores concentran el 79,25% del total de compra en volumen, solo Estados Unidos absorbe el 43% de la producción mundial.

Tabla 15

Importadores en cantidad por país

Importadores en cantidad	2012	2013	2014	2015	2016
Estados Unidos	502,546	571,792	729,142	867,365	859,607
Holanda	120,323	143,556	165,957	187,695	239,509
Francia	94,504	99,014	119,13	116,01	134,353
Reino Unido	38,099	41,393	51,557	73,516	93,152
España	34,062	41,035	52,727	60,928	87,81
Canadá	49,028	57,52	61,086	70,02	77,846
Japón	58,555	60,457	57,599	57,588	73,914
Alemania	28,999	31,085	37,266	47,943	59,138
Bélgica	12,351	14,24	16,602	20,514	29,288

China	154	1,498	4,066	15,989	25,129
Otros	186,653	202,713	256,191	277,337	296,417
Total	1,125,274.	1,264,303.	1,551,323.	1,794,905.	1,976,163.
	0	0	0	0	0

Nota: elaboración propia, fuente FAOSTAT (Food and agriculture organization of the United Nations, 2019)

Se proyecta que las importaciones mundiales de Aguacate lleguen a una cifra cercana a los 2.100 millones de toneladas en el año 2018 y un comercio internacional de aguacate por 2.200 millones de dólares a 2019 según *Trademap*. Por otro lado, alrededor del 30% de la producción se exporta tal y como se puede observar en la siguiente figura en donde ve la evolución de ambos valores en toneladas (2017 y 2018 fueron proyectados), los datos son calculados a partir de datos de *FAOSTAT*.

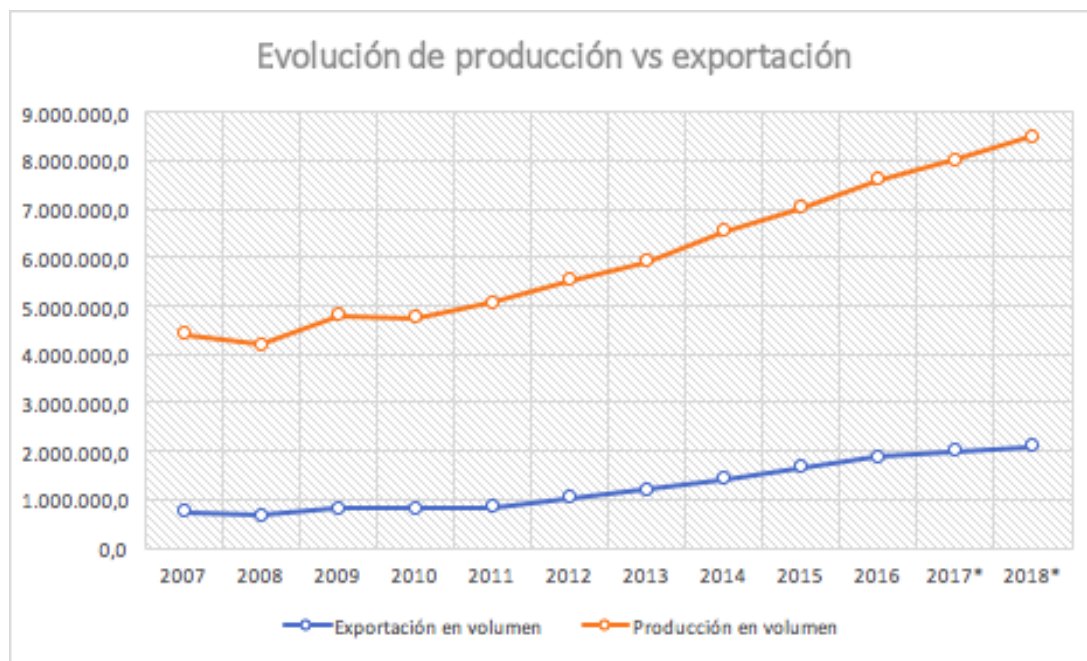


Figura 19 Evolución de Producción vs. Exportación a través de los años.

Nota: elaboración propia, fuente FAOSTAT (Food and agriculture organization of the United Nations, 2019))

En cuanto a la demanda de aguacate, según cálculos mundiales ha ido creciendo y gran parte de la producción (alrededor de un 86%) está destinada al consumo alimenticio. La mayoría de países productores tienen un importante consumo interno, en el caso de México, por ejemplo, este consume aproximadamente el 26% de su producción, mientras que en Colombia es de alrededor de 6.4% (López Pineda & Barrera Demares, 2008). La variedad que más se comercia es la *Hass*.

En la siguiente matriz se grafican los 10 primeros productores de aguacate en volumen, en un eje se pone su participación en la producción mundial y en el otro su rendimiento

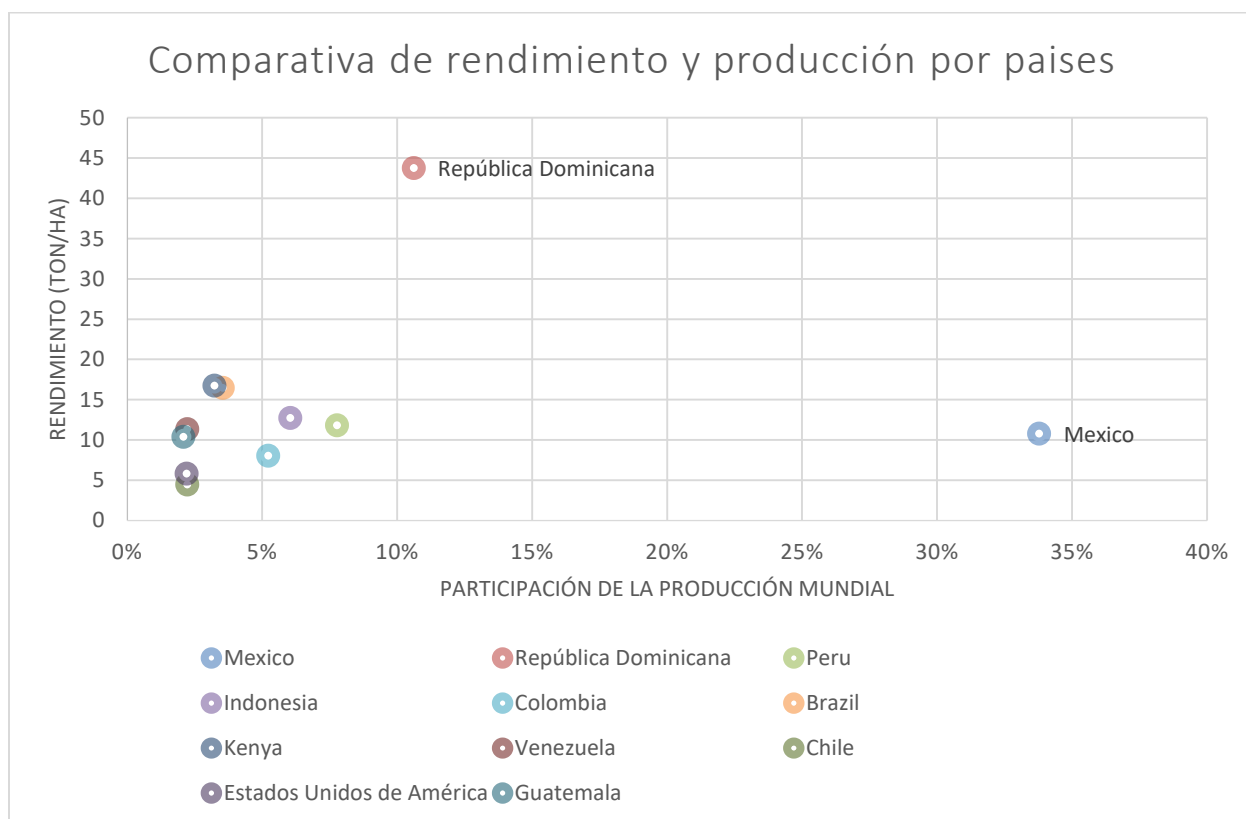


Figura 20 Comparativa de rendimiento y producción por países.

Nota: elaboración propia, fuente FAOSTAT (Food and agriculture organization of the United Nations, 2019)

La mayoría de los países se concentran en el área de rendimiento de menos de 20ton/ha a excepción de República Dominicana. En la variable de participación, la mayoría de los

productores tienen un porcentaje menor a 10% siendo México el más importante en este aspecto con 34%. Se concluye que la mayoría de los países tienen un rendimiento medio-bajo y un porcentaje de participación bajo comparado con el líder México. En cuanto a la demanda, se compara el tamaño del mercado y el precio promedio de importación, en donde se busca ver gráficamente el atractivo de los mercados actuales.

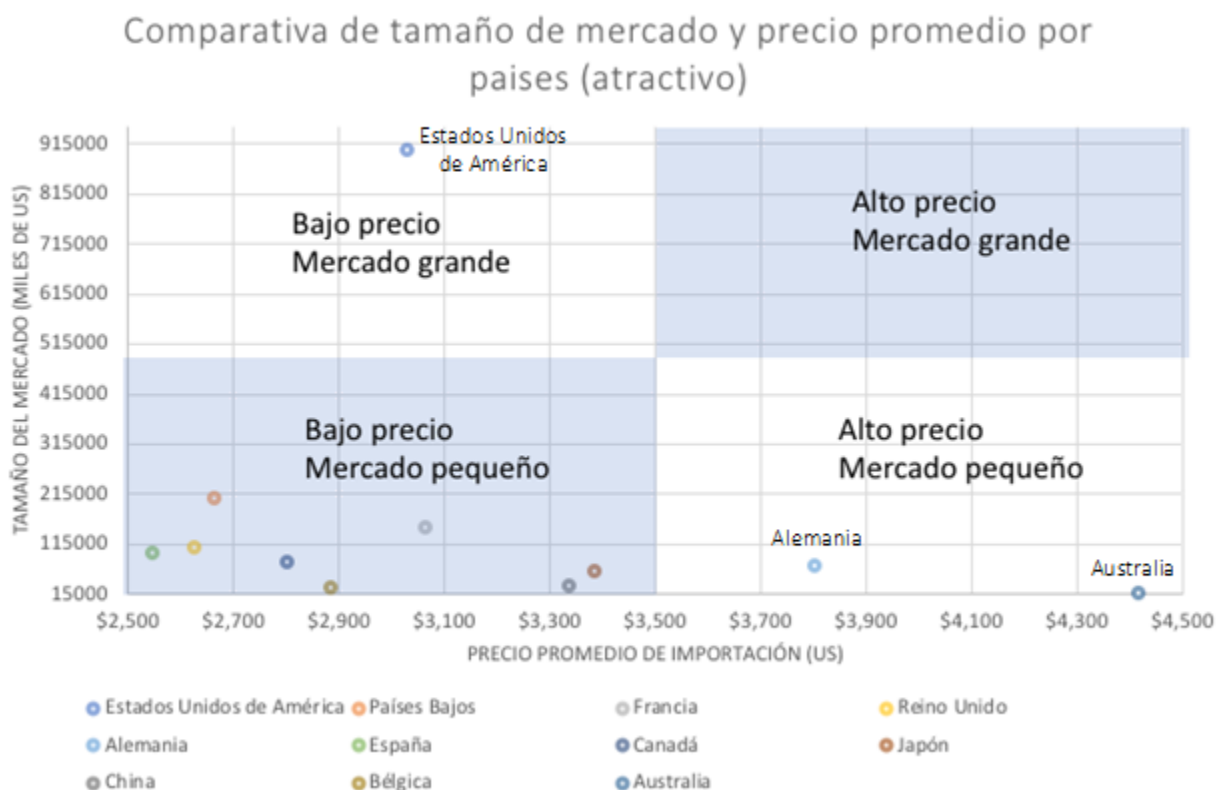


Figura 21 Comparativa de tamaño de mercado y precio promedio por país (atractivo).

Nota: Elaboración propia a partir de datos de Trademap (ITC, 2019)

En la figura anterior se observa que ninguno de los mercados principales tiene precio alto, ni un tamaño de más de 500 millones de dólares y que la mayoría de los mercados cuentan con un precio menor a 3.500 dólares por tonelada. Los únicos mercados atípicos son el alemán y el australiano que tienen precios altos, aunque sus tamaños se encuentran en menos de los 100 millones de dólares. El mercado estadounidense tiene un gran tamaño con un

precio bajo (ITC, 2019). Asimismo, cobra sentido identificar el dinamismo del mercado ya que en términos de decisiones estratégicas es diferente apuntar a un mercado creciente a un mercado establecido, se compara el crecimiento y el precio promedio de importación.

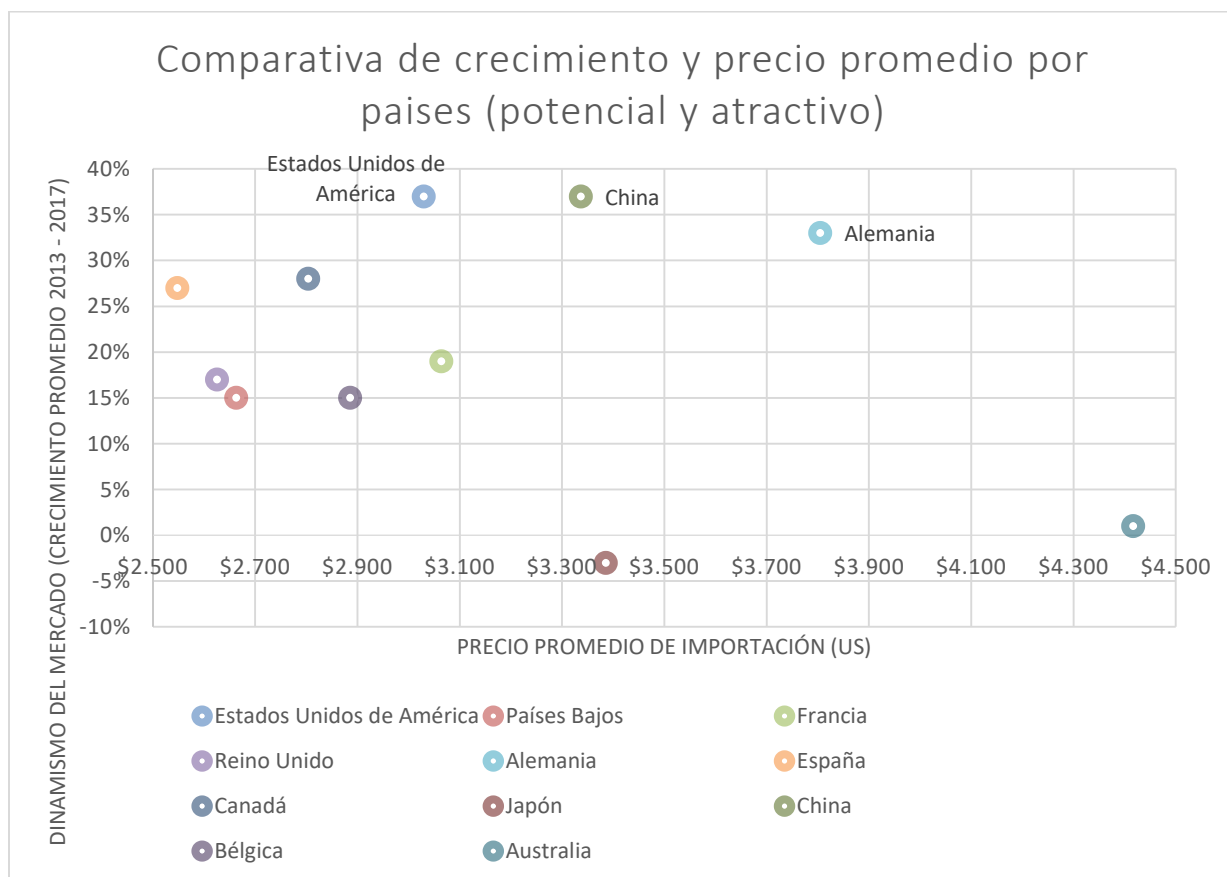


Figura 22 Comparativa de crecimiento y precio promedio por país (potencial y atractivo)

Nota: Trademap (ITC, 2019), elaboración propia, el crecimiento promedio se cuenta en valor.

