



Desafíos y estrategias para la producción y comercialización de Aguacate Hass hacia nichos de mercado (China).

Luis Felipe Palomino Castro

Proyecto de investigación para la entrega del proyecto de grado con la tutoría del profesor
Ms. Fernando Roa.

**Pontificia universidad Javeriana
Facultad ciencias económicas y administrativas**

Cali, Valle del Cauca

Noviembre 5, 2025

Declaración

Yo, Luis Felipe Palomino Castro, declaro que este proyecto de grado es de investigación y esfuerzo propio. Todas las fuentes de información que han sido consultadas han sido debidamente citadas y se han hecho constar su procedencia.

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Felipe Palomino Castro', with a long horizontal stroke extending to the right.

Aprobación

Este proyecto de grado titulado desafíos y estrategias para la producción y comercialización de Aguacate Hass hacia nichos de mercado (China), en Santiago de Cali para el periodo 2022-2025, ha sido aprobada satisfactoriamente por el tutor:

Tutor académico:

Fernando Roa Poveda, Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'F. Roa', written over a horizontal line.

Contenido

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo

Introducción/planteamiento del problema

Marco referencial Marco teórico

Marco conceptual

Método de investigación

Fuentes y técnicas de recolección de datos

Fuentes y técnicas para tratamiento de la información

Conclusiones

Cronograma

Resultados

Bibliografía

Resumen Ejecutivo

Este proyecto aborda el desafío que representa para el sector agrícola colombiano la producción y exportación masiva de aguacate Hass con destino al mercado chino, un escenario emergente pero aún poco explorado por el país. El estudio se enfoca en analizar las barreras técnicas, logísticas, económicas y estratégicas que dificultan la consolidación del aguacate colombiano en Asia, proponiendo alternativas que fortalezcan la competitividad, sostenibilidad y articulación del sector en el marco de la internacionalización. A pesar del crecimiento sostenido de la producción y las exportaciones en los últimos años, Colombia enfrenta limitaciones estructurales que afectan su capacidad para responder a la demanda internacional con los estándares de calidad y trazabilidad exigidos por China. Entre los principales obstáculos se encuentran las deficiencias en infraestructura logística, la falta de centros de acopio y refrigeración cercanos a las zonas productoras, los altos costos de transporte interno hacia los puertos de salida y la limitada disponibilidad de rutas marítimas directas hacia Asia, lo que eleva los tiempos de tránsito y reduce la competitividad frente a países exportadores consolidados como México, Chile y Perú.

En el ámbito económico, se observa una alta volatilidad en los precios internacionales, una fuerte dependencia de intermediarios y una escasa cobertura de seguros agropecuarios, factores que exponen a los productores a riesgos financieros significativos. Aunque entre 2020 y 2024 las exportaciones de aguacate Hass colombiano crecieron a una tasa anual compuesta del 16,3 %, dicha expansión no siempre ha sido sinónimo de rentabilidad sostenible debido a la concentración de ventas en pocos mercados como Europa y Estados Unidos, lo que incrementa la vulnerabilidad ante variaciones cambiarias o barreras arancelarias. En el Valle del Cauca, por ejemplo, la demanda proveniente de China aumentó en un 42,6 % durante 2024 respecto al año anterior (Analdex, 2025), lo que evidencia el potencial del mercado asiático, pero también la necesidad de adaptar la estructura productiva y comercial del país a un entorno altamente competitivo.

Desde una perspectiva estratégica, el proceso de internacionalización del aguacate Hass colombiano requiere una planificación integral que combine innovación productiva, articulación institucional y fortalecimiento de la marca país. Es indispensable que los productores y asociaciones locales cuenten con formación técnica, acceso a certificaciones internacionales como Global G.A.P. o HACCP, y acompañamiento en procesos de negociación y promoción comercial. La creación de alianzas público-privadas entre entidades como el Ministerio de Agricultura, ProColombia, Analdex y gremios regionales puede facilitar la apertura de nuevos canales comerciales, reducir los costos de cumplimiento normativo y fortalecer la presencia del producto en ferias internacionales y plataformas digitales.

Además, resulta esencial incorporar una visión de sostenibilidad que equilibre la expansión del cultivo con la conservación ambiental y el desarrollo rural. La presión por aumentar la producción ha generado conflictos por el uso del suelo y afectaciones a ecosistemas estratégicos, por lo que se propone fomentar prácticas agroecológicas, certificaciones ambientales y programas de responsabilidad social que garanticen trazabilidad y producción responsable. En el plano comercial, el posicionamiento del aguacate colombiano en China dependerá de su capacidad para diferenciarse mediante el valor cultural, el sabor y la sostenibilidad del producto. Frente a competidores con ventajas logísticas y tratados comerciales consolidados, Colombia puede destacar a través de una estrategia de marketing cultural que comunique el origen del producto y su vínculo con la riqueza natural del país, apoyándose en campañas de promoción conjunta con embajadas, cámaras binacionales y ferias especializadas.

La entrada del aguacate Hass colombiano al mercado chino representa una oportunidad estratégica y compleja que demanda una planificación coordinada en los frentes logístico, económico y estratégico. En lo logístico, se requiere la modernización de la cadena de frío, la reducción de tiempos de transporte y la creación de corredores de exportación eficientes. En lo económico, son necesarias políticas de apoyo financiero, instrumentos de cobertura y mecanismos de estabilización de precios que mitiguen los riesgos externos. En lo estratégico, la cooperación institucional, la promoción internacional y el fortalecimiento de una imagen país basada en calidad, sostenibilidad e innovación serán fundamentales para consolidar la presencia del aguacate colombiano en China. El éxito de esta estrategia no solo permitirá incrementar la competitividad del producto en el mercado asiático, sino también impulsar el desarrollo rural, diversificar las exportaciones agrícolas y posicionar a Colombia como un actor relevante en el comercio agroalimentario global.

Introducción/planteamiento del problema

Colombia es un país con poca opción exportadora, con mercados muy limitados que hace de Colombia sea poco competitivo internacionalmente. Facilitar el modo de entrar a un mercado como el chino es parte de lo que este trabajo trata de identificar con un ejercicio que muestre la viabilidad de este proceso.

¿Cómo entrar a un nicho de mercado? China como país emergente y el segundo país más poblado del mundo es un mercado objetivo para cualquier producto con potencial de consumo. Aguacate Hass es nuestro producto ha Internacionalizar. El proceso de Internacionalizar es un asunto complejo que encierra riesgos y dificultades. Inicialmente se escogieron dos ciudades intermedias con poblaciones no mayores a 12 millones de personas e ingresos promedio de US\$18.000 El consumo per cápita en China es de 0.1 kg (bibli.4). La metodología es de acceder al mercado a través de cámara de comercio, Universidades y asociaciones de comerciantes.

El sistema de exportaciones en Colombia posee diversos retos administrativos, logísticos y comerciales en los que se ven afectados factores determinantes para la economía nacional entre los que se encuentran componentes de suma importancia para comprender las coyunturas de los sectores productivos. Bajo esta idea es esencial observar y detallar dichos mecanismos que entrelazan los apartados políticos, empresariales, industriales y sociales que permiten o no la realización de una actividad productiva y su posterior comercialización que se ve afectada directa e indirectamente por el sin número de hechos y variables que involucran dicho proceso.

Colombia empezó a exportar a los países bajos en el 2010 por valor de \$US 97.500 a el 2019 la cifra alcanzo \$US 35'000.000, este es un ejemplo como un mercado desconocido puede alcanzar cifras muy representativas. Es este un punto clave para ejercer la lógica de este proyecto de grado.

El paso a paso de la internacionalización de un producto consta de 3 principales momentos: Adquisición de materia prima y medios de producción, elaboración o producción eficiente y sistematizada, y búsqueda de clientes con necesidades que nuestra propuesta pueda resolver, ya sea porque brinda soluciones contundentes a las necesidades de la demanda o porque posee una ventaja comparativa o competitiva. En este entramado se encuentran numerosos subprocesos y desafíos que atentan en contra de la viabilidad de la generación del bien o servicio en el que se trabaja, al que se le suma otro reto sin precedentes: a dónde dirigir las exportaciones y como realizarlas. Así mismo, encontramos diversas situaciones que en su entorno encuentran tanto dificultades, como oportunidades para el crecimiento económico de las regiones dentro de Colombia. (Ver anexo 1)

Para enero del año 2024 el 25,6% de las exportaciones fueron dirigidas hacia los Estados Unidos, el 10,9% para la Unión Europea y el 5,4% a Panamá, estos datos resultan en un 41.9% del total de las exportaciones (ANALDEX) a los destinos habituales demostrando una dependencia prominente en el comercio exterior, esta situación es sin duda alguna un llamado a la apertura al comercio mundial, donde China lleva la batuta y permitirá al país abrir las puertas de sus industrias a mercados aún desconocidos. Es necesario comprender el contexto y fenómeno chino en vistas de la exportación a dicha nación ya que, además de su inmensidad su papel estratégico en la cadena de suministro global, su capacidad de innovación tecnológica y su influencia en los mercados emergentes son determinantes en el comercio mundial.