Con el fin de concluir el análisis comparado de los mercados destino, en la figura anterior se identifica a Estados Unidos, China y Alemania como los tres mercados más interesantes en términos de dinamismo: crecimiento superior al 30% en los últimos 4 años y precios por encima de los 3.000 dólares la tonelada. Estados Unidos, China y Alemania. Por otro lado, 9 de los mercados principales tienen un desarrollo superior del 10% lo que muestra que en

general el mercado internacional del aguacate va creciendo en valor a una tasa mundial de 13%. (ITC, 2019)

Las siguientes conclusiones pueden derivarse de los datos presentados en este capítulo:

- El mercado del aguacate tiene una dinámica creciente a más de dos dígitos.
- Colombia está dentro de los primeros productores en términos de área cultivada, tiene desventaja en su rendimiento respecto a otros países como República Dominicana.
- El mercado del aguacate es altamente concentrado tanto en oferta como en demanda. México es el líder absoluto con el 34% de la producción, mientras que Estados Unidos demanda el 43% de esta y los 7 primeros importadores absorben casi el 80%
- La mayoría de la demanda es para consumo alimenticio en fresco y la variedad que más se comercia es el *Hass*.
- La mayoría son mercados pequeños con bajo precio (menos de 3.000US la tonelada), por lo que se destaca Estados Unidos con un mercado grande a bajo precio y Australia y Alemania con mercados pequeños y alto precio.
- Estados Unidos, China y Alemania son los mercados más dinámicos con crecimiento mayor a 30% y precio de importación por encima de los 3.000 US/ton.

Selección de mercado objetivo. Luego de la contextualización del sector y de la identificación y análisis del tamaño, recursos disponibles, mercados potenciales y oportunidades, se cuenta con la información necesaria y suficiente para elegir el mercado destino según la atractividad de este, para esto se utiliza una matriz multicriterio o de priorización con los siguientes factores:

- *Tamaño del Mercado:* Medido en millones de dólares, en 3 niveles: pequeño, mediano y grande. A mayor tamaño más favorable la calificación.

- *Precio promedio de la tonelada*: Medido en miles de dólares por tonelada, en 3 niveles: bajo, medio y alto. A mayor precio más favorable
- *Posicionamiento de marca Colombia*: Medido en nivel de importación en valor al país destino en otros *commodities* vegetales colombianos en 2017, en 3 niveles: bajo, medio y alto. A mayor importación más favorable (MIT, 2019)
- *Crecimiento del mercado*: Medido en crecimiento porcentual del mercado en los últimos 3 años, en 3 niveles: estático, dinámico y muy dinámico. A mayor dinamismo más favorable.
- *Acceso al mercado*: Medido en la cantidad de barreras arancelarias y pararancelarias, en 3 niveles: fácil, medio, difícil. Más favorable si es más fácil.
- *Facilidad de hacer negocios*: Medido a partir del índice *doing business* del Banco Mundial en 3 niveles: fácil, medio, difícil. Más favorable si es más fácil

Esta matriz se aplica a los 11 principales países destino del frutal en valor (listados previamente) obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 16

Matriz multi-criterio para selección del mercado destino

	Tamaño del mercado (US mil)	Precio ton (US)	Marca COL (US mill)	Dinamismo %	Acceso al mercado	Doing Business	Total
	0-200	2500-3100	0-100	05-10		01-20	18 posibles
	200-500	3100-3800	100-400	10-25		20-40	
	>500	>3800	>400	>25		>40	
Estados Unidos	3	2	3	3	1	3	15
Países Bajos	2	1	2	2	2	2	11
Alemania	1	1	2	3	2	2	11
España	1	1	2	3	2	2	11
Canadá	1	1	2	3	2	2	11

Bélgica	1	1	3	2	2	1	10
Australia	1	3	1	1	1	3	10
Reino Unido	1	1	2	2	1	3	10
China	1	1	1	3	2	1	9
Francia	1	1	1	2	2	2	9
Japón	1	1	1	1	1	2	7

Fuente de datos (Food and agriculture organization of the United Nations, 2019) (ITC, 2019) y (World Bank, 2018)– elaboración propia

Después de la aplicación del instrumento, se decide que el mercado destino será Estados Unidos pues tiene calificación máxima en tamaño del mercado, marca Colombia, dinamismo y *doing business*; calificación media en precio y calificación baja en acceso al mercado debido a sus fuertes barreras pararancelarias y competencia.

Requisitos de acceso del aguacate a Estados Unidos. Ya teniendo el mercado destino claro, el proceso para la exportación del aguacate a Estados Unidos se puede dividir en 5 grandes pasos. El primero, que ha sido el que más dificultades ha significado para los exportadores es el certificado fitosanitario, debido a que la certificación expedida por el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) tiene que ir de acuerdo con los procedimientos estipulados por el APHIS que es un servicio subsidiario del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA). El certificado fitosanitario solo se puede emitir si cumple con requisitos que se involucran en el cultivo del aguacate, teniendo en cuenta el terreno desde antes de sembrar las plantas y que lo acompaña en todo el proceso hasta el embalaje (ICA, 2016)

Posteriormente el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamento), en dos instancias distintas, inicialmente expide un certificado al productor que lo autoriza como

exportador (paso 2) y en una segunda instancia, este mismo ente realiza una inspección sanitaria a cada lote de exportación (paso 3).

El cuarto ítem es transversal a cualquier exportación, y es el establecimiento de los INCOTERMS (*International Commercial Terms*). Finalmente, como última etapa, es necesaria la autorización del embarque, esto se realiza por medio de la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) y de acuerdo con el monto en dólares de la exportación se puede hacer directamente el puerto en la oficina de la DIAN si es que el valor no supera los 10000 USD, o a través de una agencia de aduana si supera este monto. Se expone este proceso en la tabla siguiente:

Tabla 17

Tramites para el acceso al mercado de E.U

Trámite	Entidad	Observaciones
Certificado Fitosanitario del Instituto Colombiano Agropecuario	ICA (Instituto Colombiano de Agricultura)	Requisitos establecidos en la resolución ICA No. 00000448 del 20 de enero de 2016. En esta instancia el ICA se involucra con el USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos) y a través del <i>Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS)</i> verifica el proceso de producción desde antes de la siembra hasta la llegada al mercado destino.
Certificado de exportación del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos	INVIMA	Solicitud electrónica y se solicita una única vez para el exportador
Certificado Inspección Sanitaria de	INVIMA	No es un certificado electrónico y se

Exportaciones de Alimentos y Materias Primas		solicita cada vez que se desee exportar
Verificar términos y contratos de negociación		INCOTERMS son los términos internacionales de comercio.
Autorización del embarque	DIAN	Son exportaciones libres de aranceles de acuerdo con el TLC suscrito con Estados Unidos.

Fuente elaboración propia

Paso 3: requerimientos del mercado y del comprador

Se busca conocer las tendencias en Estados Unidos, las preferencias de los consumidores en cuanto a calidad, empaque, contenidos, diseños o en general, aspectos clave sobre el consumo del producto (ProColombia, 2014), asimismo, cobra relevancia evaluar la oferta del líder o del principal competidor para aprovechar mejor las oportunidades del mercado.

Requerimientos del mercado y comprador

• Oportunidades y tendencias

Figura 23. Paso 3 ruta exportadora ProColombia (2014): Requerimientos del mercado y comprador

Características del consumidor. El análisis de los consumidores del mercado destino se realizó a partir de datos del HAB en su informe *Consumer Usage Structure & Avocado Attitude and Usage* (Hass Avocado Board, 2008), el estudio consistió en un análisis *clúster* de las características, actitudes y asociaciones de los consumidores actuales del fruto y detectó cuáles serían los segmentos de mayor desarrollo y dónde habría oportunidad.

A continuación, se muestra un gráfico con el mapeo demográfico y de situaciones de consumo que realizó el HAB para definir los segmentos de oportunidad:

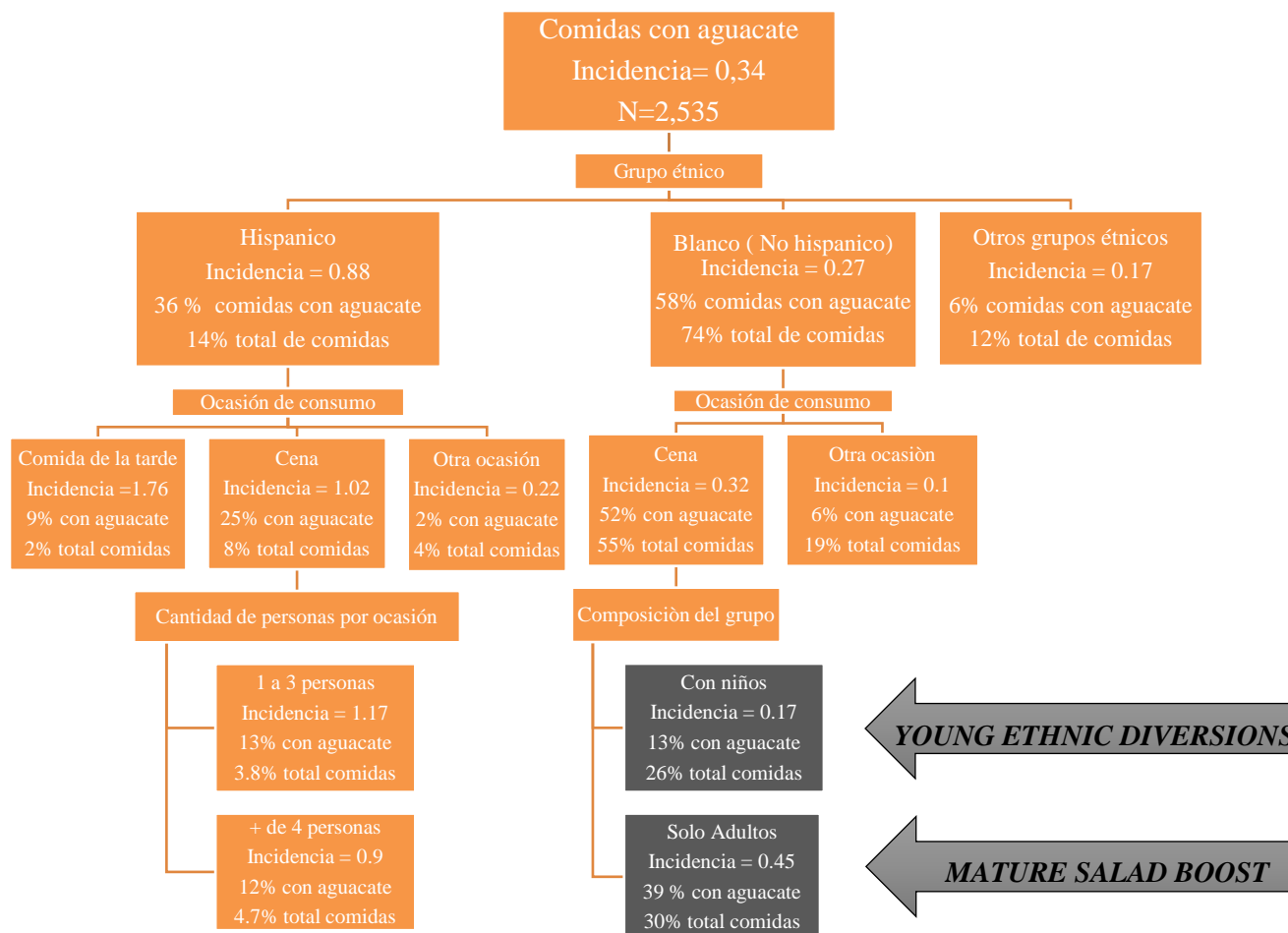


Figura 24 Segmentos demográficos por ocasiones de consumo.

Fuente (Hass Avocado Board, 2008)

En el esquema, la incidencia se lee como la participación en la cantidad total de comidas. Es decir que las comidas con aguacate son menos del 1% del total de las comidas con 0,034%. También es posible ver que el 36% de las comidas con aguacate son en hogares hispánicos pero que la mayor oportunidad se encuentra en hogares no hispánicos por su participación en la población total. La mayor incidencia de aguacate es en la comida de la tarde con un 1,76% que representa el 9% de todo el consumo de aguacate; Sin embargo, los segmentos de oportunidad que se describirán a continuación son en población no hispanica, por su mayor

participación en el total de las comidas, *Young Ethnic Diversions* con el 26% y *Mature Salad Boost* con el 30%.

Who: ¿Quiénes? Según el estudio del *HAB*, la mayoría de los consumidores de aguacate son hogares hispánicos, pero es clave dirigir las estrategias a hogares no hispánicos, siendo estos la mayoría en Estados Unidos con miras a generar reconocimiento del fruto. La publicidad entonces debe estar dirigida a hogares no hispánicos de alto ingreso (más de 60000 US al año) entre los 35 y 54 años.

Dentro de la población no hispanica detectada existen dos segmentos de mercado con alto potencial:

- *Mature Salad Boost* (mejora de ensalada para gente madura): este segmento representa el 30% del total de las comidas. La mayoría de los participantes tienen altos ingresos, corresponden a la etapa de vida nido vacío y son adultos mayores. Sin embargo, participan algunas familias con hijos y *DINKIS* (*Double Income No Kids*). El rango etario objetivo es el de consumidores de más de 55 años, además, hay oportunidades de desarrollo entre los 45 a 55 años. Consumen el aguacate en ensalada principalmente y tienden a incluir invitados en las comidas.
- *Young ethnic diversions* (rarezas étnicas para jóvenes) este segmento representa el 26% del total de las comidas. En su mayoría son familias de altos ingresos con niños de menos de 18 años que aún viven con ellos. El rango etario objetivo está entre los 45 y 55 años, pero hay oportunidades para desarrollo en jóvenes. Se busca alcanzar los niños por medio de comunicación hacia los padres, enfocándose en edades entre 35 y 44 años. Consumen el aguacate principalmente en ensalada, platos mexicanos y como *dip* o guacamole. Aunque no

es un segmento muy grande para el consumo de aguacate actualmente, si es muy importante por su participación en el total de las comidas.

Los *Mature Salad Boost*, en su mayoría (51%) tienen un ingreso de más de 60000 US al año por individuo, son más mujeres que hombres (58% vs. 41%), tienen un hogar conformado por 2 personas en un 65%, son nido vacío en un 40,3% y adultos mayores en un 37,2%.

De manera similar, los *Young ethnic diversions*, en su mayoría tienen altos ingresos por individuo (52%), son más mujeres que hombres (56% vs. 44%), son familias con hijos en un 89,9%, de 4 o más miembros en un 67% y están en un amplio rango etario de 18 a 54 años, con una mayor proporción de adultos entre 45 y 54 años en un 22%

Where: ¿Dónde están? y ¿dónde compran? El oeste de Estados Unidos es la región que tiene mayor porcentaje de consumo de aguacate, la mayoría de las personas entre los 55-64 años y más de 65. La región del sur de Estados Unidos es la segunda más importante en cuanto al porcentaje de personas que usan el fruto, los principales segmentos son los jóvenes de 18 a 34 y los adultos de más de 65 años. En la región central, el comportamiento difiere y está dividido entre sujetos de 55 a 64 años y jóvenes de 18 a 34. En el nordeste, el rango de consumidores se encuentra entre 45 y 54 años con una importante presencia de personas entre los 55 a 64 años.

En cuanto a los segmentos nombrados, los *mature salad boost*, se encuentran en un 55% en la región oeste y en un 27% en la región sur. Los *young ethnic diversions* tienen una ubicación similar con un 57% y 28% respectivamente.

Al describir los hábitos de compra se puede afirmar que los aguacates son una compra planeada, especialmente cuando se usan como ingrediente. Los consumidores afirman que

debido a su textura es un ingrediente irremplazable. Ocho de cada diez consumidores de aguacate compran al menos otro producto cuando llevan el fruto, los productos más comunes son aquellos que se asocian al guacamole como los nachos, el tomate y el limón y los segundos en importancia, son los ingredientes para la preparación de platos mexicanos como tortillas, salsas picantes, lechuga y ajíes. Debido a razones económicas, el consumo de aguacate en el hogar ha aumentado un 27% respecto a su consumo en restaurantes.

Sobre los canales preferidos, la mayoría de los consumidores compran en tiendas de abarrotes con un 88%, 23% en tiendas de descuento, 16% en mercados de granjeros, 12% en almacenes o clubes y 9% en mercados de frutas. Sin embargo, los compradores frecuentes de aguacate (una vez al mes o más seguido) son más propensos a comprar en los canales diferentes a las tiendas de abarrotes.

Como se hizo evidente en los factores demográficos tratados previamente, los consumidores adultos mayores son los más fieles al producto, estos consumidores además tienden a consumir el producto solo.

What: ¿Qué consumen? El primer segmento, los *Mature Salad Boost* consumen el aguacate en el siguiente orden de preferencia: ensaladas, base para una receta, como *dip* y en *sandwich*. Igualmente, los *Young ethnic diversions*, consumen el fruto para ensaladas, como base para una receta, como parte de un plato mexicano y finalmente como *dip* o guacamole.

No existe información relacionada sobre las referencias exactas de producto que consumen estos dos segmentos, pero de manera general, por regiones, se puede decir lo siguiente a partir de la información de *Avoscore Cards* (*Hass Avocado Board*, 2018):

En Estados Unidos se consumen principalmente 6 PLUs (*Price List Unit*) o referencias:

- *Hass* pequeño

- *Hass* grande
- *Hass* extragrande
- Otras variedades
- Orgánicos
- Bolsas

En la siguiente tabla se puede ver la venta de estas unidades a nivel nacional:

Tabla 18

Referencias principales y ventas totales E.E.U.U

Referencia (PLU)	Unidades vendidas 2017	Unidades vendidas 2018	% Variación	% de participación
<i>Hass</i> pequeño	612,591	690,937	12.8%	30.8%
<i>Hass</i> Grande	551,760	608,048	10%	27%
<i>Hass</i> Extragrande	32,712	38,773	18.5%	1.7%
Otras variedades	23,746	25,129	6%	1%
Orgánicos	23,053	23,859	3.5%	1.1%
Bolsas	542,017	853,192	57.4%	38.1%
<i>Total</i>	<i>1,785,879</i>	<i>2,239,938</i>	<i>25.4%</i>	<i>100%</i>

Fuente, Datos del *Hass* Avocado Board Avoscore Card Total U.S Q4 2018, elaboración propia

A nivel país, la referencia que mayor crecimiento ha tenido han sido las bolsas, que también tiene el mayor nivel de participación y en segundo lugar está el *Hass* pequeño, aunque con menos dinamismo. Por otra parte, aunque la participación del *Hass* extragrande es baja, tiene un importante dinamismo con un 18,5% de crecimiento durante 2018.

Si se hace un acercamiento a la región oeste, esta representa la segunda más importante considerando las unidades vendidas:

Tabla 19

Referencias principales y ventas totales región Oeste

Referencia (PLU)	Unidades vendidas 2017	Unidades vendidas 2018	% Variación	% de participación
Hass pequeño	223,359	218,317	-2.3%	30.2%
Hass Grande	175,621	203,598	16%	28%
Hass Extragrande	13,371	13,376	0.0%	1.9%
Otras variedades	733	1,603	119%	0.2%
Orgánicos	8,871	10,882	22.7%	1.5%
Bolsas	178,498	274,405	53.7%	38.0%
<i>Total</i>	<i>600,453</i>	<i>722,181</i>	<i>20.3%</i>	<i>100%</i>

Fuente, Datos del Hass Avocado Board Avoscore Card Total West y California Q4 2018, elaboración propia

Las bolsas siguen siendo la referencia con mayor participación y dinamismo, el Hass pequeño está decreciendo, mientras que las otras variedades tienen un crecimiento importante, así como los Orgánicos y el Hass grande. La región del sur por su parte es la más importante y tiene el siguiente comportamiento:

Tabla 20

Referencias principales y ventas totales región Sur

Referencia (PLU)	Unidades vendidas 2017	Unidades vendidas 2018	% Variación	% de participación
Hass pequeño	302,305	365,411	20.9%	41.8%
Hass Grande	148,179	140,405	-5%	16%
Hass Extragrande	4,334	4,367	0.8%	0.5%
Otras variedades	14,640	15,265	4%	2%
Orgánicos	5,859	5,157	-12.0%	0.6%
Bolsas	205,567	344,574	67.6%	39.4%
<i>Total</i>	<i>680,884</i>	<i>875,179</i>	<i>28.5%</i>	<i>100%</i>

Fuente, Datos del Hass Avocado Board Avoscore Card Total Mid south, south central y south east Q4 2018, elaboración propia

En este caso, la referencia más importante es el *Hass* pequeño, pero las bolsas cuentan con un mayor dinamismo y crecimiento; otras variedades crecen, mientras grande y orgánico decrecen. La región central, tercera en importancia, se comporta de la siguiente manera:

Tabla 21

Referencias principales y ventas totales región central

Referencia (PLU)	Unidades vendidas 2017	Unidades vendidas 2018	% Variación	% de participación
<i>Hass</i> pequeño	74,478	89,071	19.6%	25.9%
<i>Hass</i> Grande	91,010	86,890	-5%	25%
<i>Hass</i> Extragrande	13,291	20,400	53.5%	5.9%
Otras variedades	3,155	3,455	10%	1.0%
Orgánicos	4,636	3,615	-22.0%	1.1%
Bolsas	88,558	139,841	57.9%	40.7%
Total	275,128	343,272	24.8%	100%

Fuente, Datos del *Hass* Avocado Board Avoscore Card Total Plains y Great Lakes Q4 2018, elaboración propia

En esta región, las bolsas han tenido un crecimiento importante y son la primera referencia en participación, el *Hass* extragrande está creciendo y la segunda referencia en importancia es el *Hass* pequeño, también con un buen dinamismo. Finalmente, en la región nordeste, el comportamiento es el siguiente:

Tabla 22

Referencias principales y ventas totales región nordeste

Referencia (PLU)	Unidades vendidas 2017	Unidades vendidas 2018	% Variación	% de participación
<i>Hass</i> pequeño	13,449	18,138	34.9%	6.1%
<i>Hass</i> Grande	137,150	177,154	29%	59%
<i>Hass</i> Extragrande	1,716	632	-63.2%	0.2%
Otras variedades	5,218	4,807	-8%	2%

Orgánicos	3,688	4,240	15.0%	1.4%
Bolsas	69,395	94,372	36.0%	31.5%
<i>Total</i>	<i>230,616</i>	<i>299,343</i>	<i>29.8%</i>	<i>100%</i>

Fuente, Datos del Hass Avocado Board Avoscore Card Total Northeast Q4 2018, elaboración propia

When: ¿Cuándo consumen? y ¿cuáles son sus hábitos? La comida que hace más uso del aguacate es la de la tarde en hogares hispánicos con un 2% del total, a pesar de esto la oportunidad más grande es en hogares no hispánicos por la representatividad poblacional que tienen en el país.

Las ocasiones de uso de oportunidad son:

- Las comidas con niños que corresponden al 13% del total de aguacate consumido y tienen una participación del 26% de todas las comidas.
- Las comidas con solo adultos con un 39% del total de aguacate consumido y un 30% de todas las comidas.

Estas ocasiones de consumo corresponden a los mismos segmentos demográficos analizados con anterioridad y fueron escogidas debido a su importante participación en el total de comidas que garantiza un potencial crecimiento sostenido.

Por ejemplo, los *mature salad boost* usan el aguacate en la cena en un 71% de las ocasiones, con una participación de 1 a 3 comensales en el 92% de los casos. Lo usan para comidas regulares más que para ocasiones especiales, sin invitados (aunque si hay aguacate generalmente tienen más invitados), en su mayoría entre semana (65%) y no tienen una diferencia significativa entre épocas del año.

En el caso de los *Young ethnic diversions*, usan el fruto en la cena con un 84% de las ocasiones de consumo con una participación de más de 4 comensales en un 56,6% y de 1 a 3

con un 43,3%, sin invitados. En comidas con más de 3 platos, en un 53,2% de los casos, en comidas regulares entre semana (63,3%) y no tienen una diferencia significativa entre épocas del año.

Why: ¿Por qué compran? Dentro de la investigación de actitudes del HAB se pide que se resalte lo *Premium* y especial del aguacate, es muy versátil y es por eso por lo que se debe educar a los consumidores sobre recetas originales. La principal razón por la que los consumidores eligen el aguacate es por sus valores nutricionales y la percepción de saludable. Como se anotó en la descripción de los segmentos, los usos están dados en su mayoría como ensalada y como ingrediente.

Las características que más aprecian los consumidores son:

- Cualidades organolépticas positivas.
- Ingrediente que mejora las comidas.
- Versatilidad.
- Es posible consumirlo tanto como parte de platos preparados como solo.
- Es un ingrediente irremplazable.
- Los aguacates generan la sensación de dar algo especial a las comidas.

En cuanto al precio, se vuelve más importante en los hogares por la cantidad que compran, o porque llevan comprándolos por muchos años; estos consumidores no quieren expandir el uso del aguacate más, solo tener un mejor precio.

Las características principales que considera el consumidor del aguacate son, en orden de importancia: firmeza, frescura, calidad, precio, color de la cascara, tamaño, textura, origen y exhibición en punto de venta. Como datos relevantes se tienen que mayoría de los

compradores de aguacate no saben cuál es la temporada del fruto, que el 51% de los consumidores no saben el origen del aguacate y en un 62% no tienen preferencia del origen.

Los principales motivadores que podrían inducir a la compra serían:

- Menor precio.
- Recetas para comidas completas.
- Recetas para entradas.
- Recetas para ensaladas.

Los motivadores secundarios en cambio serían:

- Familia más dispuesta a probarlo.
- Más fácil de usar.
- Orgánico.
- Más fácil de encontrar.

Características del principal competidor en el mercado

¿Cómo es el aguacate que exporta México? La variedad que se comercializa primordialmente en Estados Unidos es la *HASS*, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, tiene un servicio de inspección designado para certificar el grado, tamaño, calidad y madurez de los aguacates que se importan; todos los cargamentos que entren al territorio estadounidense deben contar con un certificado de aprobación.

El Estándar de Grados de Estados Unidos de Aguacates de Florida da la pauta sobre el ingreso, para permitirse la entrada debe estar en el grado número 2, que corresponde a que el 60% del conteo de aguacates por carga deben ser maduros, pero no sobre maduros, con forma adecuada, limpios, de color adecuado, sin ramas, sin antracnosis (enfermedad causada por

hongos), sin lesiones por congelamiento, sin magulladuras, cortes u otras lesiones de la piel, deben tener el tallo intacto, sin quemaduras por sol, sin manchas por *cercospora*, sin otras enfermedades, sin presencia de insectos y sin signos de descomposición.

La tolerancia de este grado es del 10% del total de las frutas en cada lote. Hasta el 5% en cada lote puede tener daños por antracnosis y no más del 1% debe estar en estado de descomposición. Dentro de las referencias más comunes en el mercado estadounidense se diferencian 5 que son reportadas en los *AvoScore Cards* de HAB:

- 4046 *Hass* pequeño (#60s y más pequeños)
- 4225 *Hass* grande (#40 y #48)
- 4770 *Hass* extragrande (#36 y más grandes)
- Otras variedades donde se incluyen las desconocidas, los *Pinkertons*, y los de piel verde.
- Todos los tamaños de aguacates orgánicos
- Todas las unidades de empaque que se venden en bolsas

El tamaño, es una de las características importantes y que se tienen en cuenta en los procesos de exportación y en el *retail*. De esta manera, entre más alto sea el número de la categoría, la fruta será más pequeña, pues se requiere más frutas para conseguir este peso. Para comunicar el tamaño los agrupan en 3 grandes grupos como pequeño/mediano, grande y extragrande. El tamaño, además del obvio impacto en el peso, significa también diferencias en la proporción consumible, siendo mayor en las frutas más grandes (APEAM, 2019; *Indexfresh*, 2018). En Estados Unidos, los tamaños de aguacate se definen por la cantidad de unidades que se necesitan para llenar una caja de 25 libras, por esto entre más grande el número de tamaño, más pequeño es el aguacate. En la siguiente tabla se muestran los diferentes tamaños y su equivalente en peso:

Tabla 23

Tamaños de aguacate en E.U.

Tamaño	Peso total	Rendimiento	% de pulpa
28	13.75 – 15.70 oz.	8.50 oz.	70%
32	11.75 – 14.00 oz.	7.50 oz.	70%
36	10.50 – 12.50 oz.	6.50 oz.	70%
40	9.50 – 11.50 oz.	6.00 oz.	70%
48	7.50 – 9.50 oz.	4.85 oz.	70%
60	6.25 – 7.50 oz.	4.00 oz.	66%
70	4.75 – 6.25 oz.	3.50 oz.	66%
84	3.75 – 4.75 oz.	3.00 oz.	66%

Fuente (Indexfresh, 2018)



Figura 25 Tamaños de aguacate y su relación en pulgadas.

Fuente: (APEAM, 2019)

El otro aspecto importante es la madurez de la fruta. Esto es importante en dos instancias: en el momento de la cosecha y en las transacciones comerciales. Para el primero, se toman muestras en los cultivos para determinar el peso seco de la fruta para cosecharlos

oportunamente y establecer fechas en las que la fruta estará lista para el consumo. Para el segundo momento, se establecen cinco grados de madurez en donde: *el primer grado* es de muy dura en consistencia, es verde en color y hay un margen de tiempo de cuatro o más días para estar listo para el consumo; *el segundo grado* tiene aproximadamente tres días de margen para estar listo para el consumo; *el tercer grado* tiene leves cambios en la coloración (la fruta se torna verde oscura o café) y estará lista para el consumo en dos días; *el cuarto grado* presenta cambios en la consistencia y estará lista para el consumo el día siguiente y finalmente, *el quinto grado* es cuando ya tiene un color oscuro y es suave en consistencia, ya la fruta está lista para ser consumida (Indexfresh, 2018)

Stage 1		HARD <i>Very hard fruit. Usually green in color, some fruit may be a darker shade. (25 lbs of pressure or more)</i>
Stage 2		PRE-CONDITIONED <i>Ready to eat in approximately 3 days if held at room temperature. (15-25 lbs of pressure)</i>
Stage 3		BREAKING <i>(Pre-ripened) Slight give to fruit. Ready to eat in approximately 2 days if held at room temperature. (10-15 lbs of pressure)</i>
Stage 4		FIRM RIPE <i>(Pre-ripened) Yields to gentle pressure. Good for slicing. Fully ripe next day if held at room temperature. (5-10 lbs of pressure)</i>
Stage 5		RIPE <i>Easily yields to gentle pressure. Good for all uses. Will remain in this condition for 2-3 days if held at room temperature. (5 lbs of pressure)</i>

COLOR

Unripened fruit is usually green, while ripe fruit is usually dark green to black. However, during certain times of the year due to maturity, hard fruit can be black in color. Uniform softness is a better indicator of ripeness.

STORAGE

Stage 2-4 fruit can be held at room temperature (65°-70°) in an area with good circulation to continue ripening. Stage 4-5 fruit can be stored at 36°-40° for up to one week.

Figura 26 Estados de madurez del aguacate Hass.

Fuente: (APEAM, 2019)

En cuanto al transporte y rotulado de los aguacates, este se hace en cajas de 12,5 o 25 libras y cada aguacate tiene su PLU (*Indexfresh, 2018*)

Cerca del 90% de los aguacates que se consumen en el mercado de Estados Unidos vienen de México, específicamente de la región de Michoacán. Esta es una región con suelo volcánico y con unas condiciones climáticas que permiten su producción todo el año. La variedad que se exporta es de tipo *Hass*, consistentemente con el consumo mundial donde el 80% corresponde a esta variedad (*Indexfresh, 2018*). De los cuatro productores del aguacate que es consumido en Estados Unidos, México es el que tiene la producción más consistente durante el año, sin embargo, muestra una caída en su producción los meses de junio, julio y agosto (*Indexfresh, 2018*)

En el consumo de Estados Unidos se incluyen otras variedades como la *Lamb Hass*, *Gem* y *Reed*, estas se cultivan principalmente en California y no se importan (*Indexfresh, 2018*)

En lo referente a los canales de acceso del aguacate mexicano a los Estados Unidos, hay que aclarar que no toda la producción mexicana tiene las certificaciones fitosanitarias que requiere el ingreso a este mercado y que hay productores pensados para otros mercados. Aproximadamente, el 56% de la producción se exporta, siendo Estados Unidos el principal destino. Hay empacadoras mexicanas y transnacionales involucradas en el proceso, quienes directamente o a través de mayoristas, derivan los productos a supermercados o pequeños y medianos *retailers* para su entrega final al consumidor (*Coronado, Bijman, Omta, & Lansink, 2014*)

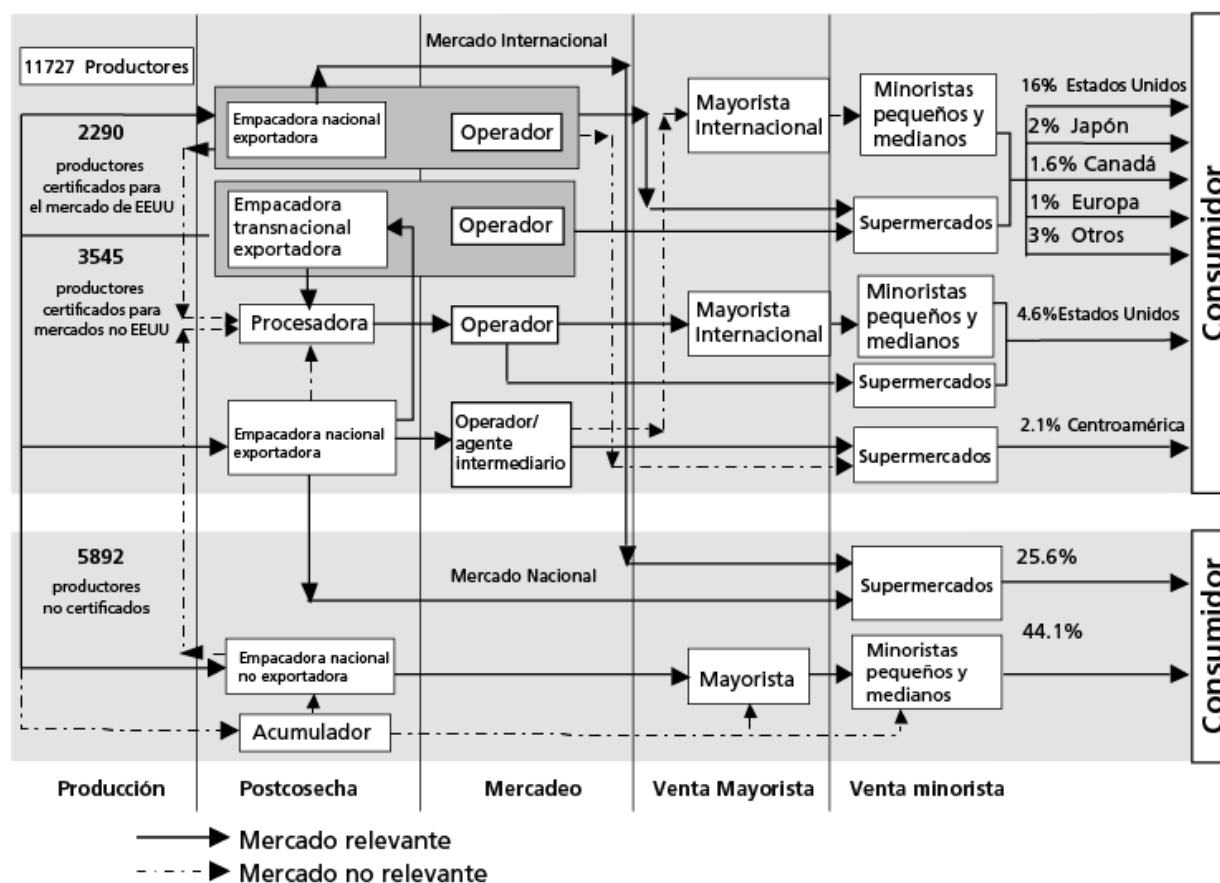


Figura 27 Ruta al mercado.