En el análisis del qué exporta Colombia vemos otro dato bastante corrosivo: El 50,6% de las exportaciones son de hullas térmicas (carbón), y el 26,3% referentes a petróleo crudo (ANALDEX), lo que significa que para enero del 2024 el 76.9% de las exportaciones de la nación pertenecían a actividades económicas extractivas, lo que sugiere un importante atraso en los otros sectores productivos de la economía.

En el año 2023 Colombia despachó dos contenedores de Aguacate Hass por primera vez con total éxito a Shanghái (Red Agrícola), esto indica una prematura apertura de mercado entre las dos naciones, lo que indica un importante avance diplomático y productivo en este campo. Para este mismo año Colombia contaba con 33.500 hectáreas sembradas, lo que permite una producción de alrededor de 150.000 toneladas (Instituto Colombiano Agropecuario). En 2024 Estados Unidos compró el 23,3% de aguacate exportado de Colombia (Diario La República con datos tomados de ANALDEX), lo que de nuevo indica una importante dependencia, ahora en el mercado de esta fruta. Es un quehacer acucioso para los empresarios del aguacate diversificar sus clientes y aumentar los volúmenes de producción y posteriores ventas. Este dato es tangible y realizable comprendiendo que tan solo en el departamento del Valle del Cauca se halló que existen 20.998 hectáreas con aptitud alta, 244.440 hectáreas de aptitud moderada y 34.703 hectáreas de aptitud baja para el cultivo del aguacate Hass en ladera (UNAL de Palmira).

China se consolidó como el mayor importador de aguacate en Asia, alcanzando 66 000 toneladas en 2023, superando a Japón. Sin embargo, en 2024 esas importaciones se redujeron a 49 000 toneladas (-25 %) con un valor estimado en US 122 millones. Esto refleja una volatilidad del mercado que exige una estrategia muy bien dirigida hacia ciudades con “white spaces”. (Ver anexo 3).

En la identificación de nichos de mercado para la exportación de aguacate Hass colombiano hacia China, resulta estratégico analizar ciudades intermedias que, aunque menos reconocidas que los grandes centros como Pekín o Shanghái, presentan un alto dinamismo económico y creciente poder adquisitivo. Tal es el caso de Suzhóu y Hefei.

Suzhóu, ubicada en la provincia de Jiangsu y con una población cercana a los 12 millones de habitantes, se ha consolidado como un polo de desarrollo industrial y tecnológico, lo que ha impulsado el crecimiento del ingreso per cápita y la adopción de patrones de consumo más sofisticados. Por su parte, Hefei, capital de la provincia de Anhui, supera los 8 millones de habitantes y ha experimentado un rápido crecimiento urbano en las últimas dos décadas, destacándose como centro académico y de innovación tecnológica. Ambas ciudades presentan clases medias emergentes con interés en productos asociados a la salud y a estilos de vida modernos, donde frutas exóticas como el aguacate adquieren relevancia.

En el mercado chino, el aguacate se comercializa a precios que oscilan entre 2 y 5 dólares por kilogramo, lo que lo posiciona en un rango de accesibilidad intermedia, reservado principalmente para consumidores con ingresos estables y una orientación hacia el consumo premium. En este contexto, Suzhóu y Hefei representan espacios de mercado atractivos, ya que su población urbana no solo posee el poder adquisitivo para acceder a este tipo de productos, sino también una creciente apertura cultural hacia alimentos occidentales. Consolidar la presencia del aguacate Hass en estas ciudades podría generar ventajas competitivas al

diversificar la estrategia de penetración más allá de las megaciudades tradicionales, aprovechando la menor saturación del mercado y fomentando la fidelización de consumidores en zonas de alto potencial de crecimiento.

Los datos anteriores permiten comprender un panorama con mucha capacidad de crecimiento tanto económico como social en diversos campos donde los números son favorables para el aparato productivo colombiano, mostrando la capacidad de nuestros medios de producción y demuestran como no se están aprovechando de manera adecuada, donde por el contrario los números se siguen concentrando en los mismos sectores extractivos.

Es así como surge un foco principal: comprender estrategias logísticas, empresariales y económicas para la producción masiva y sostenible en el sector agropecuario, principalmente el aguacatero, realizando un estudio conciso sobre las oportunidades que existen en el sector agrícola y cómo se podrían aprovechar en un futuro cercano, apoyándose en instituciones gubernamentales, financieras y sociales siendo estas un motor de desarrollo en las diversas regiones del país, comprendiendo este procesos se puede pasar al estudio de la comercialización buscando oportunidades en el mercado chino indagando en sus vacíos de mercado y asimismo analizando las ventajas comparativas y competitivas que se pueden tener frente a dicha economía. Es así como la articulación de estos dos procesos incentivará un estudio coherente y tangible sobre como en el tramado del trabajo consensuado en el sector pueden surgir aperturas a nuevos mercados y oportunidades de desarrollo a lo largo y ancho del territorio nacional.

Es importante comprender los 3 puntos críticos que buscan la reducción al mínimo de los riesgos que conlleva el proceso de internacionalización de la fruta, en los que podemos resumir lo siguiente: empezamos por la materia prima, que está arraigada a la capacidad productiva, esto a su vez está ligado con el entendimiento de los procesos agrícolas y los diversos factores que complican su éxito, como segundo punto crítico, el modelo de negocio (propuesta de valor) que es la capacidad de ofrecer factores diferenciales al consumidor final, esto tiene que ver con la búsqueda del nicho de mercado y el estudio de las necesidades e intereses de la demanda. Por último, comprender integralmente el por qué y para qué del nicho de mercado, pues esto nos dará las herramientas necesarias para lograr buenos resultados en la estrategia de comercialización.

Es importante tener en cuenta que para exportar aguacate Hass a China, se deben cumplir una serie de requisitos fitosanitarios y logísticos establecidos por las autoridades chinas, específicamente por la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena de China (AQSIQ). En primer lugar, los huertos deben estar ubicados en municipios oficialmente reconocidos por el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) y estar libres de plagas como el barrenador del hueso, la palomilla del hueso y la mosca del mediterráneo. AQSIQ puede enviar expertos para verificar en campo el cumplimiento de estas condiciones. Asimismo, las

empacadoras también deben estar certificadas por AQSIQ y supervisadas por el ICA, asegurando que cuenten con instalaciones adecuadas para prevenir la reinfestación de plagas.

El producto debe pasar por un proceso riguroso de limpieza, incluyendo lavado y/o cepillado, separación y clasificación, asegurando que el material de empaque sea limpio y nuevo. ICA realiza muestreos representativos (por ejemplo, 300 frutos por cada carga de 18 toneladas) para garantizar la ausencia de plagas. Cada caja de empaque debe estar etiquetada en inglés con información sobre el lugar de producción y número de registro del huerto y la empacadora, e incluir la leyenda *“Exported to the People’s Republic of China”*.

Además, es obligatorio contar con un Certificado Fitosanitario Internacional (CFI) emitido por el ICA a través de Oficiales Fitosanitarios Autorizados (OFA), en el que se especifique el origen del producto y se certifique su cumplimiento con los requisitos fitosanitarios acordados. Finalmente, el ingreso del aguacate a China solo se puede realizar por los puertos autorizados en el protocolo bilateral, que incluye: Dalian, Tianjin, Beijing, Shanghái, Qingdao y Nanjing, donde también se podrán realizar inspecciones por parte del ICA y AQSIQ.

Este conjunto de medidas busca asegurar que el aguacate Hass cumpla con los estándares sanitarios exigidos por China, garantizando la sanidad vegetal y facilitando el comercio internacional del producto. El cumplimiento de los requisitos fitosanitarios y de trazabilidad establecidos por las autoridades chinas es otro elemento clave. Es necesario trabajar en la certificación, la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas y el control riguroso de residuos químicos para garantizar el cumplimiento de los estándares internacionales. Del mismo modo, el fortalecimiento de los sistemas de inspección y control en origen permitirá agilizar los procesos de exportación y reducir el riesgo de rechazo de mercancía en destino.