Fuente (Coronado et al., 2014) traducción propia.

Teniendo en cuenta la cadena de distribución mostrada en el gráfico anterior, en México, los principales actores son los productores y las empacadoras autorizadas por la *USDA* en Michoacán que tienen un operador que las conecta con un mayorista en el lado estadounidense, que a su vez distribuye directamente a los minoristas, ya sean supermercados o pequeños y medianos minoristas. La formación del precio se da en su mayoría, por la relación entre las empacadoras y el mayorista, y tiene una alta volatilidad, los precios FOB del aguacate tamaño 48 a Los Ángeles en 2018-19 según *USDA* empezaron en julio a 42 US la caja, en septiembre habían subido a 72 US y a mitad de octubre habían bajado de nuevo a 26 US (Karts, 2018). Esta volatilidad ha sido negativa para el negocio y causó una huelga de

productores a finales de octubre. Para finalizar esta situación, emparadoras y productores acordaron la producción de reportes públicos que incluyen información como:

- Volumen de producto exportado
- Volumen de producto enviado a mercado local
- Volumen vendido
- Destino de la exportación

Adicionalmente, ambas partes aceptaron que la formación de precio se daría por el principio de oferta y demanda. La *Hass Avocado Board* hace un análisis semanal del comportamiento de los precios en el *retail*. Teniendo en cuenta que la venta en este punto se hace por unidades, el promedio para el 2018 fue de 1,08 US por unidad (*Hass Avocado Board*, 2019). Es importante anotar, que los precios tienen un comportamiento que está en función de las exportaciones mexicanas.

¿Cómo se comunica la venta del aguacate? La *Hass Avocado Board* ha conducido estudios de mercado para la comunicación del aguacate (2014, 2016). En su estudio del 2016, analizan la influencia digital y social en el comportamiento de compra del aguacate de donde obtienen *insights* que se ven reflejados en las plataformas digitales de *Avocados from México*. Como estrategia se plantea: cautivar, educar e inspirar para incentivar la compra, y se llega a esto a partir de la manifestación de los participantes del estudio que al apreciar visualmente los colores intensos del aguacate se vieron inclinados a recibir información sobre los valores nutricionales, nuevas recetas y usos de la fruta y los beneficios del consumo del aguacate. Por otra parte, el estudio del 2014 se centró en el *engagement* y la influencia de los compradores en las góndolas. En este estudio, encontraron que cuando el mensaje involucraba las características organolépticas y nutricionales era más efectivo que cuando contenía momentos

de uso o llamados a la acción. Las palabras más impactantes para los estudiados fueron: “naturalmente delicioso” y “libre de colesterol”. Y como conclusión, el mayor motivador para la compra en el punto de venta es “aguacates frescos” (*fresh avocados*) predominantemente en los grandes consumidores.

El modelo marcario del aguacate de México tiene una relación intrínseca con el sistema de exportación e importación del frutal, la organización “*Avocados from México*” está dedicada al marketing de dos organizaciones: 1) la empresa mexicana APEAM (Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate), exportadora de Aguacate de México y la empresa americana de importación de Aguacate de México, *Mexican Hass Avocado Importers Association (MHAIA)*. Ambas empresas se dieron cuenta que, aunque estaban promocionando el mismo producto y tenían objetivos comunes, estaban haciendo esfuerzos de marca por separado por lo que decidieron unirse y cooperar con el Departamento de Agricultura de Estados Unidos quien es el ente regulador que da los lineamientos para la entrada del producto al país.

“*Avocados from México*” fue fundado en 2013, toda su operación se realiza desde Estados Unidos y tiene como función promocionar y hacer el relacionamiento público alrededor del consumo de aguacate. Actualmente usan el *tagline* “*Always in Season*” mostrando que su mayor ventaja competitiva es que pueden abastecer el país con producto en contra estación, cosa que no pueden hacer sus principales competidores latinoamericanos Perú y Chile, ni tampoco los competidores internos de California.

La comunicación a cargo de esta subsidiaria tiene un importante componente digital y ha realizado actividades con un notable efecto en redes sociales, participando de celebraciones como el *SuperBowl* y el 5 de mayo.

Las tácticas digitales de esta iniciativa consiguieron dos mil millones de impresiones entre 2015 y 2016 (*Avocados From Mexico*, 2017). Para lograr este alcance, aprovecharon de manera óptima la inversión en pauta del *SuperBowl* que en 2018 había alcanzado la cifra de cinco millones de dólares por una pauta de 30 segundos. Teniendo en cuenta que la marca no cuenta con la capacidad de inversión de otros anunciantes como Coca-Cola y P&G, la agencia digital de *Avocados from México* ha venido usando desde 2016 la técnica de *growth hacking*, que consiste en generar el mejor resultado posible del alcance no pagado de la marca en redes sociales, o alcance orgánico. Un ejemplo, es el de *twittear* a otras marcas de mayor exposición como Doritos y Coca-Cola de manera que las respuestas en la red potencien el alcance y mejoran el desempeño de ambas campañas (*Avocados From Mexico*, 2017).

En el año 2018, además de la comunicación masiva y la comunicación digital, México organizó un programa de *Shopper Marketing*, bajo la plataforma de comunicación “*Savor Every Moment*” (Saborea cada momento) incluyendo programas como la mejora de la exhibición en punto de venta y alianzas estratégicas de venta cruzada con marca de nachos, salsas picantes y tocino. El objetivo de la iniciativa es tener presencia en el canal para apoyar el consumo de aguacate mexicano para cada comida y cada ocasión (*Karst*, 2018).

Paso 4: logística y distribución física internacional

La logística y la cadena de distribución física internacional pueden generar grandes variaciones en el costo final de los productos por lo que su correcta escogencia y conocimiento permite maximizar la eficiencia y efectividad de las exportaciones (ProColombia, 2014)

Logística y distribución física internacional

- Logística internacional
- Aspectos logísticos para la exportación de perecederos
- Términos de negociación INCOTERMS 2010
- Simulador de costo y lista de chequeo
- Empaques y embalajes
- Seguros
- Alianzas de transporte

Figura 28 Paso 4 ruta exportadora ProColombia (2014): Logística y distribución física internacional

Logística de entrada. Para definir la logística de entrada se debe partir de los principales puertos de entrada de Estados Unidos. En el mapa se puede observar la importancia de los puertos estadounidenses tanto como importadores como exportadores (importaciones en gris claro, exportaciones en gris oscuro) con una mayor cantidad de puertos en la costa este.

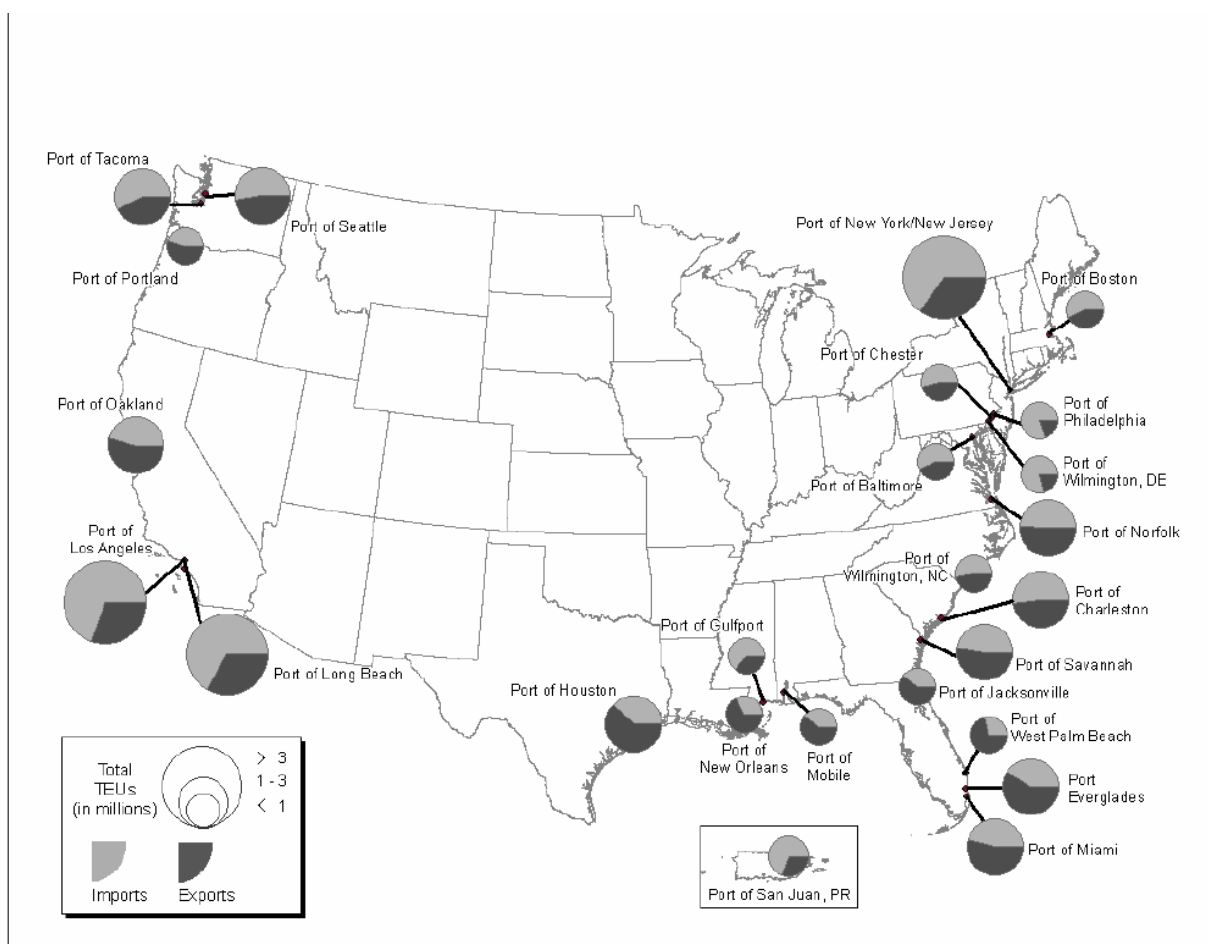


Figura 29 Principales 25 puertos marítimos de Estados Unidos.

Fuente: Bureau of Transportation Statistics (US Department of Transportation, 2011)

En cuanto al aguacate, los principales distritos de entrada son Laredo con el 85% del flujo de aguacate en unidades (toneladas) seguido de lejos por Filadelfia, Los Ángeles y Nogales. Esto sucede pues la mayoría de importación tiene como origen México y se hace vía terrestre. A continuación, se exponen las tablas comparativas de los puertos donde se identifica a Laredo como principal puerto y el crecimiento sostenido de Filadelfia y Los Ángeles.

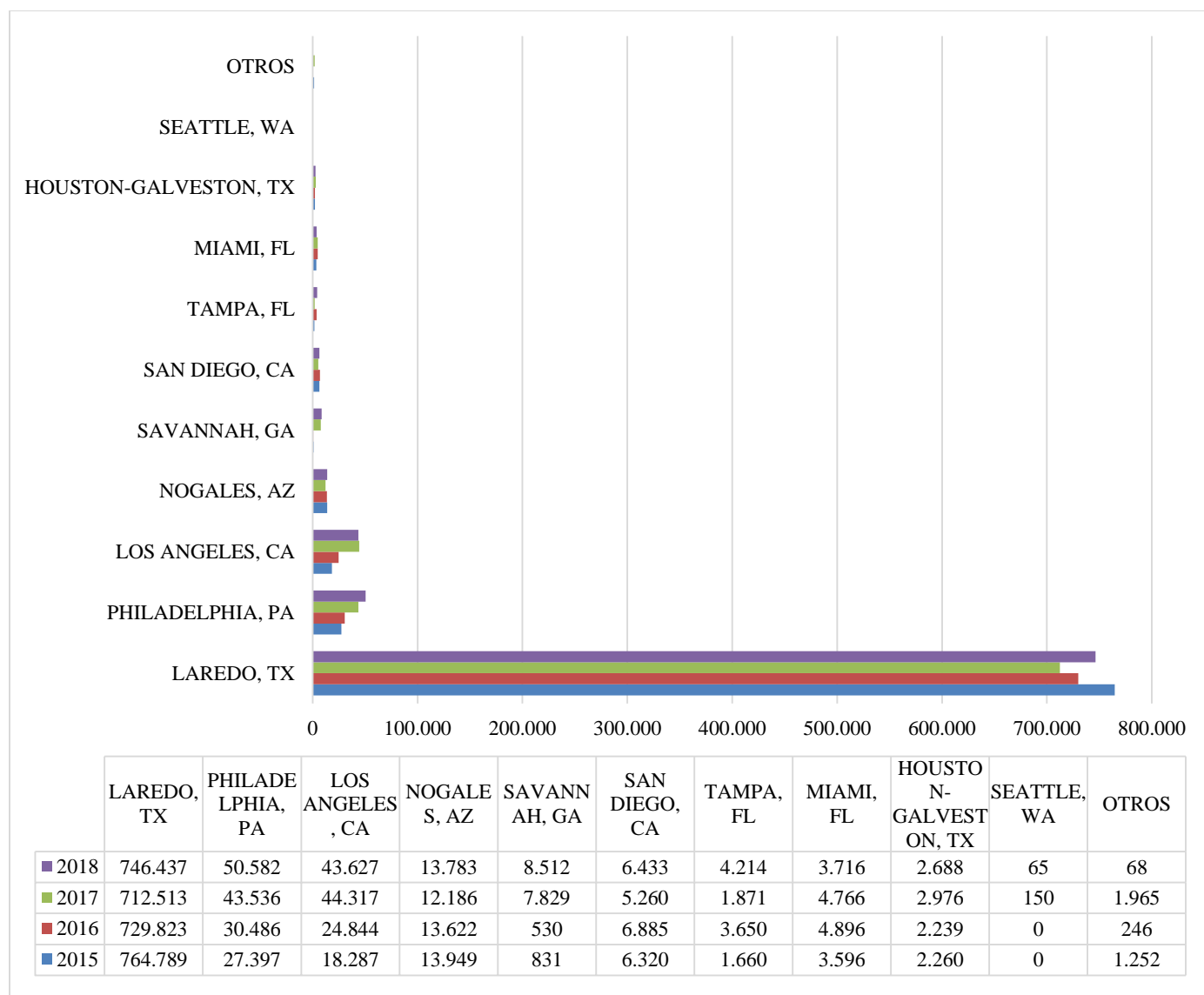


Figura 30 Principales distritos de entrada de E.U. por toneladas de aguacate importadas. Datos en ton.