Además, la sostenibilidad constituye un eje transversal dentro del proyecto. La adopción de prácticas agrícolas sostenibles, la gestión eficiente del agua y la reducción de la huella de carbono en la cadena logística no solo mejoran la eficiencia productiva, sino que también fortalecen la reputación del aguacate colombiano como un producto responsable con el medio ambiente. El aprovechamiento de tecnologías de agricultura de precisión, el uso de drones para monitorear cultivos y el análisis de datos para optimizar la fertilización y el riego son herramientas que incrementan la productividad y reducen el impacto ambiental. La capacitación constante de los productores y trabajadores agrícolas resulta esencial para asegurar la adopción efectiva de estas innovaciones y consolidar la competitividad del sector en el largo plazo.

En el contexto colombiano, el cultivo de aguacate Hass presenta un reto ambiental considerable debido a la expansión acelerada de áreas de siembra en zonas de

bosque o de alta fragilidad ecológica. Este fenómeno, en algunos casos, ha generado presiones sobre las fuentes hídricas, la biodiversidad y el uso del suelo, lo que ha despertado preocupaciones tanto a nivel nacional como internacional. Por ello, resulta imperativo que los proyectos de producción y exportación incorporen una visión de sostenibilidad integral que contemple el equilibrio entre la rentabilidad económica y la conservación ambiental. En la dimensión social, la sostenibilidad implica garantizar condiciones laborales justas, promover la inclusión de pequeños productores y fortalecer las capacidades locales. Muchos de los cultivos de aguacate en Colombia se encuentran en territorios rurales donde la economía campesina carece de estabilidad. Fomentar esquemas de asociatividad, capacitación técnica y equidad de género en las labores agrícolas puede contribuir a generar desarrollo rural y cohesión social, factores determinantes para la estabilidad del sector. La creación de cadenas de valor más equitativas, donde los productores reciban una retribución justa por su trabajo, asegura la permanencia de la mano de obra calificada y el fortalecimiento del tejido productivo regional. Por su parte, la sostenibilidad económica está directamente relacionada con la eficiencia en los procesos productivos y la diversificación de ingresos. El uso de tecnologías de agricultura de precisión, el monitoreo de cultivos mediante drones y el análisis de datos para optimizar el uso de fertilizantes y pesticidas permiten reducir costos y aumentar la productividad sin comprometer el medio ambiente. Asimismo, explorar alternativas de aprovechamiento de subproductos, como aceites, cosméticos o alimentos procesados a base de aguacate, amplía las oportunidades de negocio y reduce los desperdicios dentro de la cadena. La sostenibilidad también se suma a la trazabilidad que permita comprender como un eje estructural los diversos factores que se ven inmersos dentro del proyecto y que afectan tanto de manera directa como indirecta el proyecto en sí. (Ver anexo 2).

Vacío de conocimiento.

Con las cifras previamente vistas es innegable el vacío comercial existente en Colombia derivado de la ineficiencia empresarial e institucional en donde habita cierta comodidad por parte del sector productivo en la que se limitan a comerciar ciertos productos con ciertos países, dejando de un lado el desarrollo industrial en la industria alimentaria en la que Colombia posee un apabullante campo de acción que debe de ser incentivado y ejecutado desde los pequeños, hasta los más grandes productores. Esto requiere de proyectos integrales que piensen no solo en el éxito económico del inversor, sino también, que tomen como un factor clave el impacto socioeconómico del mismo, en donde las diferentes partes que se ven inmersas dentro de la cadena de valor que se genera alrededor de estas actividades agrícolas, logísticas y económicas,

Es claro que la falta de investigación e inversión en los métodos de desarrollo ha sido un óbice permanente en este sector, es ahí donde surge la pregunta: ¿Hasta qué punto es posible para Colombia convertirse en un gran exportador de carne

bovina y aguacate hacia el gigante asiático? En la que se responden y analizan cantidad de esquilas que hasta ahora lo han impedido. Posteriormente se llega a la pregunta que propone soluciones tangibles y realizables: **¿Cómo la estrategia empresarial puede proporcionar las herramientas necesarias para alcanzar una ventaja comparativa para nichos con potencial de crecimiento económico en el mercado de China? En los que se toman, para este caso, en cuenta factores que han funcionado y los que no hasta el momento en las industrias aguacateras.**

Objetivo/pregunta de investigación.

Analizar de manera integral las oportunidades comerciales, las dinámicas de consumo y las características específicas de los nichos de mercado en las ciudades de Suzhóu y Hefei, con el fin de diseñar estrategias efectivas de penetración y posicionamiento del aguacate Hass colombiano. Este objetivo busca fortalecer el desempeño competitivo de la cadena de valor del producto en el contexto chino, aportando información estratégica que facilite la toma de decisiones comerciales, promueva la apertura de nuevos espacios de comercialización y contribuya al desarrollo sostenible y orientado al mercado de la industria aguacatera colombiana.

Objetivos específicos:

- Proponer modelos de armonización de la producción local de aguacate para incrementar la misma, en busca de aumentar su demanda externa, comprendiendo las necesidades de la alta demanda del mercado chino para este producto, analizando los desafíos logísticos y comerciales.
- Buscar oportunidades de crecimiento en China donde haya existencia de los llamados “White Spaces”.

Marco referencial – Marco teórico

Es importante partir desde la teoría de la economía circular, pues resulta crucial para poder comprender un modelo productivo que incluya todos los factores a tener en cuenta dentro de un contexto de cosecha de un fruto de la tierra como lo es el aguacate Hass, ya que requiere una gran cantidad de cuidados desde la cantidad de agua que se le asegura a cada planta, como el abono y el tipo de abono teniendo en cuenta el clima y las condiciones de la tierra que se está trabajando, es así como surge la necesidad de crear un ciclo organizativo en donde existan planificaciones que garanticen la eficiencia económica de la realidad percibida resultante de la actividad económica llevada a cabo. Recordar que la esencia de la economía circular es la relación entre aspectos ambientales y económicos tiene como propósito que los materiales y los recursos se mantengan en la economía por un largo plazo y que la cantidad de residuos disminuya (*Silvia Pomar, Graciela Carrillo, 2022*). Es esencial para que esta teoría se aplique que exista la capacidad del productor de capacidad la mayor cantidad de factores que hacen parte del proceso,

tales como: la biomasa, uso de aguacates no aptos para la venta, y conversión de residuos en nuevos productos como aceites. Del éxito de esta práctica depende la capacidad de instaurar modelos de riego eficientes que minimicen el consumo de agua en las plantaciones, así como sus costos operativos, lo que podrá aportar de manera significativa a la ventaja competitiva del producto final en el mercado chino.

Por otro lado, la Teoría de la Resiliencia de Sistemas Socio-Ecológicos permite tener una visión más global de las problemáticas que involucran todo el espectro productivo, desde la siembra del árbol hasta la cosecha y preparación del producto para su comercialización. Pues se habla de la adaptación a los constantes cambios que no ocurren de manera gradual, sino que corresponden a umbrales de cambio (*Laura Rathe, 2017*) Esta perspectiva integral es especialmente relevante en el contexto del agro colombiano, donde factores estructurales como la informalidad laboral, la baja tecnificación del campo, el acceso limitado a créditos rurales y la dependencia de insumos importados hacen que los sistemas productivos sean altamente vulnerables ante choques externos, como la variabilidad climática, las fluctuaciones de precios internacionales o los conflictos sociopolíticos en zonas rurales, en este contexto tan denso y en ocasiones difícil de manejar las propuestas innovadoras que se plantean en el proyecto toman mayor valor, al articular sostenibilidad económica y ambiental con la necesidad urgente de mejorar la competitividad del producto y facilitar su entrada a nuevos mercados. En un país como Colombia, donde gran parte del agro opera bajo esquemas tradicionales y enfrenta barreras estructurales para integrarse a cadenas de valor más rentables, estas propuestas significan una verdadera transformación. Diversificar prácticas y mercados no es solo una estrategia de crecimiento, sino una condición para la supervivencia del pequeño y mediano productor frente a un entorno incierto.

Asimismo, buscar alternativas sostenibles a insumos costosos como biofertilizantes locales o sistemas de captación de agua de lluvia responde directamente a la realidad económica del campo colombiano, donde los altos costos de producción afectan la rentabilidad y sostenibilidad de los cultivos, lo que permite una optimización de los procesos agro-industriales llevados a cabo en el desarrollo del proceso de cosecha del aguacate Hass, esto a su vez es una propuesta disruptiva que aportará a él gran objetivo que es posicionar a Colombia como una potencia agrícola competitiva en los diferentes mercados internacionales. La salud del ecosistema agrícola cobra importancia en un país con una biodiversidad privilegiada pero presionada por la expansión de monocultivos y el uso excesivo de agroquímicos. Así, la SSE se convierte en un marco que fomenta no solo la adaptación del sistema productivo del aguacate Hass ante el cambio climático o los vaivenes del mercado, sino que impulsa un aprendizaje colectivo, la innovación desde el territorio y la articulación entre productores, investigadores, técnicos y autoridades locales.

De aquí partimos con la optimización del uso en el que pasan factores como: Realizar análisis periódicos del suelo y las hojas para determinar las necesidades

nutricionales exactas de los árboles en cada etapa de su desarrollo, esto evita la aplicación excesiva o deficiente de nutrientes, técnicas como la fertirrigación (aplicación de fertilizantes a través del sistema de riego) para entregar los nutrientes directamente a la zona de la raíz, minimizando las pérdidas por lixiviación o volatilización, utilizar sensores de humedad del suelo para determinar cuándo y cuánta agua necesitan los árboles, evitando el riego excesivo o insuficiente, implementar sistemas para capturar y almacenar agua de lluvia para su posterior uso en el riego. Estas prácticas permitirán el aseguramiento de un uso inteligente, tecnificado y diversificado de los insumos, siendo estos elementales para la competitividad del producto final.

Toda actividad que requiera de una necesidad de utilidades y producción requerirá de una administración realista, efectiva y cauta que permita entender las necesidades que surgen en la cotidianidad, situación que no pasa únicamente por los recursos monetarios, sino también de la mano de obra y la necesidad humana inherente a la misma, partiendo de que todo este sistema está compuesto por seres humanos, que no están exentos en ningún momento de cometer errores o fallar en algún proceso. Es ahí donde se tienen que aplicar estrategias organizacionales y empresariales que aseguren la viabilidad de la actividad agrícola y económica resultante, situación que está ligada con las finanzas y la sanidad de estas.

En este panorama encontramos la cantidad de retos que están ligados al capital humano, gestión de riesgos, gestión de calidad, y creación de valor en cada una de las etapas. ¿Cómo administrar esta situación? La gestión Basada en el Valor (VBM) es una respuesta significativa y acertada, recordemos que no siempre los beneficios contables nos dan un indicativo de la eficiencia operativa en la relación dinero-tiempo (*Calvo, R., & López, C. 1997*). La VBM impulsa a tomar decisiones considerando el impacto a largo plazo en la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio. Esto se relaciona directamente con la resiliencia al priorizar la salud del suelo, el uso eficiente de recursos y la minimización del impacto ambiental, lo que asegura la viabilidad futura de la producción, es importante tener estos factores en cuenta debido a qué la responsabilidad de los productores agrícolas no se centra únicamente en el excedente económico a la sociedad y así mismo, sino también la sostenibilidad ambiental que su proceso demanda y cómo compagina este reto con crecimiento económico real. Podemos ver cómo la VBM se centra en crear valor a todas las partes interesadas en la actividad, lo que garantiza el desarrollo integral del proyecto. Este estudio permitirá hacer conciencia de las partes que también incluso pueden construir valor en un corto plazo, pero destruirlo en el largo, llegando así a una visión avanzada de los ideales administrativos y financieros que se ven inmersos en la comercialización del aguacate Hass desde Colombia hasta China. Entonces, podemos concluir una parte sumamente importante que reside en la toma de decisiones estratégicas, que consideran no solo los beneficios financieros inmediatos, sino también el impacto en la sostenibilidad, la reputación de la marca y las relaciones con las partes interesadas (comunidades locales, consumidores,

reguladores). Esto apoya la adopción de prácticas más resilientes que pueden tener beneficios a largo plazo en términos de acceso a mercados, aceptación social y cumplimiento normativo, pasando por la capacitación a trabajadores, investigación y aplicación de nuevas tecnologías y la reducción de costos con su respectiva maximización de la utilidad.

En cuanto al transporte y la conservación en este proceso yacen diferentes problemas con un alto nivel de dificultad, pues la naturaleza perecedera del producto y las exigencias del mercado del gigante asiático resultan en un campo de acción y maniobra bastante rígido que representan retos sin precedentes que deben de poseer de una infraestructura y una planeación del uso de la misma bastante estricta y capacitada. Empezamos por la larga distancia que existe entre el punto de partida y el destino final, esto implica tiempos de tránsito marítimo prolongados (varias semanas). Esto aumenta el riesgo de deterioro de la fruta si no se mantiene en condiciones óptimas, esta realidad eleva los costos logísticos en un alto porcentaje, ya que el transporte marítimo a larga distancia, sumado a los costos de manipulación en puertos, inspecciones y posibles transbordos, eleva significativamente los costos logísticos totales, impactando la competitividad del aguacate colombiano en el mercado chino. Esto va de la mano con la obligación de cumplir con las normativas fitosanitarias y de poder llegar a acuerdos que garanticen el cumplimiento tanto de las reglas colombianas, como de las chinas, dando paso a una creciente necesidad de control y enlazamiento de los actores involucrados a lo largo y ancho del procedimiento (empresas logísticas, agentes aduaneros, empresas certificadoras, proveedores, clientes) para poder garantizar los tiempos de entrega que se hacen mandatorios para poder brindar la calidad requerida para con el cliente final. Esto deriva en la conservación del producto desde que parte de la finca hasta que llega a la superficie de venta.

El aguacate Hass es una fruta climatérica, lo que significa que continúa madurando después de la cosecha. Debemos tener en cuenta que controlar este proceso durante el largo tránsito marítimo es el mayor desafío para asegurar que la fruta llegue a China en el punto óptimo de madurez para su comercialización y consumo, lo que nos da pie a situaciones tales como; mantener una cadena de frío ininterrumpida desde la cosecha hasta la llegada a los centros de distribución. Esto implica el uso de contenedores refrigerados con atmósfera controlada (CA) o atmósfera modificada (MA) para ralentizar la respiración, la maduración y el deterioro de la fruta, además Mantener niveles de humedad adecuados dentro de los contenedores refrigerados es esencial para prevenir la deshidratación y la proliferación de hongos. Es así como el sector administrativo y financiero debe de recurrir en un cálculo exacto y sistémico del proceso de costos e inversión para garantizar el éxito del producto en los mercados internacionales y pueda tener un alto nivel competitivo.

Una vez estos pasos se encuentren resueltos y garanticen la viabilidad del proyecto se pueden llegar a negociaciones estables y con metas realizables con actores

económicos (compradores) del país de Asia, pues es elemental para llegar a acuerdos ideales y realizables que garanticen el beneficio para ambas partes que se estudien muy bien los pros y los contras para así poder ofrecer esta fruta en el exterior haciendo propuestas de valor que generen interés en los mercados internacionales, esto requiere de un ofrecimiento sólido, contundente y serio de beneficios que se vean acompañados de una cadena de valor y competitividad que permita la incursión exitosa del proyecto. Para ello es crucial comprender las diversas modalidades de internacionalización que hacen parte de dicho proceso; empezando por la modalidad Ex-Works supone que el comprador adquiere el producto directamente en la bodega del productor colombiano. De esta manera se reduce el riesgo del productor, asumiendo que el agente logístico con su experticia permite que el producto llegue en óptimas condiciones a la bodega del comprador. Con la modalidad FOB, el productor colombiano asegura la fruta hasta el embarque en el puerto de origen. Este esquema permite garantizar calidad y cumplimiento fitosanitario hasta ese punto, mientras que el comprador asume los riesgos del transporte marítimo internacional. Bajo CIF, el exportador asume la responsabilidad hasta el puerto de llegada en China, incluyendo el seguro de la carga. Por otro lado adoptar un modelo Door to Door implica que el productor colombiano se haga responsable desde el lugar de origen hasta la bodega del comprador en China. Este enfoque ofrece un control completo sobre la calidad del aguacate durante todo el proceso, convirtiéndose en una ventaja competitiva en el exigente mercado chino, aunque requiere una sólida cadena logística e infraestructura asociada.

Otro punto importante de resaltar y a tener en cuenta en los momentos de la negociación es la volatilidad del precio del aguacate Hass. La volatilidad del aguacate de este producto es un fenómeno marcado por fuertes fluctuaciones en los precios, impulsadas principalmente por la estacionalidad de la producción, las variaciones climáticas y la dinámica de la oferta y la demanda tanto nacional como internacional. Factores como sequías, lluvias intensas o plagas pueden reducir la cosecha y disparar los precios, mientras que los picos de producción suelen generar caídas abruptas. A esto se suma el papel de los mercados globales, donde cambios en la demanda de países importadores la inestabilidad. Otro factor puede ser a creciente demanda internacional, influenciada por tendencias de consumo saludables, puede dispararse o desacelerarse según cambios económicos y de ingreso en países importadores, los acuerdos comerciales, las certificaciones fitosanitarias y las inspecciones internacionales también pueden generar cuellos de botella que alteran los flujos de exportación, contribuyendo así a un entorno de precios impredecible y altamente sensible a perturbaciones externas. Además, los costos logísticos, las regulaciones fitosanitarias y la especulación comercial incrementan la sensibilidad del mercado. Como resultado, el sector aguacatero opera en un entorno altamente incierto, que exige a los productores estrategias de gestión de riesgos para mantenerse competitivos y sostenibles. En la siguiente gráfica podemos observar dicha variabilidad del precio en el último año.