Fuente, elaboración propia a partir de datos de Legis Comex (Legis, 2019)

Los exportadores no siempre se comportan acorde a su facilidad geográfica, México, por ejemplo, aprovecha su cercanía para entrar por distritos limítrofes como Laredo y Nogales; mientras que Perú, exportó su mayor volumen en 2018 por Filadelfia, un puerto del Atlántico y el segundo en volumen de aguacate, mostrando así, que existe una razón de mercado para no usar sus características geográficas. Chile por su parte, entro mayormente por Los Ángeles en el Pacífico y en el caso de Colombia, hizo sus primeras exportaciones una parte por el Pacífico y otra parte por el Atlántico

Tabla 24

Principales puertos de entrada de aguacate a E.U por países origen

País /Puerto de Entrada	2015	2016	2017	2018	%
México	786,718	757,894	735,355	778,215	100%
Laredo, TX	764,789	729,823	712,513	746,437	96%
Nogales, AZ	13,949	13,622	12,186	13,783	2%
Los Angeles, CA	0	1,635	1,982	7,349	1%
San Diego, CA	6,320	6,885	5,260	6,433	1%
Tampa, FL	1,660	3,650	1,871	4,214	1%
Perú	44,935	30,851	62,646	79,192	100%
Filadelfia, PA	23,264	19,859	30,178	42,602	54%
Los Angeles, CA	16,459	7,794	21,471	25,079	32%
Savannah, GA	831	471	7,707	7,967	10%
Houston-Galveston, TX	1,895	556	1,269	2,278	3%
Miami, FL	1,574	2,150	1,909	1,201	2%
Chile	7,530	26,307	37,002	20,335	100%
Los Angeles, CA	1,828	15,375	20,855	11,035	54%
Filadelfia, PA	4,133	8,347	12,877	7,960	39%
Savannah, GA	0	59	122	545	3%

Houston-Galveston, TX	366	1,683	1,707	410	2%
Miami, FL	1,109	651	516	315	2%
República Dominicana	1,158	2,168	2,335	2,116	100%
Miami, FL	913	2,096	2,322	2,096	99%
Filadelfia, PA	0	0	0	20	1%
Colombia	0	0	29	266	100%
Los Angeles, CA	0	0	11	164	61%
Miami, FL	0	0	19	103	39%

Datos en toneladas, fuente, elaboración propia a partir de datos de Legis Comex (Legis, 2019)

Los precios promedio según el distrito de entrada varían de manera significativa, siendo más altos en San Diego, Tampa y Laredo y más bajos en Miami, Seattle y Savannah, también se aprecia una caída del 26% en los precios en el 2018.

Tabla 25

Precio promedio del kilo importado de aguacate a E.U según puerto de entrada

Distrito	2015	2016	2017	2018
Laredo, TX	\$ 12.63	\$ 13.56	\$ 19.44	\$ 14.67
Filadelfia, PA	\$ 11.44	\$ 12.29	\$ 16.89	\$ 9.59
Los Angeles, CA	\$ 10.16	\$ 8.55	\$ 14.16	\$ 9.16
Nogales, AZ	\$ 12.83	\$ 14.04	\$ 18.49	\$ 13.69
Savannah, GA	\$ 10.63	\$ 13.71	\$ 14.76	\$ 8.65
San Diego, CA	\$ 13.60	\$ 15.52	\$ 23.11	\$ 16.37
Tampa, FL	\$ 15.45	\$ 13.76	\$ 30.30	\$ 16.20
Miami, FL	\$ 10.45	\$ 9.12	\$ 11.64	\$ 4.79
Houston-Galveston, TX	\$ 10.59	\$ 7.83	\$ 14.36	\$ 8.68
Seattle, WA	N/A	N/A	\$ 9.77	\$ 6.44
Total	\$ 12.54	\$ 13.35	\$ 18.95	\$ 13.99

Datos en dólares de Estados Unidos valores CIF, fuente, elaboración propia a partir de datos de Legis Comex (Legis, 2019)

Esta variación se explica por los países origen del producto: México tiene un *premium* de precio de 5% sobre el promedio, mientras que todos los otros países tienen un castigo por origen de -31% a -83% del precio promedio kilo, siendo el menos castigado el aguacate peruano y el más, el dominicano.

Tabla 26

Precios del kilo de aguacate según país de origen y sus variaciones

Origen	\$ kg	Variación	\$ kg	Variación	\$ kg	Variación	\$ kg	≠
	2015	2015 -2016	2016	2016 -2017	2017	2017-2018	2018	Precio
México	\$ 12.65	7%	\$ 13.56	43%	\$ 19.45	-25%	\$ 14.67	5%
Perú	\$ 11.04	10%	\$ 12.17	34%	\$ 16.29	-41%	\$ 9.63	-31%
Chile	\$ 10.50	-11%	\$ 9.38	54%	\$ 14.41	-59%	\$ 5.89	-58%
R. Dominicana	\$ 8.68	-59%	\$ 3.54	23%	\$ 4.36	-46%	\$ 2.36	-83%
Colombia	N/A	N/A	N/A	N/A	\$ 5.24	48%	\$ 7.74	-45%
Total	\$ 12.54	6%	\$ 13.35	42%	\$ 18.95	-26%	\$ 13.99	0%

Datos en dólares de Estados Unidos valores CIF Fuente Legis Comex (Legis, 2019)

El mercado de aguacate de Estados Unidos tiene estacionalidades, el mes de mayor importación histórica es enero, el menor, junio y a partir de agosto empieza a subir la demanda. En febrero empieza a descender de manera importante hasta mitad de año donde se repite la tendencia.

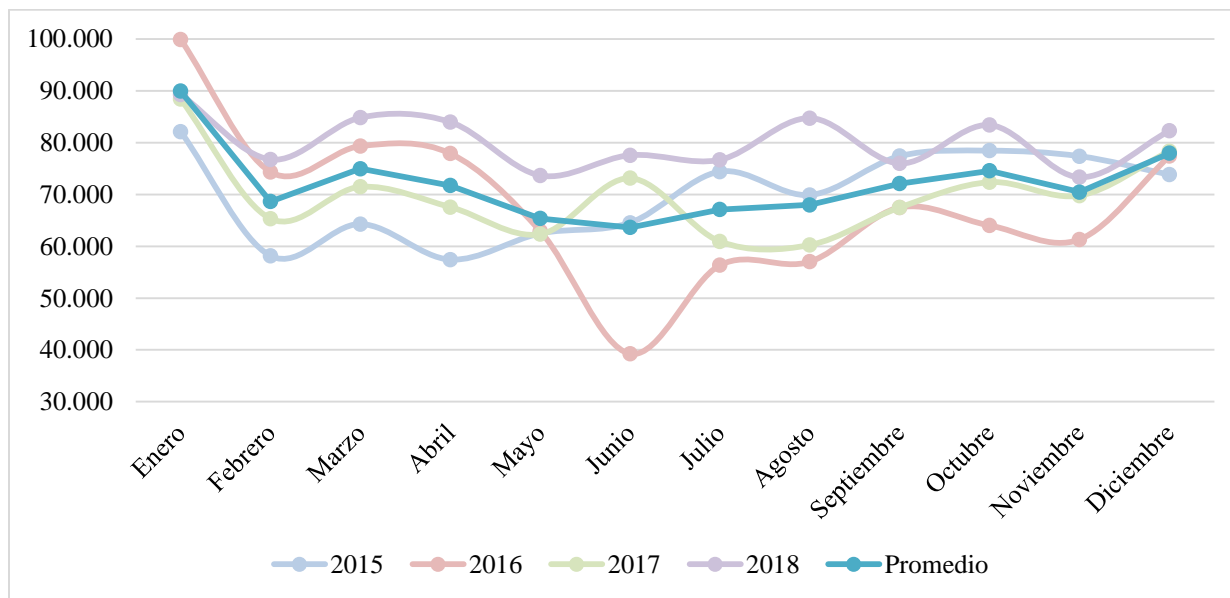


Figura 31 Importación de Aguacate a E.U en volumen según distrito de entrada 2013 -2018. Datos en ton.

Fuente, elaboración propia a partir de datos de Legis Comex (Legis, 2019)

Quando se analiza la importación por países destino se puede identificar que el comportamiento de las exportaciones de México sigue la tendencia del total de la demanda, mientras que otros países con estaciones como Perú y Chile, solo participan en algunos meses del año.

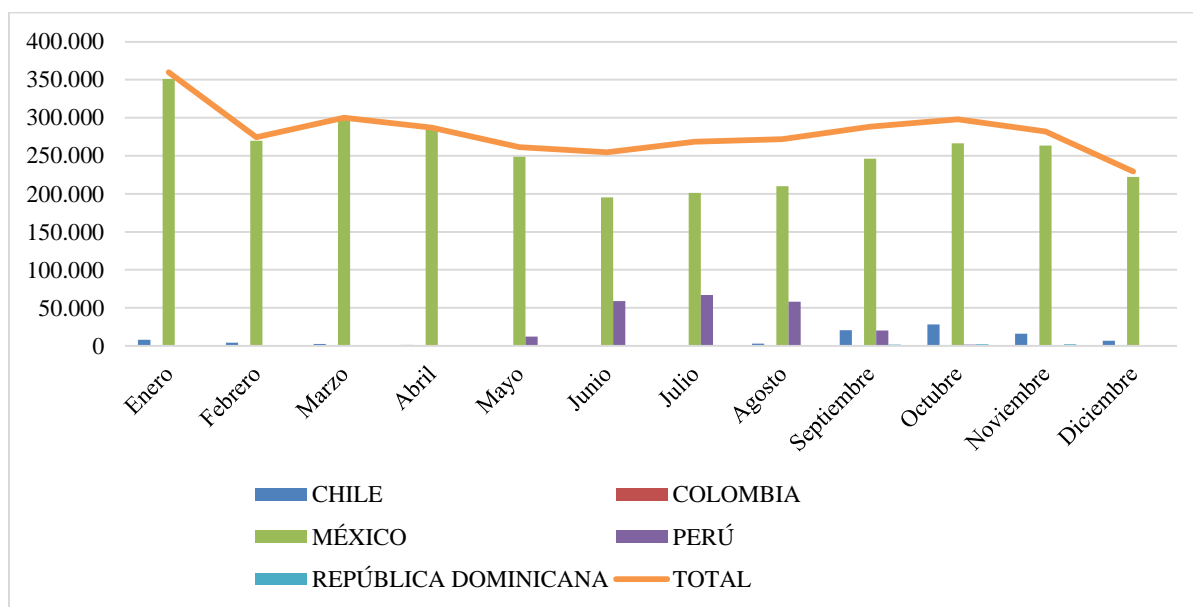


Figura 32 Promedio 2013-2018 de importaciones de aguacate en volumen a USA según país origen y mes. Datos en ton.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Legis Comex (Legis, 2019)

Los puertos funcionan acorde a los países de origen, recibiendo Los Ángeles y Filadelfia un mayor flujo de importaciones en los meses que Perú y Chile participan en el mercado.

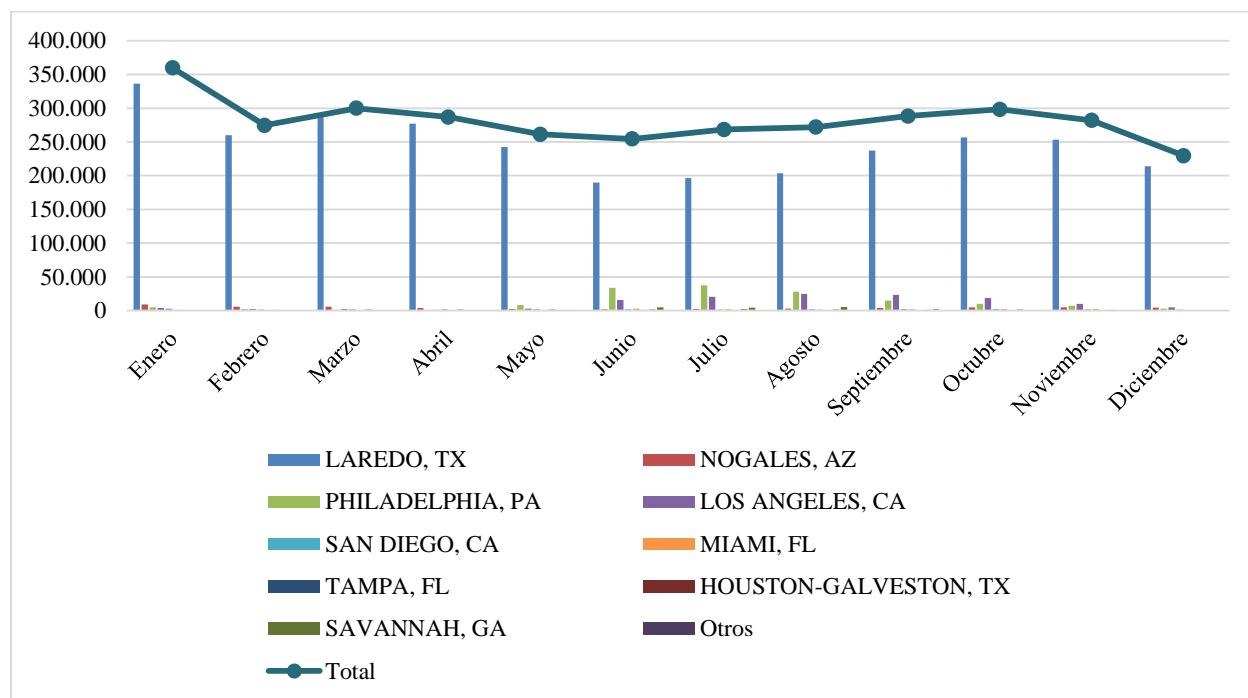


Figura 33 Importación de Aguacate a E.U en volumen según distrito de entrada 2013 -2018. Datos en ton.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Legis Comex (Legis, 2019)

Como conclusiones del capítulo anterior se puede decir:

- La exportación debe hacerse vía marítima, siendo el modo de transporte más importante en el país para el frutal y el que tiene mejor relación de precio.
- El puerto de salida debe escogerse según la región origen y el distrito destino, se sugiere usar a Cartagena en el Atlántico y a Buenaventura en el Pacífico. Para el aguacate los principales puertos en orden de volumen son: Filadelfia, Savannah, Tampa, Miami, Houston y Seattle en el Atlántico y Los Ángeles y San Diego en el Pacífico. El puerto

de entrada no determina el precio, así que deben usarse otros criterios como ubicación del mercado y valor del envío, entre otros, de manera que se aproveche la ventaja logística colombiana.

- Las importaciones deben dirigirse en los meses de mayor volumen donde los otros competidores, diferentes a México, no tienen un volumen significativo, *e.g.* enero a abril y octubre a diciembre.



Figura 34 Principales puertos colombianos y de Estados Unidos, y sus conexiones.

Fuente (ProColombia, 2013)

Forma de distribución física. El método de implantación será por exportación indirecta. El negocio será la post-cosecha y la exportación ya que la distribución, dado el costo de la infraestructura y logística necesaria, estará a cargo del comercializador en Estados Unidos. Adicionalmente, dado el desconocimiento de la comercialización, esta podría ser compleja y costosa.

Luego de la revisión bibliográfica, la contextualización al sector, mercado y ubicación del estado actual de este tanto en Colombia como en el mundo, se completa la fase diagnóstica y se da inicio al desarrollo y explicación de la fase propositiva.

Diseño institucional

Con el fin de construir un modelo sostenible para la gestión de la comercialización del aguacate, es importante tener una institucionalidad robusta que permita estructurar las iniciativas de mercadeo, esto se debe a que el 90% de los productores de aguacate en Colombia son medianos y pequeños productores con un promedio de 3,9 hectáreas (Ministerio de Agricultura de Colombia, 2018c), de manera que no cuentan con la escala para abordar inversiones de *marketing*, innovación, ni de desarrollo tecnológico del cultivo. Ejemplos de este componente institucional pueden encontrarse en la mayoría de las iniciativas analizadas como es el caso de *HAB (Hass Avocado Board)* en Estados Unidos. El modelo hawaiano propone una cooperativa que desarrolle el componente de R4D (*Research for development*) y en Colombia existen casos exitosos como la Federación Nacional de Cafeteros.

En consecuencia, de estas fuentes es posible extraer e interiorizar varias claves para desarrollar un modelo de institucionalidad para el aguacate:

- El modelo podría ser público no estatal, cooperativo o privado, preferiblemente sin tener afiliación política ni estatal aun cuando deba actuar articuladamente con el gobierno.
- La iniciativa debe garantizar la participación de los productores de manera que pueda tener legitimidad.
- Debe funcionar como una entidad que provea los servicios necesarios para mejorar la competitividad del aguacate colombiano en el mundo y que a su vez sea uno de los pilares a utilizar en el mercadeo.

- Se debe articular en toda la cadena de valor y debe ayudar a una estabilización de los precios y los márgenes a través de la cadena.
- El activo más importante que debe manejar es la marca Aguacate de Colombia, que debe estar manejada a partir de un modelo de denominación de origen o *marketing* territorial.

Construcción de Marca

Teniendo como base el estudio del competidor y del consumidor en Estados Unidos se tiene información clave sobre la brecha de oportunidad en el mercado, sin embargo, aún es necesario relacionar estos hallazgos con el potencial propio del producto colombiano.