Tomado de: Agronegocios.co

Entonces, llega un punto de inflexión: La búsqueda de clientes potenciales. Esta práctica va ligada directamente con un estudio de mercado exhaustivo, donde se comprendan los contextos socioeconómicos de las diversas regiones de China, así se podrá apuntar a los puntos específicos de este país en donde el aguacate es apetecido y más aceptado, además de buscar clientes con una alta capacidad adquisitiva que puedan hacer grandes inversiones en nuevas apuestas y tengan los puntos de distribución requeridos para permitir la rotación del producto, además de las bodegas necesarias para su almacenamiento el cual es un punto decisivo a observar en los clientes. Es así como realizar un acercamiento a la cultura de este país y buscar entender sus regiones, su cultura y sus creencias puede ser crucial para lograr un éxito de ventas en busca de la exportación de países aún tan poco desarrollados en estas industrias en vista del posicionamiento internacional de su nombre y reputación.

Todo este intensivo y detallado paso a paso está ligado con los siguientes pasos: Estudiar el volumen de consumo de aguacate en China, las tendencias de crecimiento, las preferencias de los consumidores (tamaño, madurez, precio), los canales de distribución más importantes y la competencia existente, determinar los segmentos más atractivos que requieran o que puedan encontrar en el aguacate Hass una propuesta llamativa, e investigar a los principales competidores, sus estrategias de precios, canales de distribución, fortalezas y debilidades. Ahora bien, esta no es la única estrategia que puede llevarse a cabo en el área de ventas, también existen mecanismos como participar en misiones comerciales organizadas por ProColombia u otras entidades gubernamentales para presentar la oferta colombiana a potenciales compradores chinos, o asistir a ferias como SIAL China, China International Import Expo, FHC China, entre otras, para exhibir el aguacate colombiano, establecer contactos directos con las personas interesadas en la fruta que se convierten en los importadores directos. Esto se encuentra ligado con una creación de relaciones comerciales sólidas y directas en la que por lo posible no se utilicen intermediarios, esta situación permitirá entenderse de primera mano con los clientes y poder así mismo comprender sus necesidades, miedos, ambiciones y

visiones, esto tiene que ver con el contacto directo con empresarios chinos. La realización de estas estrategias permitirá al proyecto familiarizarse con la cultura del exterior, comprender sus ideas y de esta manera poder garantizar cumplir sus estándares tanto de calidad, como de expectativa comercial.

El aguacate Hass tiene tres puntos críticos fundamentales para lograr una producción constante e ideal: el clima, la radiación solar y la disponibilidad de agua. Las condiciones climáticas óptimas oscilan entre los 20 y 24 grados Celsius, con una exposición solar constante que favorece el proceso de fotosíntesis y una alta demanda hídrica que debe ser satisfecha para mantener el vigor del árbol y la calidad del fruto. A estos elementos se suma la fertilidad del suelo, que debe controlarse mediante análisis periódicos y el uso adecuado de fertilizantes orgánicos o químicos. El éxito del volumen de producción depende directamente de la correcta aplicación de estos factores junto con prácticas agrícolas sostenibles y tecnificadas. En promedio, una hectárea de aguacate Hass puede producir entre cinco y diez toneladas anuales, distribuidas en una o dos cosechas, dependiendo de las condiciones agroclimáticas y del manejo del cultivo.

Uno de los principales desafíos para los productores colombianos radica en la variabilidad climática del país. Aunque Colombia cuenta con zonas de altitud media adecuadas para el cultivo, como Antioquia, Tolima, Risaralda, Caldas, Quindío, Valle del Cauca y Nariño, los cambios en los patrones de lluvia y temperatura derivados del cambio climático afectan el rendimiento y la sanidad de los árboles. En regiones con exceso de humedad o lluvias prolongadas, se incrementa la presencia de enfermedades fúngicas como la *Phytophthora cinnamomi*, que causa pudrición radicular y pérdidas considerables en la producción. Para mitigar estos riesgos, se recomienda la implementación de sistemas de riego tecnificado, como el goteo o la microaspersión, que permiten regular el suministro de agua y optimizar el uso del recurso hídrico. Además, la instalación de estaciones meteorológicas locales y sensores de humedad del suelo ayuda a monitorear las condiciones ambientales en tiempo real y ajustar las prácticas agrícolas de manera oportuna, lo que contribuye a mantener la estabilidad de la producción y reducir los costos operativos.

En cuanto a la radiación solar, la planificación adecuada de la densidad de siembra y el manejo del sombrea miento son elementos esenciales para garantizar que los árboles reciban suficiente luz sin comprometer su desarrollo. La conservación de la fertilidad del suelo mediante la rotación de cultivos, la aplicación de compost orgánico y el manejo de microorganismos benéficos resulta igualmente determinante para sostener una producción de calidad exportable.

El componente logístico representa otro reto importante dentro de la cadena de valor del aguacate Hass. Este es un producto perecedero que requiere una cadena de frío eficiente desde la cosecha hasta la llegada al puerto de destino. En Colombia, las deficiencias en infraestructura vial y portuaria, especialmente en zonas rurales

productoras, aumentan los tiempos y costos de transporte, afectando la competitividad del producto en mercados internacionales. Para enfrentar esta situación, se propone la creación de centros de acopio y empaque cercanos a las zonas productoras, dotados de sistemas de refrigeración y clasificación automatizada que garanticen la uniformidad del tamaño y la madurez del fruto. Asimismo, fortalecer la logística de exportación mediante alianzas con operadores especializados en transporte refrigerado puede reducir las pérdidas postcosecha y asegurar que el producto llegue en condiciones óptimas al mercado chino.

Marco conceptual

- 1. Aptitud agrícola:** Capacidad que tiene un terreno para ser utilizado en actividades agrícolas, dependiendo de factores como el clima, el tipo de suelo y la altitud.
- 2. Economía circular:** Modelo económico que busca reducir residuos y reutilizar recursos, extendiendo la vida útil de los productos y materiales.
- 3. Ventaja competitiva:** Condición que permite a una empresa o país ofrecer productos o servicios de manera más eficiente o atractiva que sus competidores.
- 4. Diversificación de mercados:** Estrategia que consiste en expandir los destinos comerciales de un producto para reducir la dependencia de uno solo.
- 5. Resiliencia de sistemas socio-ecológicos (SSE):** Capacidad de sistemas humanos y naturales para adaptarse y recuperarse frente a perturbaciones como crisis económicas o cambios climáticos.
- 6. Biomasa:** Materia orgánica de origen vegetal o animal que puede ser utilizada como fuente de energía o insumo agrícola.
- 7. Lixiviación:** Proceso en el cual los nutrientes del suelo se pierden debido al arrastre por el agua, afectando la fertilidad del terreno.
- 8. Fertiirrigación:** Técnica que combina el riego con la aplicación de fertilizantes, optimizando el uso de recursos.
- 9. Gestión basada en el valor (VBM, por sus siglas en inglés):** Enfoque administrativo que se centra en crear valor a largo plazo para todos los actores involucrados, más allá de los beneficios financieros inmediatos.
- 10. Climatérica (fruta):** Fruta que sigue madurando después de ser cosechada, como el aguacate.
- 11. Cadena de frío:** Sistema continuo de refrigeración que mantiene los productos perecederos a temperaturas adecuadas desde su producción hasta su consumo.

12. Atmósfera controlada (CA) / modificada (MA): Tecnologías que alteran la composición del aire dentro de un contenedor para prolongar la vida útil de los alimentos durante el transporte.

13. Normativas fitosanitarias: Regulaciones que aseguran que los productos agrícolas estén libres de plagas y enfermedades antes de ser comercializados, especialmente en exportaciones.

14. Transbordo: Transferencia de mercancías de un medio de transporte a otro durante el proceso de envío.

15. Comercialización: Conjunto de actividades necesarias para llevar un producto del productor al consumidor final.

16. Articulación productiva: Coordinación entre diferentes actores de una cadena de valor para mejorar su eficiencia, competitividad y sostenibilidad.

17. Sistema agroindustrial: Integración de la agricultura con procesos industriales (como empaque o transformación) para agregar valor al producto agrícola.