Diferenciadores

se realizaron dos entrevistas, una a un empresario socio de una empacadora de aguacate y otra a un agrónomo dedicado al cultivo de aguacate. Se aclara que no son transcripciones de las entrevistas, sino que se toma la idea principal de los entrevistados.

En entrevista semiestructurada con el empresario Tito Mauricio Ruiz, socio de la compañía *Colombian Exports Fruits* y dedicada a la poscosecha y comercialización de frutas para exportación, se encontraron las siguientes claves sobre la diferenciación del aguacate colombiano

Se interroga sobre los diferenciadores del aguacate colombiano para exportación: En las ruedas de negocios que hemos estado, los consumidores aprecian el aguacate *Hass* colombiano pues afirman que tiene un mejor sabor que podría deberse a la presencia de una mayor cantidad de grados *Brix*² y un menor contenido de grasa. La diferencia en el contenido graso supone un inconveniente para su exportación, por ejemplo, se han hecho numerosos intentos de exportación

² Los Grados Brix son la cantidad de materia seca disuelta en un líquido, especialmente azúcares, se usa en la fruticultura para medir el dulzor de un producto.

de aguacate de otras variedades locales como Lorena, Papelillo y Fuerte, pero al tener un mayor tamaño y contenido de agua, se pudren en el envío. Además, los mercados internacionales prefieren el sabor del *Hass*. El *Hass* colombiano también tiende a tener un menor calibre, es decir es más pequeño.

En relación con las ventajas o desventajas frente a los competidores latinoamericanos actuales: México lleva alrededor de 73 años cultivando aguacate de manera industrial, Chile unos 35 y Perú otro tanto, por lo que cuentan con una vasta experiencia en lo relacionado con el cultivo. Sin embargo, debido a la cantidad de hectáreas actuales cultivadas de Colombia, los clientes internacionales están empezando a ver al país como “el futuro” del aguacate. Hay varios campos en los cuales competir además de la calidad del producto; la presentación y el embalaje son algunos de estos pues la forma como Colombia exporta es más sofisticada. Por ejemplo, Perú y Chile usan mucho plástico para exportar, cuando el consumidor ya está prefiriendo otros materiales. En cuanto a precios podemos tener un menor costo de flete al compararnos con países como Chile y por lo que el empresario ha escuchado, en el mercado somos más juiciosos en el manejo fitosanitario con respecto a Perú. Hay un fenómeno particular que ha ido sucediendo en el último año y es que como los mercados asiáticos están creciendo de manera tan acelerada, especialmente Japón y China, Perú y Chile han llevado la mayoría de su producción hacia allá, desabasteciendo otros mercados menores como Centroamérica y el caribe que Colombia ha empezado a colonizar.

La segunda entrevista se realizó a un agrónomo con diez años de experiencia en el cultivo del aguacate. Dentro de la agro-cadena, él cultiva y vende su producto a las emparadoras que exportan el fruto. Los terrenos donde cultiva están localizados en el departamento de Caldas y cultiva aguacate *Hass* y tiene experiencia previa con el cultivo de otras especies como el

papelillo. Acerca de la selección de su cultivo, comenta que el aguacate papelillo tiene un muy buen comercio nacional, sin embargo, que para la exportación es un fruto con profundas desventajas con respecto al *Hass*, especialmente por los cortos periodos de almacenamiento que tolera. “Es difícil lograr entregar un papelillo en buenas condiciones luego de fletes marítimos prolongados”. El aguacate papelillo además tiene menor contenido de ácidos grasos que lo pone en desventaja con el muy bien difundido *Hass*.

Al preguntarle sobre las diferencias del fruto colombiano con respecto a los producidos en países subtropicales, él expone dos diferencias: la primera, que tiene una producción continua, sobre todo con dos grandes cosechas al año, mientras países como México tienen una sola cosecha. La segunda, que el aguacate colombiano, por las características agroecológicas en las que se cultiva, tiene un mayor contenido de ácidos grasos. Sobre estas características agroecológicas habla de un cultivo entre 1800 y 2500 msnm siendo esto posible solamente en el trópico y una exposición a la luz menor, esto significa frutas más pequeñas adecuadas para el consumo en fresco por unidad. En cuanto al mayor contenido de ácidos grasos, lo hace más atractivo por los efectos saludables que estos suponen, además le da un mejor sabor y lo hace más “mantequilludo” a diferencia del mexicano que es más fibroso. El concluye que el aguacate colombiano es más atractivo para el consumo en fresco y el mexicano mejor para hacer guacamole.

Se interroga sobre la posibilidad de desarrollar un producto orgánico, comenta que hay alguna experiencia en estos cultivos, sin embargo, que por las condiciones ambientales son plantas muy proclives a infecciones, con una producción muy reducida, que no deja margen suficiente y que en este espacio los países subtropicales tienen ventajas significativas.

En conclusión, el aguacate colombiano se destaca respecto a sus competidores por sus características organolépticas dadas las condiciones agroecológicas únicas del país.

Adicionalmente, cuenta con una mayor cantidad de grados *Brix* que hacen que el aguacate colombiano se perciba como más dulce; cuenta con un menor contenido de grasa y mayor contenido de ácidos grasos, constituyéndolo como un aguacate más “mantequilludo” y apto para el consumo en fresco por su textura y tamaño. Históricamente, Colombia ha contado con un embalaje más sofisticado (respecto a sus competidores) y acorde a las expectativas del mercado de Estados Unidos y tiene como gran ventaja la producción durante todo el año y no solamente estacional.

Marca

El aguacate *HASS*, se diferencia de los demás por su tamaño y conveniencia, pero no por sus propiedades organolépticas o nutricionales, por lo que puede percibirse como un *commodity* o un producto no diferenciado según su comercialización.

Se parte de la premisa de que una marca no solo le ayuda al consumidor a interpretar, procesar y guardar información sobre productos, sino que además le ofrece confianza en la decisión de compra y le genera valor pues mejora la satisfacción luego de usar o consumir el bien (*Aaker*, 1992). Al atar estos conceptos con casos exitosos como el de Café de Colombia, se propone construir una marca alrededor del Aguacate Colombiano (*Norton*, 2013).

El posicionar la marca “Aguacate Colombiano” aportará valor al negocio de seis maneras diferentes según el mismo autor: 1) Incrementará la eficiencia y eficacia de actividades de *marketing*, 2) El “*awareness*” de una marca posicionada, así como la asociación de marca, aumentan la lealtad a la marca incrementando la satisfacción del consumidor. 3) Una marca posicionada permitirá mayores márgenes al permitir una política de precios en un segmento más

parecido al *Worthmore Premium*. 4) Una marca posicionada provee la posibilidad de hacer extensiones de marca, que en el caso del aguacate significaría poder involucrar todos los productos transformados a partir del aguacate como materia prima. 5) Permite tener ventajas en los canales, pues es más probable que los miembros del canal tengan más confianza en una marca posicionada. 6) una marca ayuda a evitar que los clientes cambien de proveedor (D. Aaker, 1992)

Es claro que la inversión en construcción de marca es costosa, sin embargo, es una herramienta que las asociaciones de productores tendrán que considerar, sobre todo en un mercado donde son ellos quienes prácticamente tienen dos mercados destino que salvo por las diferencias climáticas y geográficas, desde el punto de vista del producto, compiten en igualdad de condiciones.

Tomando como ejemplo el proceso llevado por la Federación Nacional de Cafeteros en donde se creó una marca alrededor de un *commodity* y sabiendo que a 2018, la mitad de la producción colombiana de café de exportación tiene como destino Estados Unidos. Adicionalmente Colombia es el mayor proveedor de café a este país con ventas de 1,3 billones de dólares, es posible concluir que la estrategia ha funcionado y que es posible “*descomoditizar*” un producto (Cárdenas Gutiérrez, 1998).

En consecuencia, es posible pensar que funcionó para el café pero que el comportamiento del aguacate podría ser diferente, sin embargo, actualmente existe una iniciativa de construir marca a partir del aguacate como *commodity*. Esta iniciativa ya mencionada anteriormente, “*Avocados from México*”, fue liderada por el APEAM, empresa mexicana que adicionalmente se constituye como único socio cooperado reconocido ante el Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

Con lo anterior, y paralelo a las estrategias de comercialización del aguacate descritas, es recomendable que como agremiación se inicie con la construcción de un valor de marca del Aguacate Colombiano.

La construcción del concepto de marca de aguacate colombiano dirigida al mercado estadounidense se hace a partir de la información recopilada en este documento, que concluye varias cosas:

- Aunque el aguacate mexicano es el líder en Estados Unidos, según los estudios tanto de consumidor como de enfoque hedónico, el origen no es el principal motivador de compra
- El enfoque marcario mexicano está muy cercano a una visión de *commodity*.
- La marca mexicana tiene la gran ventaja de ser gestionada tanto por los vendedores de aguacate mexicano como por los compradores, pero el poder en la cadena de valor que han adquirido los almacenes de postcosecha ha producido conflictos con los productores.
- El aguacate colombiano tiene mejores características organolépticas que otros, principalmente por las condiciones agroecológicas únicas del país.
- La mayoría de productores colombianos son pequeños y medianos, alrededor del 90% cultivan un promedio de 3,9 hectáreas (Ministerio de Agricultura de Colombia, 2018c).

Proposición de valor: A partir de la información recopilada se escoge el concepto general de “aguacate de altura” haciendo referencia al mismo tiempo a la idea que el aguacate colombiano viene de una importante altura sobre el nivel del mar y que es un producto diferenciado, mejor que los demás, dado por las características organolépticas diferenciadas que dan las condiciones agroecológicas de montaña, como la mayor presencia de ácidos grasos que mejoran la textura y hacen el aguacate colombiano menos fibroso y la mayor

cantidad de grados *Brix* que lo hacen más dulce y de mejor sabor. Esto se define teniendo en cuenta que la mayoría de los consumidores manifiestan que compran aguacate tanto por sus características nutricionales como por que añade algo “especial” e irremplazable a sus comidas.

Este concepto además permite relacionar el aguacate con los símbolos ya construidos del café colombiano, las montañas, la ruralidad (sombreros, bigotes, mulas) y la calidad generada por la dedicación de los pequeños productores, así como el impacto social en el campo que los cultivos producen, no solo desde el punto de vista económico, sino en la mejora de la presencia del estado y mayor sostenibilidad económica que el cultivo del café.

Siguiendo el modelo de *Aaker* la identidad nuclear de la marca es aguacate colombiano de altura yendo de asociaciones concretas con las condiciones agroecológicas, el territorio y el producto hacia asociaciones simbólicas como la paz, el impacto social, el estatus y la idea de un producto especial.

Con el fin de diferenciar aún más el aguacate de origen colombiano se propone generar un concepto marcario de “subvariedad” y la comunicación como aguacate diferente se hará nombrándolo “*Butterhass*”, o aguacate mantequilla, buscando un posicionamiento de un ingrediente como la mantequilla, suave y buen sabor que mejora la comida. *Butterhass* muestra implícitamente sus características de suavidad, y es diferente de las demás opciones del mercado.

Es decir, la propuesta de valor del aguacate colombiano tiene dos ejes,

- Un producto con mejores cualidades organolépticas por su origen de altura.
- Un producto con un mayor compromiso social por la organización que lo soporta.

Relación de marca y consumidor: A partir del análisis del consumidor realizado se propone atacar los segmentos identificados en el informe *del HAB (Hass Avocado Board, 2008)*, *Mature Salad Boost* y *Young Ethnic diversions*; estos dos tipos de consumidores corresponden a población no hispánica, que a pesar de ser la que consume menos aguacate en este país, es predominante demográficamente hablando y por esto constituye el mayor segmento de oportunidad; a partir del análisis de los aspectos demográficos y la ubicación donde hay más concentración de sujetos de estos segmentos se define que nos dirigiremos a la región de la costa oeste de Estados Unidos, donde hay tanto un mayor consumo de aguacate a nivel general como una mayor presencia de estos segmentos. A continuación, se describirán los segmentos, sus características y los mensajes principales:

- *Mature Salad Boost.* En el estudio de la *Hass Avocado Board (2008)* que describe el consumo de aguacate en el 53% de la población en la costa oeste y especialmente de mayores de 65 años que aportan el 25% del consumo, por encima de las demás poblaciones. Adicionalmente este estudio muestra que los mayores de 65 años hispanos ya consumen aguacate rutinariamente y deja a la población no hispana como una oportunidad de crecimiento.

Se trata de una población que usa el aguacate como ingrediente, sobre todo para mejorar el sabor de las comidas y como potenciador de ensalada. Es una población madura con mayor ingreso per cápita, en situación de nido vacío. Adicionalmente, en términos de momentos de consumo, lo hacen sobre todo en conjunto con otras personas por fuera de su núcleo familiar, esto es con familiares o amigos y sin niños. Estas personas valoran las características organolépticas de la fruta además de los efectos

positivos en su salud. La comida donde tiene una mayor presencia el aguacate es precisamente la ensalada.

En este segmento el aguacate colombiano se posicionará como un producto con ventajas organolépticas, como un mejor sabor y una textura más blanda. Teniendo en cuenta los hábitos de consumo en compañía y el hecho que estos consumidores “compiten” para poder hacer la mejor reunión de amigos, el mensaje se transmitirá de la siguiente manera:

“Es un tipo de aguacate diferente al Hass, el mejor aguacate para potenciar mi ensalada es el aguacate que sabe más rico y el que es más suave y tierno. Es el mejor para mí y para mis amigos.”

Además de esto, se puede decir que el aguacate es un ingrediente para un consumo conspicuo, pues no es un alimento básico en la alimentación rutinaria, sino que es indulgente con quien lo compra y aspiracional en función de que va encima de la ensalada, en el sitio más visible y que se comparte con amigos que son lo más valorado.

La manera en la que los aguacates le van a llegar a estos consumidores es por *multipacks* o presentaciones de varios aguacates, más que por unidades, pues la intención no es la de ofrecer un snack sino un ingrediente, con un empaque que diferencia el *Butterhass* del *Hass* común. Se ofrecerá en los canales que estos consumidores ya compran, es decir los minoristas como tiendas especializadas y de cadena. En estas unidades de empaque múltiples se venderán tanto aguacates de pequeño calibre como de calibre grande que tienen una participación y dinamismo importante en esta zona del país.

- *Young Ethnic Diversions*. Según el estudio del *HAB* en los *Young ethnic diversions* participan dos segmentos, uno comprador y uno consumidor: Los compradores son

padres en edades de 35 a 55 años de altos ingresos con hijos de menos de 18 años y a ellos debería dirigirse la comunicación; mientras que los consumidores son niños y jóvenes. El 57% de este segmento se encuentran ubicados en la región oeste lo que es consistente con la región a la que se dirigirá la estrategia, el uso del producto es también en ensalada, como parte de un plato mexicano y como *dip*.

En este segmento además de las buenas cualidades organolépticas del aguacate se comunicará la idea de enseñar a consumir responsablemente, para esto los mensajes se centrarán en el origen, en el propósito y en el impacto social de consumir aguacate colombiano, todo esto enfocados en el modelo de gestión inclusivo de la marca de aguacate.

Este tipo de mensajes impactarán simultáneamente a padres e hijos, estos últimos pertenecientes a la generación *centennial* y muy interesados en marcas que se enfoquen en la sostenibilidad social y en que tomen posiciones en estos temas.

Las unidades de empaque que impactarán a este segmento son las mismas que para el segmento anterior, con el uso del mensaje “bolsas que no son bolsas” haciendo énfasis en el uso de materiales sostenibles que evitan los plásticos de un solo uso reforzando el mensaje de sostenibilidad.

Marca como producto. El producto inicialmente será el centro de la marca, con el posicionamiento de la idea del *ButterHass* que es de mejor sabor, pero conserva los atributos nutricionales que hacen al aguacate un súper alimento, es un producto con un precio diferencial (10%+) con respecto al mexicano, en empaques que no usan plástico en ningún punto de la cadena de distribución, siguiendo la tendencia de PLU del mercado de comprar de 4 a 6 aguacates, se utilizarán bolsas o cajas de cartón o papel. Los usos principales serán como

ingrediente de platos principales, ensaladas y como *dip*, pero se buscará promover el consumo directo en fresco, pues al ser un mejor producto se apreciarán mejor las características de esta manera. El propósito del producto es el de dar una opción saludable y especial a las comidas, un mejor alimento. Se haría un énfasis importante en el origen del producto, las montañas colombianas.

Marca como Organización. Es importante comunicar que la organización parte de un modelo parafiscal, y la mayor innovación es que participan en la gestión de la marca, tanto productores, como almacenes de postcosecha y comercializadores. La marca aprovechará el potencial local y tenderá a una denominación de origen controlada, pero al tiempo, comercializará a nivel global con énfasis en el mercado estadounidense.