18. Oferta exportable: Conjunto de bienes y servicios que un país está en capacidad de vender a otros mercados internacionales.

19. Cadenas de suministro: Conjunto de procesos y actores involucrados en la producción y distribución de un bien desde su origen hasta el consumidor final.

20. Sector extractivo: Actividad económica que consiste en la extracción de recursos naturales (como minería o petróleo) sin mayor transformación.

21. Propuesta de valor: Conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes como argumento para elegir su producto sobre otros.

22. Rotación del producto: Frecuencia con la que se venden o renuevan los productos en los puntos de venta.

23. Capacitación: Proceso de formación y enseñanza que busca mejorar las habilidades y conocimientos del personal involucrado en un proyecto o industria.

24. Instituciones gubernamentales: Organismos del Estado encargados de diseñar políticas públicas, regular sectores económicos y brindar apoyo técnico y financiero.

25. Análisis de suelo y hojas: Pruebas técnicas que permiten identificar las necesidades nutricionales de los cultivos para optimizar su rendimiento.

26. Demanda hídrica: Cantidad de agua necesaria para el crecimiento óptimo del cultivo según clima, suelo y etapa de desarrollo.

27. Componente logístico: Procesos y recursos relacionados con el transporte, almacenamiento y distribución del producto hasta su destino final.

28. Poscosecha: Etapa posterior a la recolección que incluye selección, empaque, almacenamiento y transporte para conservar la calidad del fruto.

29. Costos operativos: Gastos diarios del proceso productivo, como insumos, transporte, energía y mano de obra.

30. Sanidad de los árboles: Condición de salud del cultivo, determinada por el control de plagas, enfermedades y manejo nutricional.

31. Microaspersión: Sistema de riego que aplica agua en gotas finas cerca de la planta, optimizando el uso del recurso hídrico.

Método de investigación

La metodología de esta investigación se estructuró a partir de tres enfoques complementarios que permitieron analizar de manera integral la viabilidad de penetración del aguacate Hass colombiano en los nichos de mercado de Suzhou y Hefei. Una vez redefinido el objetivo, cada método se aplicó de forma secuencial y articulada, generando datos verificables y análisis integrados que fortalecen la validez del estudio. Este diseño metodológico permitió avanzar desde la comprensión normativa y productiva del sector hasta la caracterización logística, comercial y cultural del mercado chino, garantizando coherencia entre los componentes políticos, económicos y sociales involucrados.

En primer lugar, se desarrolló un análisis documental que consistió en la revisión sistemática de normativas fitosanitarias chinas (GACC, AQSIQ), acuerdos comerciales vigentes, informes del ICA y Min Agricultura, y estadísticas de exportación del DANE y Trademap. Este proceso permitió identificar requisitos de ingreso, barreras arancelarias y no arancelarias, volúmenes de exportación por departamentos, costos logísticos promedio y proyecciones de crecimiento del mercado. A partir de esta fase se construyeron gráficos comparativos sobre el comportamiento del comercio bilateral, variaciones en la oferta exportable desde el Valle del Cauca y Antioquia, así como indicadores cuantitativos.

Posteriormente, se realizó una revisión bibliográfica orientada a integrar estudios académicos sobre consumo de frutas importadas en China, comportamiento del consumidor en mercados premium, tendencias de sostenibilidad agroindustrial y análisis de competitividad de productos agrícolas latinoamericanos en Asia. Esta etapa aportó indicadores cualitativos relacionados con preferencias de compra, criterios de calidad, estacionalidad y percepciones socioculturales del consumo de

aguacate en ciudades como Suzhóu y Hefei. La información obtenida permitió construir matrices de análisis comparativo entre nichos, identificar oportunidades de diferenciación y evaluar la pertinencia de estrategias de posicionamiento.

Fuentes y técnicas de recolección de datos:

Es importante resaltar que las fuentes y la forma en que los datos son obtenidos se hacen únicamente provenientes de redacciones o situaciones creíbles y comprobables, ya que esto aumenta la credibilidad investigativa y aplicable que se busca obtener como un principio sobre el cual gira el eje de la conversación. Es importante recalcar que, en la industria de alimentos, cada acción debe de ser sometida a un estudio riguroso, que se referencie en lo empírico y lo comprobable, así la cadena de valor se estructurará de manera que permita brindar la mayor certeza posible en términos de garantía de utilidades.

Técnicas de recolección de datos:

Análisis documental: Consiste en revisar documentos como planes de desarrollo agrícola, informes de comercio exterior, reglamentaciones fitosanitarias, etc.

Observación directa: Implica visitar fincas, centros de empaque o puertos para registrar prácticas reales de producción y exportación.

Entrevistas: Permiten obtener opiniones y experiencias detalladas de productores, exportadores, técnicos agrícolas y funcionarios del sector.

Fuentes:

Instituciones gubernamentales: Ministerio de Agricultura, ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), ProColombia, DANE (estadísticas oficiales).

Literatura académica y técnica: Artículos científicos, tesis, informes del BID, FAO, CEPAL.

Fuentes y técnicas para tratamiento de la información:

- **Recuento y sistematización de datos:** Los datos recolectados (cuantitativos y cualitativos) se organizarán en matrices o tablas de Excel o Word
- **Clasificación temática:** La información se agrupará en categorías clave según los objetivos del trabajo, como: Producción agrícola, logística de exportación, barreras comerciales, sostenibilidad y normativas.
- **Representación gráfica:** Se podrán usar mapas conceptuales o esquemas para representar relaciones entre actores o procesos, además es importante recalcar el uso de gráficos de barras, y tortas.
- **Presentación didáctica:** Es importante hacer uso de un lenguaje sencillo que acompañe a las sofisticaciones del tema, para que así los resultados

puedan ser concisos y comprendidos en busca del análisis completo y rotundo.

Resultados

Modelo de armonización

Empezamos por el Modelo de Armonización de la Producción Local de Aguacate Hass, propone coordinar y estandarizar la producción en Valle del Cauca y Antioquia para garantizar un flujo constante y de calidad hacia los mercados de Suzhóu y Hefei. El modelo se basa en sincronizar los calendarios de cosecha entre regiones, unificar prácticas agrícolas y postcosecha, y asegurar que todos los productores cumplan con estándares homogéneos de tamaño, madurez, inocuidad y trazabilidad. Esto permite contar con fruta uniforme y apta para exportación, reduciendo rechazos y mejorando la competitividad frente a la demanda china.

Asimismo, el modelo plantea integrar mejor la logística mediante centros de consolidación regionales, transporte en frío más eficiente y el uso de contenedores adecuados para mantener la calidad durante el viaje. Finalmente, incluye un mecanismo de retroalimentación comercial que ajusta la producción según las preferencias de los consumidores de Suzhóu y Hefei (como calibres, tiempos de maduración o frecuencia de compra) de manera que la oferta colombiana responda directamente a las exigencias reales de estos nichos de mercado. En conjunto, este modelo facilita incrementar la producción exportable y alinear toda la cadena con las oportunidades específicas del mercado chino.

Análisis DOFA aplicado a la entrada del aguacate Hass colombiano en Suzhou y Hefei

El análisis DOFA evidencia que Colombia posee condiciones naturales, institucionales y de producto que fortalecen su capacidad para competir en los mercados de Suzhóu y Hefei. Entre las fortalezas destacan las zonas de altitud y clima que permiten producir aguacate Hass durante todo el año, garantizando oferta continua, así como el sabor y textura valorizados por consumidores internacionales. La presencia de entidades como ProColombia y Min Agricultura refuerza las capacidades exportadoras mediante asistencia técnica y promoción. Sin embargo, existen debilidades estructurales como la precariedad de vías rurales, los altos costos logísticos por la distancia a Asia y la fragmentación productiva que dificulta estandarizar volúmenes y calidad bajo un mismo protocolo. En el entorno externo, las oportunidades se concentran en la creciente demanda de productos naturales y de alto valor nutricional entre consumidores urbanos chinos, y en el interés estratégico de China por diversificar proveedores. A su vez, las amenazas se reflejan en la fuerte competencia de México, Perú y Chile, quienes ya poseen volúmenes consolidados y logística estable hacia Asia, además de la exigente regulación fitosanitaria y la volatilidad de los costos del transporte marítimo. En conjunto, este análisis permite comprender las ventajas comparativas de Colombia,

así como los ajustes necesarios para consolidar una estrategia de penetración sostenible en ambos nichos de mercado.

Resultados del análisis PESTEL para el ingreso al mercado chino

El análisis PESTEL muestra que el entorno macro de la exportación de aguacate hacia Suzhóu y Hefei está marcado por factores políticos, económicos y tecnológicos que influyen directamente en la viabilidad comercial. En el ámbito político, la gobernanza local, los cambios administrativos y los acuerdos sobre uso del agua representan elementos que pueden generar variaciones en la oferta productiva. En lo económico, la volatilidad COP/USD, la dependencia del empleo rural y las características del mercado asiático establecen retos financieros, especialmente para pequeños y medianos productores.

En términos sociales, se destaca el empleo local generado por la cadena aguacatera y la percepción positiva del mercado chino frente a productos saludables y naturales. Tecnológicamente, persiste la necesidad de fortalecer procesos como la cosecha en punto óptimo, la cadena de frío y la estandarización postcosecha para cumplir con las exigencias del mercado chino. Los factores ecológicos y legales completan el panorama: el uso responsable del agua, la sanidad vegetal, las inspecciones aduaneras y el cumplimiento de protocolos fitosanitarios determinan la capacidad del producto para entrar y mantenerse en los canales formales de exportación. Este análisis confirma que la competitividad del aguacate Hass depende no solo de la producción, sino de su articulación con un entorno regulatorio y logístico complejo.

Resultados del Modelo de Negocio Canvas para la internacionalización del aguacate Hass

El Modelo Canvas evidencia que la internacionalización del aguacate Hass hacia Suzhóu y Hefei se sustenta en una red estratégica de asociaciones clave, especialmente productores certificados, empresas exportadoras y operadores logísticos especializados en atmósfera controlada. Las actividades clave identificadas gestión logística, control de calidad y certificaciones demuestran que la trazabilidad y la estandarización del producto son pilares centrales para generar confianza en los importadores chinos. Las propuestas de valor resaltan la imagen del aguacate colombiano como producto premium, saludable y alineado con tendencias de bienestar, un atributo particularmente relevante en consumidores urbanos de Suzhóu y Hefei. Los segmentos de clientes, compuestos por supermercados premium, tiendas gourmet, hoteles y distribuidores de frutas exóticas, permiten visualizar un mercado claramente orientado hacia calidad y diferenciación. Asimismo, los canales identificados acuerdos con mayoristas, retailers y entidades comerciales delinean rutas viables para la inserción del producto. La estructura de costos y las fuentes de ingresos permiten determinar la viabilidad económica del modelo, destacando la relevancia de contratos a largo plazo y la venta directa como mecanismos de estabilidad comercial.

Conclusiones

El proyecto de internacionalización del aguacate Hass colombiano hacia el mercado chino representa una iniciativa estratégica que sintetiza los esfuerzos de transformación del sector agroexportador nacional, al articular la calidad agrícola con la competitividad internacional. A lo largo del análisis, se ha evidenciado que la producción de aguacate en Colombia cuenta con ventajas comparativas naturales y humanas que permiten competir en los mercados globales. Sin embargo, también se requiere una planeación meticulosa para convertir dichas ventajas en fortalezas sostenibles y traducirlas en beneficios tangibles en el contexto asiático.

El comportamiento de la demanda china muestra un cambio estructural en las últimas dos décadas, donde los consumidores urbanos, especialmente en ciudades de nivel medio y alto, han desarrollado un interés creciente por productos saludables, nutritivos y asociados a estilos de vida modernos. En este escenario, el aguacate Hass colombiano se perfila como un producto con alto potencial de aceptación, al ofrecer beneficios en nutrición, versatilidad culinaria y valor simbólico. No obstante, la inserción exitosa del producto no depende exclusivamente de su calidad intrínseca, sino de la capacidad estratégica para comprender las particularidades culturales y económicas del mercado destino, adaptando la oferta y la comunicación a los hábitos locales.

Las ciudades de Hefei y Suzhou, seleccionadas como mercados iniciales, ofrecen condiciones complementarias para la penetración del aguacate Hass colombiano. Hefei, con una población joven y en proceso de occidentalización alimentaria, permite una estrategia educativa y de posicionamiento gradual del producto. Suzhou, en cambio, presenta un nicho consolidado de consumidores sofisticados y con alta capacidad adquisitiva, más proclive a reconocer y pagar por productos premium. Esta combinación posibilita un aprendizaje dual: mientras Hefei se convierte en laboratorio de consumo emergente, Suzhou actúa como vitrina de consolidación de marca y expansión hacia mercados más amplios. Es indispensable fortalecer la infraestructura de transporte, los procesos de certificación, y la capacitación en comercio internacional, con el fin de garantizar la consistencia en la oferta y el cumplimiento de los estándares exigidos por el mercado chino. Las asociaciones de productores y las alianzas con empresas locales chinas serán instrumentos estratégicos para construir confianza y facilitar la distribución.

En términos de sostenibilidad, el proyecto se enmarca en una transición necesaria hacia una agricultura más responsable. La expansión de la frontera exportadora del aguacate debe realizarse evitando la deforestación, garantizando el uso eficiente de recursos hídricos, utilizando las diversas estrategias de irrigación de cultivos siendo esta una alternativa crucial para enfrentar el acuciante reto que presenta la producción de aguacate y promoviendo condiciones laborales dignas en las zonas rurales productoras, logrando un ejercicio de generación de utilidades para los inversores, sino la fabricación completa de una cadena de valor que involucre desde aquellos que arriesgan el capital, hasta aquellas poblaciones vulnerables que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad, para así lograr un desarrollo riguroso

y sostenido en una cadena de creación de valor que pretende este proyecto. Esta perspectiva no solo responde a exigencias éticas o regulatorias, sino que fortalece la imagen internacional del producto colombiano como un bien agrícola sustentable y comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La sostenibilidad, por tanto, deja de ser un componente externo y se convierte en un elemento transversal del modelo de negocio, pues así como se indica en los puntos críticos del proyecto se debe de trabajar de manera consensuada para lograr cumplir con las exigencias no tan solo fitosanitarias, sino organizacionales que esta actividad productiva demanda. Por otra parte, la implementación de una estrategia comunicativa sólida será fundamental para generar valor de marca. En mercados donde el aguacate aún no tiene un posicionamiento cultural fuerte, la narrativa del producto debe centrarse en su origen, pureza, beneficios para la salud y su conexión con prácticas agrícolas sostenibles. Campañas educativas, degustaciones en puntos de venta, presencia digital y colaboraciones con influenciadores gastronómicos chinos pueden convertirse en herramientas efectivas para estimular el consumo y fidelizar al cliente.

Finalmente, el proyecto de internacionalización del aguacate Hass colombiano hacia los nuevos nichos de mercado para este producto en la China no solo tiene implicaciones económicas, sino también socioeconómicas, pues se pretende generar un impacto positivo en las regiones en las que se lleven a cabo los procesos de producción, brindando empleos de calidad y asimismo estabilidad económica, esto permite desarrollo de la industria local así como el fortalecimiento de los tejidos económicos y sociales que permiten el aumento de los indicadores de consumo, reducción de la pobreza y calidad de vida. Desde una perspectiva nacional, representa una oportunidad para dinamizar el sector agrícola, diversificar las exportaciones no minero-energéticas y fortalecer la imagen del país como proveedor confiable de alimentos de alta calidad. Desde una visión internacional, simboliza el encuentro entre dos culturas a través de la alimentación, donde el conocimiento técnico, la sostenibilidad y la innovación actúan como puentes de intercambio.

En conclusión, el éxito del proyecto dependerá de la integración coherente entre los factores productivos, logísticos, comerciales y sostenibles. Si se logra mantener la consistencia en la calidad del producto, la eficiencia en la cadena de valor y la adaptabilidad al mercado chino, el aguacate Hass colombiano podrá posicionarse como un referente premium en Asia, y como un eje de desarrollo en las diferentes regiones en las que se pretende adelantar dicho proceso productivo (Antioquia y Valle del Cauca principalmente), contribuyendo al desarrollo rural, la diversificación económica y la consolidación de una agricultura moderna, competitiva y ambientalmente responsable en Colombia, que permita el desarrollo rural como una propuesta para combatir las problemáticas sociales que aquejan a Colombia y sus zonas rurales. Este proyecto, más allá de un ejercicio comercial, se proyecta no solo como un modelo de internacionalización agroindustrial sostenible, capaz de transformar la percepción global del producto colombiano y abrir nuevas rutas de intercambio con una de las economías más dinámicas del mundo, sino también como una oportunidad para permitir a Colombia migrar sus tipos de exportaciones,

reemplazando cada vez más las actividades económicas extractivas, permitiendo así un sistema integral de producción en el que se salvaguarde el medio ambiente sin contraponerse al crecimiento económico e industrial del país.