Marca como persona: Para definir la personalidad de marca se usa el esquema planteado por (Smit, Van Den Berge and Franzen) que plantea cinco dimensiones de personalidad: extroversión, amabilidad, conciencia, estabilidad emocional y apertura, donde se pueden mostrar rasgos dominantes y recesivos; los rasgos dominantes de la marca colombiana serán extroversión, amabilidad y conciencia, teniendo en cuenta las características que más se muestran en los arquetipos colombianos que están presentes en Estados Unidos como la actriz Sofía Vergara, con fuertes rasgos de extroversión y la marca actual de Juan Valdez, que muestra la amabilidad y la conciencia. La marca de aguacate colombiana usará la idea del “sabor” y “la sabrosura”, que se refiere al mismo tiempo a un mejor sabor como calidad organoléptica y el uso de la palabra “sabrosura” en el Caribe, como sinónimo de alegría, espontaneidad, ritmo y deleite; al mismo tiempo hará énfasis en ser una marca con propósito o consciente.

Marca como símbolo. Teniendo en cuenta el posicionamiento definido, se decide usar varios símbolos de Colombia en la identidad de la marca de aguacate colombiano, se usará como nombre de marca “*avocado from Colombia*” para las aplicaciones generales y para el fruto específico la marca “*butterhass from Colombia*”. Dentro de la identidad se muestran montañas y líneas que hacen alusión a los pisos térmicos y el abundante recurso hídrico en el país y el color amarillo que se usa predominantemente en los uniformes deportivos nacionales, así como en la bandera. Este color es vibrante y transmite alegría. Se usa una composición simple y monocromática fácil de aplicar y con alta diferenciación con respecto a las identidades de los competidores; finalmente se usa el *tag-line* “*highness inside*” que traduciría literalmente alteza en el interior y que busca generar el mismo juego de palabras que en español, “la altura está en el interior” usando la palabra altura para referirse simultáneamente a la altitud donde se cultiva y a las características superiores del fruto colombiano.



(a)



(b)

Figura 35 Marca Avocado from Colombia, (a) logo, (b) muestra

Credibilidad. La marca se apalancará con antecedentes exitosos como el del café colombiano al haber similitudes entre los dos productos, tanto en los beneficios (buena nutrición y aporte a la buena salud), como de su producción con frases como “...de las mismas laderas de los Andes colombianos donde se produce el mejor café del mundo, ¡traemos el mejor aguacate del mundo!” Las asociaciones ya generadas hacia los símbolos colombianos, como las montañas, permitirán a la nueva marca de aguacate el posicionarse en el mercado estadounidense.

Sistemas de información e indicadores

Con el fin de realizar un modelo sostenible, es necesario contar con sistemas de información e indicadores que permitan definir la estrategia de exportación del frutal y las características de la oferta exportable. Los sistemas de información adicionalmente ayudan a redistribuir el poder en

la cadena de valor del frutal y permiten el acceso a los sistemas de precios internos del DANE. Por ejemplo, facilita a los productores tener más criterios de decisión en el momento de vender la cosecha, además puede regular y estabilizar los precios al productor. Es fundamental vincular a los pequeños productores para lograr la eficiencia de la cadena.

Durstewitz & Escobar (2006) afirman que los casos exitosos de articulación de los mercados con los pequeños agricultores están determinados por procesos de innovación a nivel tecnológico, empresarial, comercial o institucional y que conducen a un mejor posicionamiento de un producto en el mercado nacional o internacional según sea el caso.

A través de este documento se han encontrado varios indicadores que se resumen y describen a continuación:

Indicadores macro sobre la Oferta. Fuentes Asohofrucol, DANE, ICA y Ministerio de Agricultura

- Evolución de precios mayoristas internos medidos a partir del Sistema de información de precios del sector agropecuario del DANE, SIPSA.
- Principales regiones productoras midiendo 4 variables: volumen producido, volumen exportado, área cultivada y rendimiento por hectárea.
- Principales puertos de salida en volumen y valor.
- Principales países competidores en volumen, valor, rendimientos, áreas cultivadas y precios promedio por mercados destino.

Indicadores macro sobre la demanda. Fuentes FAOstat, Trademap, Legiscomex y HAB

- Principales países destino medidos en sus volúmenes y valores de importación, ordenados de manera descendente.

- Tamaño del mercado por país medido a partir de las cifras generales de importación en valor y en volumen.
- Dinamismo del país destino medido en porcentaje de crecimiento general de la importación.
- Precio promedio de importación medido a partir de la relación de valor y volumen.
- Histórico y proyección de volumen de importación a partir de información del HAB, sobre los volúmenes totales demandados y los volúmenes esperados por importador. Se busca controlar la estacionalidad y proyectar la producción.

Indicadores macro sobre el mercado

- Competidores internos, principales exportadores, volúmenes y valores por mercados destino.
- Mercados internos en E.U a partir de información de HAB, es posible determinar las tendencias de las ventas por mercado, región, por cuarto de año y por referencia de producto o PLU (*Price Look-up Code*) además de monitorear el precio de venta minorista de 21 mercados y 9 regiones.

Teniendo en cuenta que este documento describe los indicadores de oferta macro y de demanda macro, así como de los competidores internos a nivel Colombia. A continuación, se presenta el análisis de los mercados internos como muestra de la información de los “*AvoScore Cards*” (*Hass Avocado Board*, 2018), además de una descripción detallada de la información de demanda del HAB.

Los *AvoScore cards* son resúmenes de una página de información comercial minorista desarrollados por el *HAB*, se publican cada cuarto de año y describen 21 mercados: Atlanta, Baltimore, Boston, Búfalo, Chicago, Columbia, Dalas, Denver, Houston, Los Ángeles, Nueva

Inglaterra, Nueva York, Filadelfia, Phoenix, Portland, Richmond, San Francisco, Seattle, Carolina del Sur, St. Louis y Tampa; así como ocho regiones: California, nordeste, sudeste, *Great Lakes, Plains*, oeste, medio sur, sur central y el total de los Estados Unidos.

El reporte tiene seis secciones:

- 1) Evolución durante el año de las ventas totales en el distrito en: unidades, valores, precios y diferencial con respecto al año anterior.
- 2) Evolución durante el año de las ventas semanales por tienda en el distrito en: unidades, valores, venta promedio y diferencial con respecto al año anterior.
- 3) Evolución de la venta por PLU y variación anual tanto en unidades, como en porcentaje de la venta total.
- 4) Tendencias de precio al productor comparado con el crecimiento del precio del minorista.
- 5) Claves del análisis del comportamiento de la región.
- 6) Mercados más importantes en unidades del año inmediatamente anterior.

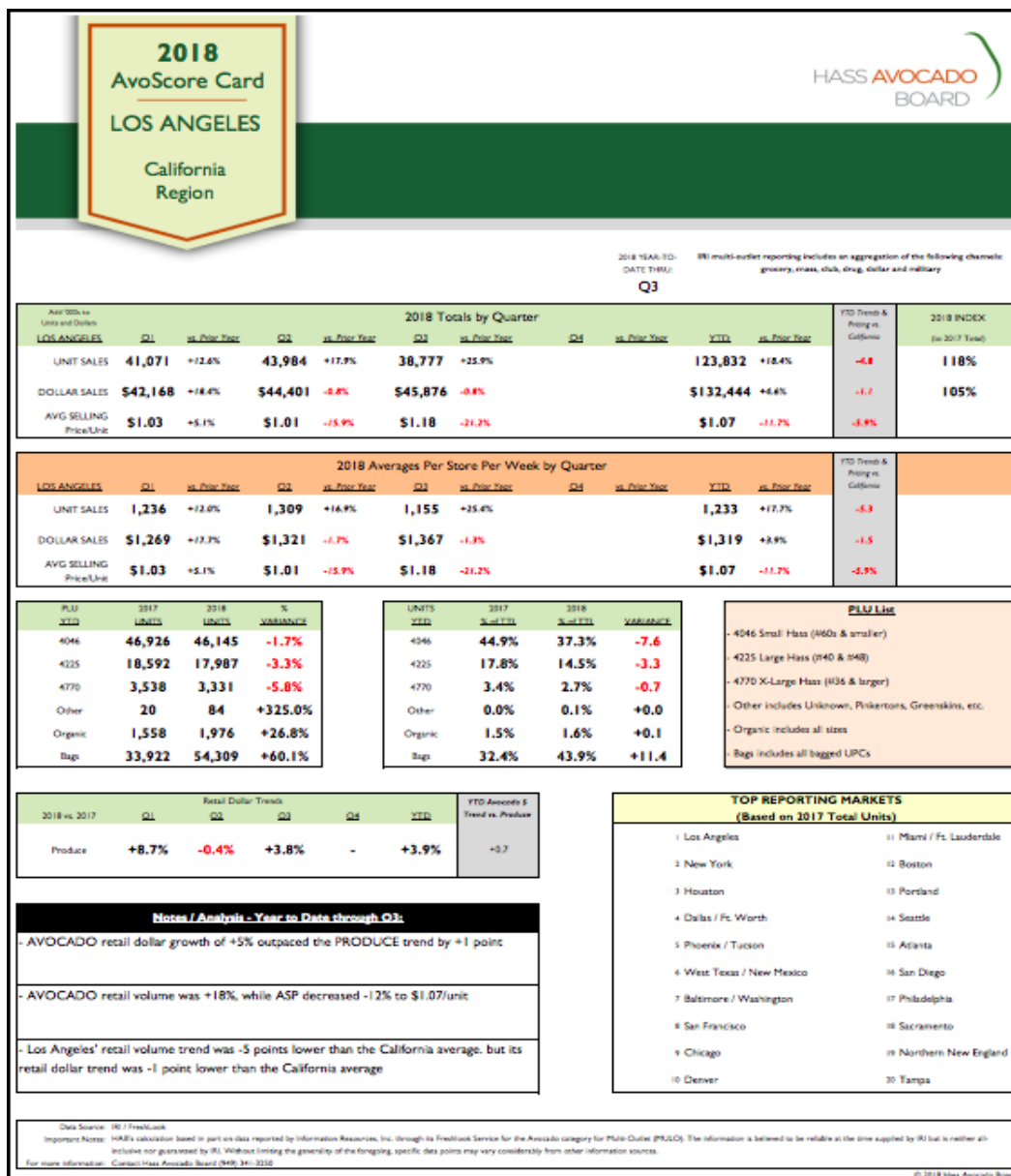


Figura 36 Ejemplo de AvoScore Card.

Fuente: (Hass Avocado Board, 2018)

Estos indicadores y fuentes de información pueden ayudar a construir un sistema de información en tiempo real, que permita tomar decisiones tácticas y estratégicas para el modelo. La información del AvoScore card se utilizará de la siguiente manera: La sección 1 se usará para realizar dos tipos de análisis: (1) macro donde se puede ver la evolución del mercado específico con respecto al resto de mercados en unidades, valores y transacción y (2) del mercado hacia el

mismo con indicadores de evolución a corto y mediano plazo. La sección 2, es útil para tomar decisiones de colocación de producto en el *retail* de precios promedio y de rotaciones. La sección 3 ayuda a definir el *mix* ideal de producto y las contribuciones que las diferentes referencias deberían dar al negocio. En cuanto a la sección 4, ayuda a definir el precio ideal para vender el producto. La sección 5 por su parte, permitirá entender el comportamiento general del sector y los precios; mientras que la sección 6 ayuda a definir a largo plazo los mercados más atractivos.

Con este modelo de indicadores es posible tomar decisiones tácticas a corto y mediano plazo, así como definir la estrategia de producto y negocio pertinente al modelo del aguacate.

6. Conclusiones, recomendaciones y limitaciones del estudio

El presente documento describió los aspectos a considerar para la construcción de un modelo de gestión de *marketing* innovador para la exportación de aguacate colombiano a un mercado específico, sus características y los métodos utilizados en su construcción, que, enmarcado dentro de un trabajo académico, representó un gran reto en la consecución de una metodología para plantear y exponer el modelo. El alcance de aplicación definido fue el nivel estratégico, con miras a responder a cinco decisiones relevantes para el *marketing* agroindustrial:

- ¿Cuál es el producto que voy a impulsar?, ¿qué potencialidades tiene?
- ¿A qué mercado me voy a dirigir?, ¿cuáles son sus características? y ¿qué implicaciones tiene para mi producto?
- ¿Con qué tipo de institución o empresa voy a llegar a ese mercado?
- A partir de mis diferenciales ¿cómo me voy a posicionar en la mente de los consumidores?
- ¿Cuál es la base del planteamiento táctico y cómo voy a medir mi éxito?

El trabajo responde a cada una de las preguntas y aunque no incluye desarrollo táctico, este podría ser materia de desarrollo en un trabajo afín, pero con enfoque diferente.

La producción bibliográfica sobre gestión agroindustrial está centrada en la parte operativa del cultivo (agro-cadena, mejoramiento y rendimiento, en su mayoría), mientras que un reducido número de documentos se basan en la gestión comercial. En términos prácticos, dentro de la revisión bibliográfica que se realizó, solo fue posible encontrar dos documentos de la literatura colombiana que hablan de la gestión comercial: un documento de ProColombia sobre el potencial y características del aguacate (ProColombia, 2017) y el plan de negocios construido por la consultora LKS para el programa de transformación productiva (LKS, 2013). La no existencia de literatura específica de *marketing* para aguacate hace evidente que las posibilidades de desarrollo son enormes ya que es un terreno prácticamente inexplorado y es allí donde el documento adquiere aún mayor relevancia. Por otro lado, aunque la estrategia del líder mundial en aguacate es similar a la de cualquier producto *commodity*, el análisis de otros modelos internacionales muestra que la diferenciación y el *marketing* son el camino al éxito comercial.

Innovación es una palabra difícil de definir por las amplias acepciones en las que se usa, sin embargo, en este caso específico, se llega a la conclusión que toda innovación en un modelo de gestión agroindustrial debe ser social, y que los cambios y las mejoras se deben contemplar no solo desde una perspectiva económica, sino social, ambiental y política, tomando en consideración las repercusiones que el modelo tenga en todos los actores de la cadena. El manejo simétrico de la información para todos los involucrados en el modelo es una de las formas de distribuir el poder uniformemente en la cadena, haciendo que la institución gestora de la marca sea estable; esto se ejemplifica en los acuerdos que hicieron los productores mexicanos de aguacate con los almacenes de post-cosecha de manejo efectivo de la información. Puede decirse,

además, que cuando se trata de agroindustria, todas las herramientas del *marketing* tradicional son útiles, pero además deben contemplarse variables como el diseño institucional y el impacto que se generará, esto nos lleva a otro cuestionamiento ¿estamos considerando todas estas variables en los modelos de gestión de *marketing* en las empresas?, ¿deberíamos considerarlas también?

Luego del desarrollo del documento, se llega a la conclusión que los modelos deben funcionar a dos niveles para ser operativos, tener un esquema macro que sea lo suficientemente general para que se pueda aplicar en otros estudios, y un nivel de aplicación específica que junte varios instrumentos que lo vuelvan efectivo, de esta manera, hay dos herencias de este trabajo: un esquema general de modelo y una caja de herramientas de análisis como las matrices, tablas y entrevistas usadas. El modelo desarrollado puede aplicarse para otros productos agrícolas usando las mismas categorías teóricas y el mismo estado del arte, es decir, la base de los mismos modelos expuestos, la mayoría de las fuentes de información y el mismo método de selección de mercado destino.

Adicionalmente, se puede concluir que cuando los proyectos son metodológicos (como en este caso), es fundamental su aplicación para poder entender que los esquemas y herramientas usadas son coherentes para la representación y aplicabilidad en la cuestión analizada y que además tengan un orden lógico.

Dentro de las características a comunicar para la marca Colombia, se usan algunas de las ventajas identificadas en los mercados emergentes: la importancia del territorio como “*materia prima*” que dota al fruto de características únicas y la concepción de un producto “*hecho en casa*”, que a pesar de que en el caso específico del aguacate no se tome de manera literal, hace referencia a los procesos artesanales que tienen los cultivadores colombianos y que en ambos

casos son exaltados en el planteamiento marcario. Se destaca adicionalmente de dichos mercados emergentes la ventaja comparativa basada en un entorno estatal favorable, en donde los incentivos y el apoyo gubernamental, presente en documentos de política pública como en el Plan Nacional de Desarrollo, han sido fundamentales para el dinamismo del mercado del aguacate colombiano de exportación.

Cómo el modelo marcario de Colombia que se propone plantea unos supuestos a partir de la información recopilada y es la base de la construcción de la promesa de valor para el mercado objetivo, se sugiere validar estos supuestos en un estudio cualitativo antes de lanzar la marca al mercado.

Se recomienda aplicar el modelo en el caso específico y matematizar de manera que se pueda detectar cómo el desarrollo de los indicadores planteados afecta otras variables, cuáles de estos se vuelven críticos y así construir un tablero de control para el aguacate colombiano. Se suscita entonces la duda ¿este tipo de modelo puede llegar a ser predictivo?

7. Anexos

Lista de tablas

<i>Tabla 1 Resumen de atributos y su influencia en el precio</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 2 Evolución de la producción de aguacate en Colombia</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 3 Producción en Colombia por región</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 4 Destino de las exportaciones de Colombia</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 5 Evolución de la producción de las 10 primeras compañías exportadoras de Aguacate en Colombia.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 6 Evolución de las exportaciones colombianas de aguacate según país destino</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 7 Evolución de las exportaciones de aguacate colombiano según puerto de salida</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 8 Puertos de salida del aguacate colombiano según mercado destino</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 9 Exportaciones de aguacate colombiano según departamento de origen y puerto de salida.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 10 Exportaciones de aguacate colombiano por compañía y mercado destino.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 11 Producción de aguacate en toneladas por país.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 12 Área cultivada en hectáreas por país</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 13 Rendimiento tonelada/hectárea por país.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 14 Exportadores en toneladas por país.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 15 Importadores en cantidad por país</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 16 Matriz multi-criterio para selección del mercado destino</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 17 Trámites para el acceso al mercado de E.U.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 18 Referencias principales y ventas totales E.E.U.U</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 19 Referencias principales y ventas totales región Oeste</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 20 Referencias principales y ventas totales región Sur.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 21 Referencias principales y ventas totales región central</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 22 Referencias principales y ventas totales región nordeste.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 23 Tamaños de aguacate en E.U.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 24 Principales puertos de entrada de aguacate a E.U por países origen</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 25 Precio promedio del kilo importado de aguacate a E.U según puerto de entrada</i>	<i>104</i>

<i>Tabla 26 Precios del kilo de aguacate según país de origen y sus variaciones</i>	105
---	-----

Lista de figuras

<i>Figura 1 Modelo de Brand equity.</i>	17
<i>Figura 2 Modelo de identidad de marca de Aaker.</i>	18
<i>Figura 3 Diamante de Porter.</i>	24
<i>Figura 4 Plan estratégico de internacionalización.</i>	28
<i>Figura 5 Modelo de gestión de marketing Agroindustrial.</i>	32
<i>Figura 6 Modelo de gestión de marketing de la FNC</i>	37
<i>Figura 7 Modelo de gestión de marketing de aguacate en Estados Unidos</i>	40
<i>Figura 8 Modelo de Integración Oferta-demanda.</i>	41
<i>Figura 9 Modelo de gestión del aguacate en Hawái</i>	44
<i>Figura 10 Modelo de gestión hedónica del aguacate</i>	47
<i>Figura 11 Ruta exportadora ProColombia (ProColombia, 2014)</i>	48
<i>Figura 12 Fuentes de información</i>	49
<i>Figura 5 Modelo de gestión de marketing Agroindustrial.</i>	50
<i>Figura 13 Modelo experimental de gestión de Marketing innovador para la exportación de aguacate colombiano a un mercado objetivo específico.</i>	54
<i>Figura 14 Paso 1 ruta exportadora ProColombia (2014): Prepárese para exportar</i>	55
<i>Figura 15 Calendario de producción mundial por meses.</i>	58
<i>Figura 16 (a) Evolución de las exportaciones colombianas de aguacate según modo de transporte, Datos en US\$ FOB y (b) Principales puertos marítimos de Colombia</i>	62
<i>Figura 17 Paso 2 ruta exportadora ProColombia (2014): Identifique el potencial de internacionalización y los requisitos para su producto</i>	69
<i>Figura 18 Evolución de Producción vs. Exportación a través de los años.</i>	74
<i>Figura 19 Comparativa de rendimiento y producción por países.</i>	75

<i>Figura 20 Comparativa de tamaño de mercado y precio promedio por país (atractivo). Nota: Elaboración propia a partir de datos de Trademap (ITC, 2019).</i>	76
<i>Figura 21 Comparativa de crecimiento y precio promedio por país (potencial y atractivo)</i>	77
<i>Figura 22. Paso 3 ruta exportadora ProColombia (2014): Requerimientos del mercado y comprador</i>	82
<i>Figura 23 Segmentos demográficos por ocasiones de consumo.</i>	83
<i>Figura 24 Tamaños de aguacate y su relación en pulgadas.</i>	94
<i>Figura 25 Estados de madurez del aguacate Hass.</i>	95
<i>Figura 26 Ruta al mercado.</i>	97
<i>Figura 27 Paso 4 ruta exportadora ProColombia (2014): Logística y distribución física internacional</i>	101
<i>Figura 28 Principales 25 puertos marítimos de Estados Unidos.</i>	101
<i>Figura 29 Principales distritos de entrada de E.U. por toneladas de aguacate importadas. Datos en ton.</i>	102
<i>Figura 30 Importación de Aguacate a E.U en volumen según distrito de entrada 2013 -2018. Datos en ton.</i>	106
<i>Figura 31 Promedio 2013-2018 de importaciones de aguacate en volumen a USA según país origen y mes. Datos en ton.</i>	107
<i>Figura 32 Importación de Aguacate a E.U en volumen según distrito de entrada 2013 -2018. Datos en ton.</i>	107
<i>Figura 33 Principales puertos colombianos y de Estados Unidos, y sus conexiones.</i>	108
<i>Figura 34 Marca Avocado from Colombia, (a) logo, (b) muestra</i>	122
<i>Figura 35 Ejemplo de AvoScore Card.</i>	126

Formato de entrevista semiestructurada:

La entrevista debe fluir como una conversación con el fin que el experto pueda desarrollar sus ideas y sea posible definir el posible diferencial del producto colombiano.

1. Presentación del proyecto, En este apartado debe contarsele al experto de que se trata el proyecto, que es de naturaleza académica y si está de acuerdo continuar con la entrevista.

2. Preguntas, deben profundizarse en 3 ejes temáticos, usando la técnica de profundización en los temas por medio de contrapreguntas, los temas son:
 - ¿Cuáles son las razones por las que eligió el cultivo del aguacate para trabajar?
 - ¿Cuáles son las diferencias (si las hay) del fruto colombiano con respecto al de otros países?
 - ¿Cuáles son las posibles ventajas comparativas que tiene Colombia como país en la exportación de aguacate?
 - ¿Cuáles deberían ser los mercados destino del aguacate colombiano?
3. Cierre y conclusiones, Agradecer al experto y reafirmar si está dispuesto a ser citado en el estudio.

8. Bibliografía

Aaker, D. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4), 27–32.

<https://doi.org/10.1108/eb039503>

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.

Amable, B., Barré, R., & Boyer, R. (2008). *Los sistemas de innovación en la era de la globalización*.

American Market Association. (2017). Marketing definition.

APEAM. (2019). Avocados from Mexico.

Arundel, A., Bordoy, C., & Kanerva, M. (2008). Neglected innovators: How do innovative firms that do not perform R&D innovate? *INNO -Metrics Thematic Paper*.

Avocados From Mexico. (2017). Avocados From Mexico Digital. *Avocados From Mexico*.

<https://doi.org/10.1088/0031-9120/31/4/006>

- Ayestaran, I. (2011). Epistemología de la innovación social y de la destrucción creativa. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 16(54), 67–91.
- Baker, M. J., & Hart, S. (2016). The Marketing Book. In *The Marketing Book*.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-8566-5.50029-7>
- Cárdenas Gutiérrez, J. (1998). Como hacer de un commodity una marca. *Federación Nacional de Cafeteros*, 5–17. Retrieved from
<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Como hacer de un commodity una marca.pdf>
- Carman, H. F., & Sexton, R. J. (2011). Effective Marketing of Hass Avocados : The Impacts of Changing Trade Policy and Promotion / Information Programs. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(4), 37–50.
- Coronado, J. A., Bijman, J., Omta, O., & Lansink, A. O. (2014). A case study of the Mexican avocado industry. 137–165. Retrieved from
<http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n42/n42a6.pdf>
- Davis, J. H., & Goldberg, R. A. (1957). A Concept of Agribusiness. *American Journal of Agricultural Economics*, 39(4), 1042–1045. <https://doi.org/10.2307/1234228>
- Delgado, A., Montealegre, J., & Montealegre, C. (2015). Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales del departamento del Tolima (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, 39. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- DNP. (2015). El Campo Colombiano: Un Camino Hacia El Bienestar Y La Paz. *Departamento*

Nacional de Planeación (DNP), 57.

Durstewitz, P., & Escobar, G. (2006). *La vinculación de los pequeños productores rurales a los mercados*. RIMISP.

FINAGRO. (2018). *Ficha de inteligencia aguacate*. 1–14. Retrieved from https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/ficha_aguacate_version_ii.pdf

Food and agriculture organization of the United Nations. (2009). *Product segmentation and market perspectives in the european community and the united states avocado markets*. Rome.

Food and agriculture organization of the United Nations. (2019). FAOSTAT statistics database. Retrieved February 13, 2019, from <http://www.fao.org/faostat/en/#data>

Friedman, T. (2005). *La tierra es plana*.

Gurrutxaga, A., & Echeverría, J. (2010). *La luz de la luciérnaga. Diálogos de Innovación Social*. Zarautz, ASCIDE.

Hass Avocado Board. (2008). *Consumer Usage Estructure and Avocado Attitude and Usage Structure*.

Hass Avocado Board. (2014). *Quantitative Evaluation of Point-of-Sale Messaging in the Avocado Category Engaging and Influencing Shoppers at Shelf*.

Hass Avocado Board. (2016). *Digital and Social Media Study Digital and Social Media Influence on Shopping Behaviors Insights on Using Digital and Social Media to Drive Hass Avocado Sales at Retail*.

Hass Avocado Board. (2018). *Market and Region AvoScore Cards*.

Hass Avocado Board. (2019). *Retail Volume and Price Data*.

- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2009). Brand Management - Research, theory and practice. In *Book*. <https://doi.org/10.4324/9780203996171>
- Huang, C., Arundel, A., & Hollanders, H. (2010). How firms innovate: R&D, non-R&D, and technology adoption. *Working Paper Series*, (027).
- ICA. (2016). *Normatividad Del Sector Agroindustrial* (p. 24). p. 24.
- Indexfresh. (2018). Avocado Sizing.
- ITC. (2019). Trade Map - Trade statistics for international business development.
- Karst, T. (2018). Avocados From Mexico debuts shopper marketing program. Retrieved from The packer website: <https://www.thepacker.com/article/avocados-mexico-debuts-shopper-marketing-program>
- Karts, T. (2018). Report: Mexican avocado exports to shine again.
- Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, 24(3), 35–38.
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595–600. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/10.1086/346254?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46–54.
- Krishnakumar, J., Chan-Halbrendt, C., Radovich, T., Sullivan, P., & Love, K. (2009). Supply-demand integrated management model for effective farmer-buyer coordination: case of the Hawaii avocado industry. *Journal on Chain and Network Science*, 9(1), 17–23. <https://doi.org/10.3920/JCNS2009.x154>
- Krishnakumar, J., Chan-Halbrendt, C., Zhang, Q., & Sullivan, P. (2014). Effects of Label on Consumer Preferences: Focus on Hawaiian Avocado Industry. *Journal of Food Products Marketing*, 20(4), 325–344. <https://doi.org/10.1080/10454446.2012.739118>

Kumar V. (2015). Evolution of Marketing as a Discipline : What Has Happened and What to Look Out For. *Journal of Marketing*, 79(January), 1–9.

Legis. (2019). Legiscomex, sistema de inteligencia comercial. Retrieved from legiscomex.com

LKS. (2013). *Informe Final Programa de Transformación Productiva*.

López Pineda, L. F., & Barrera Demares, E. (2008). *Diagnósticos de mercados internacionales para productos agroindustriales potenciales en Bolívar: el caso del aguacate*. Cartagena.

Malaver, F., & Vargas, M. (2012). Luces y sombras del vínculo entre el diseño y la innovación industrial. *Innovar*, 22(46), 149–164.

Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. *EURE (Santiago)*, 28(84), 63–83. <https://doi.org/10.4067/S0250-71612002008400004>

Metcalf, S. (1988). The diffusion of innovation: An interpretative survey. En Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G. & Soete. *Technical Change and Economic Theory*, 560–589.

Metcalf, S., & Ramlogan, R. (2008). Innovation systems and the competitive process in developing economies. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, (48), 433–446.

Ministerio de Agricultura de Colombia. (2018a). *Cadena de Aguacate, Indicadores e Instrumentos*. Retrieved from

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Mango/Pages/Documentos.aspx?RootFolder=%2FMango%2FDocumentos%2F002 - Cifras>

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Mango/Pages/Documentos.aspx?RootFolder=%2FMango%2FDocumentos%2F002 - Cifras Sectoriales&FolderCTID=0x01200011C2C011BA288A4690654C6136B7D2CD&View=%2F7BAE8C37F4-EF2F-4BB7-B4E7-EDBA01A3D899%7D#InplviewHashae8c37f4-ef2f-4bb7-b>

Ministerio de Agricultura de Colombia. (2018b). *Cadena de aguacate*. 18. Retrieved from

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Mango/Pages/Documentos.aspx?RootFolder=%2FMango%2FDocumentos%2F002 - Cifras Sectoriales&FolderCTID=0x01200011C2C011BA288A4690654C6136B7D2CD&View=%2F7BAE8C37F4-EF2F-4BB7-B4E7-EDBA01A3D899%7D#InplviewHashae8c37f4-ef2f-4bb7-b>

%2FDocumentos%2F002 - Cifras

Sectoriales&FolderCTID=0x01200011C2C011BA288A4690654C6136B7D2CD&View=%
7BAE8C37F4-EF2F-4BB7-B4E7-EDBA01A3D899%7D#InplviewHashae8c37f4-ef2f-
4bb7-b

Ministerio de Agricultura de Colombia. (2018c). *Proyecto de Banca de Inversión para la cadena productiva del aguacate*. Bogotá.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2015). ¿Cuándo se creó y en qué consiste el Programa de Transformación Productiva? Retrieved from
<https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>

MIT. (2019). Observatory of economic complexity. Retrieved from
<https://atlas.media.mit.edu/es/>),

Mumford, M. (2002). Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14(2), 253–266.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. Londres: The Young Foundation y NESTA.

Naranjo, J. (1994). Comercialización del café colombiano políticas de mercadeo y plan de comercialización. *European Management Journal*, Vol. 12, pp. 353–360.

Norton, M. (2013). *Juan Valdez: innovación en cafetización*. (0), 117.

O’Sullivan, J. M., & O’Sullivan, R. (2012). Collaborative evaluation and market research converge: An innovative model agricultural development program evaluation in Southern Sudan. *Evaluation and Program Planning*, 35(4), 547–551.
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2011.12.010>

OECD. (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on*

- Research and Experimental Development*. <https://doi.org/10.1787/9789264239012-en>
- OECD, & Eurostat. (2007). Manual de Oslo. In *Analysis* (Vol. 30).
<https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Olegario Llamazares García-Lomas. (2018). *Diccionario de comercio internacional*. Retrieved from <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/piggyback/>
- Parente, A. (2017). Juan Valdez: la estrategia detrás de la marca. In *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* (Vol. 27). <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.67603>
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145. Retrieved from <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Porter, M. (1990). The Competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E., Delgado, M., Ketels, C., & Stern, S. (2009). *Moving to a new global competitiveness index*. Retrieved from <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/40352/fundamentosindices.pdf>
- ProColombia. (2013). *Perfil de logística desde Colombia hacia Estados Unidos*. Bogotá.
- ProColombia. (2014). Ruta exportadora Procolombia. Retrieved from <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora/>
- ProColombia. (2017). El mercado del aguacate en Estados Unidos. *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*, 29.
- Ricks, D., Woods, T., & Sterns, J. (2000). Chain management and marketing performance in fruit industry. *Acta Horticulturae*, 536, 661–668.
<https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2000.536.79>
- Santamaría, L., Nieto, M. J., & Barge-Gil, A. (2009). Beyond formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in low –and medium– technology industries. *Research Policy*,

38, 507–517.

Schumpeter, J. (1994). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London y New York: Routledge.

Selyukov, M., Shalygina, N., Nemchenk, O., & Shok, I. (2015). Technologizing Marketing as a Factor of Goal-Oriented System Formation of Regional Agro-Industrial Complex.

International Business Management.

Sheth, J. N. (2011). Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices. *Journal of Marketing*, 75(4), 166–182.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.166>

Troncoso, J. L., Aguirre, M., & Manriquez, P. (2008). Influencia del calibre , mercado de destino y mes de comercialización en el precio de exportación de la palta Hass : Un enfoque hedónico. *Ciencia e Investigación Agraria*, 35(3), 333–339.

US Department of Transportation. (2011). *America's Container Ports: Linking Markets at Home and Abroad*. (January), 52. Retrieved from http://www.bts.gov/publications/americas_container_ports/2011/

Valencia, C. M. V. (2018). *Plan estrategico cadena aguacate*.

Verganti, R. (2008). Design, meanings and radical innovation: A research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 25(5), 436–456. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00313.x>

Villa, L. S. (2018). *Marketing internacional*. Madrid: ESIC Business Marketing School.

World Bank. (2018). Doing Business. Retrieved from <http://espanol.doingbusiness.org/>