Cronograma

Actividad	Etapas	Fecha
Proponer modelos de armonización de la producción local de aguacate para incrementar la misma, en busca de aumentar su demanda externa.	1 etapa.	15 de agosto
Estudio de la cadena de valor que antecede a la venta.	2 etapa.	15 de septiembre
Estudio riguroso que incluya análisis y comprensión de la cadena logística.	3 etapa.	15 de octubre
Redacción del análisis metodológico y discusión teórica.	4 etapa.	28 de octubre
Revisión, edición final y ajustes según recomendaciones de los docentes.	5 etapa.	8 de noviembre

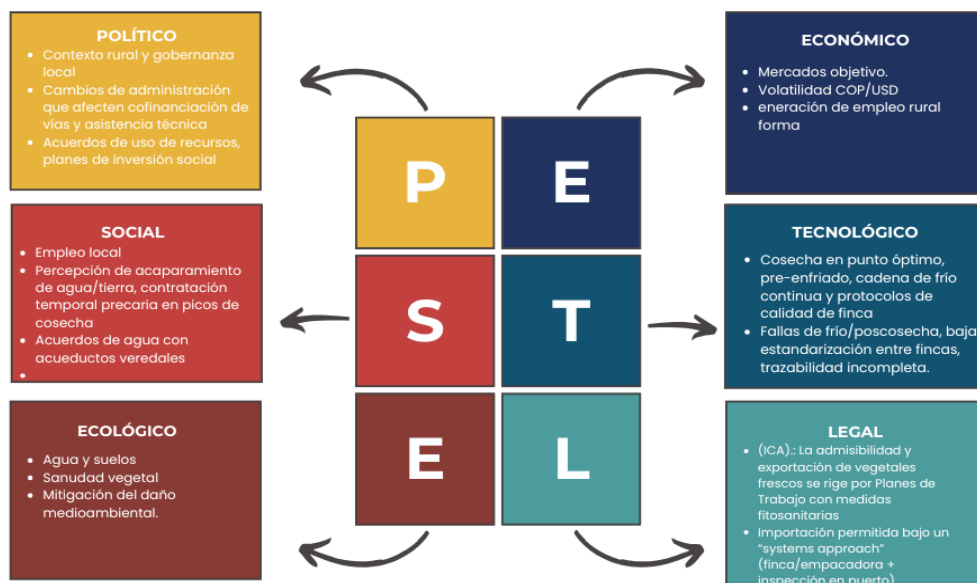
Anexos

Anexo 1.



Anexo 2.

PESTEL *Análisis del macroentorno*



Anexo 3.

VUCA exportación de aguacate Hass a nuevos nichos de mercado en la China

Volatilidad

- En primer lugar, los cambios climáticos impactan de manera directa la productividad de los cultivos, pues fenómenos como El Niño o La Niña alteran la disponibilidad hídrica y la calidad del fruto.
- Fluctuación de los precios internacionales del aguacate y de los costos logísticos
- En el contexto chino, la volatilidad también proviene de los ajustes en las políticas comerciales y fitosanitarias, que pueden cambiar de manera repentina según los intereses del Estado o la situación geopolítica

Incertidumbre

- A pesar del crecimiento de la demanda por alimentos saludables y exóticos, las preferencias de los consumidores chinos aún son variables
- Inestabilidad institucional y la falta de infraestructura adecuada en zonas rurales colombianas también contribuyen a esta incertidumbre, ya que pueden retrasar procesos logísticos o comprometer la calidad de los productos.

Complejidad

- En Colombia, la producción del aguacate involucra a pequeños y medianos productores, lo que dificulta la estandarización de procesos y la certificación internacional de calidad
- Cadena logística internacional implica coordinación entre exportadores, transportistas, agentes aduanales, aseguradoras y compradores chinos, cada uno con normativas y expectativas diferentes.
- El mercado chino opera con estructuras de distribución muy distintas

Ambigüedad

- Falta de claridad sobre la respuesta del mercado chino frente al aguacate colombiano
- La cultura de consumo y las diferencias lingüísticas y comerciales generan interpretaciones ambiguas en las negociaciones y estrategias de marketing

Anexo 4.

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS- INTERNACIONALIZACIÓN DEL AGUACATE HASS PARA NUEVOS NICHOS DE MERCADO EN LA CHINA

Asociaciones Clave • Productores y asociaciones agrícolas • Empresas exportadoras y operadores logísticos internacionales. • Certificadoras y organismos de control de calidad. • Distribuidores y minoristas chinos.	Actividades Clave • Plantaciones certificadas y tecnificadas de aguacate Hass. • Plantaciones certificadas y tecnificadas de aguacate Hass. • Gestión logística y mantenimiento de la cadena de frío	Propuestas de Valor • Aguacate Hass premium con certificaciones de sostenibilidad. • Producto saludable alineado con tendencias de bienestar y alimentación natural. • Imagen de marca asociada a la naturaleza y biodiversidad colombiana.	Relación con los clientes • Asistencia personalizada a importadores y distribuidores. • Comunicación digital multilingüe (mandarín e inglés). • Programas de fidelización mediante precios preferenciales o contratos de suministro a largo plazo.	Segmentos de clientes • Supermercados premium y tiendas gourmet. • Clase media alta de las ciudades para comercializar. • Restaurantes y hoteles. • Distribuidores y mayoristas de frutas exóticas.
Estructura de costes • Costos de producción agrícola (mano de obra, fertilizantes, riego). • Gastos logísticos y transporte marítimo refrigerado. • Certificaciones internacionales y auditorías de calidad. • Certificaciones internacionales y auditorías de calidad.		Fuentes de ingresos • Venta directa a importadores de alimentos chinos. • Contratos de exportación a largo plazo. • Ingresos por productos derivados del aguacate		

Bibliografía

- Analdex, A.E. (2024) Informe mensual de exportaciones colombianas: Enero de 2024 - ANALDEX - asociación nacional de comercio exterior, Analdex. Available at: <https://analdex.org/2024/03/06/informe-mensual-de-exportaciones-colombianas-enero-de-2024/> (Accessed: 12 February 2025).*
- (2023) Colombia hace Primeros Envíos exitosos de aguacates a China - redagricola. Available at: <https://redagricola.com/colombia-hace-primeros-envios-exitosos-de-aguacates-a-china/> (Accessed: 13 February 2025).*
- China: El valor de las importaciones de frutas creció un 1,7% en los Primeros Nueve Meses de 2024 (no date) Simfruit. Available at: <https://www.simfruit.cl/china-el-valor-de-las-importaciones-de-frutas-crecio-un-1-7-en-los-primeros-nueve-meses-de-2024/> (Accessed: 12 February 2025).*
- Colombia-exportará-carne-bovina-a-china-fue-aprobado-el-protocolo-de-exportación-de-carne-bovina-al-gigante-asiático // (no date) Ministerio de agricultura y desarrollo rural. Available at: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Colombia-exportar%C3%A1-carne-bovina-a-China-fue-aprobado-el-protocolo-de-exportaci%C3%B3n-de-carne-bovina-al-gigante-asi%C3%A1tico.aspx> (Accessed: 12 February 2025).*
- Producción: Fedegán (2024) Inicio. Available at: <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0> (Accessed: 12 February 2025).*
- Procolombia (2024) Colombia Envía Su Primer pedido de carne bovina a China, Procolombia. Available at: <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/colombia-envia-su-primer-pedido-de-carne-bovina-china> (Accessed: 12 February 2025).*
- S.A.S., E.L.R. (2025) Café, Aguacate Hass y chocolate, lo que más se exporta en febrero a estados unidos, Diario La República. Available at: <https://www.larepublica.co/economia/cafe-aguacate-hass-y-chocolate-lo-que-mas-se-exporta-en-febrero-a-estados-unidos-4055922> (Accessed: 12 February 2025).*
- Palmira, U. (no date) Cultivo de Aguacate hass, Incremento de la competitividad sostenible en la agricultura de ladera. Available at: <https://ladera.palmira.unal.edu.co/aguacate/> (Accessed: 12 February 2025).*
- Torres Madroñero, M.C. and Trochez González, J. (2023) El Mercado del aguacate en Colombia, Apuntes del Cenés. Available at: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-30532023000100273 (Accessed: 12 February 2025).*
- Laura Rathe. (2018). La Sustentabilidad En Los Sistemas Socioecologicos. [Archivo PDF]. Revista española de física, ISSN 0213-862X, Vol. 32, N°. 1, 2018 (Ejemplar dedicado a: Revista Española de Física), págs. 1-17.*

Folke, C. (2006). *Resilience: The emergence of a perspective for socio-ecological systems analyses*. *Global Environmental Change*, 16(3), 253-267.

Cortés, F. J. (2020). *La Economía Circular; Ideas claves para la comprensión de un nuevo modelo de gestión de los recursos económicos* ¹ (1ra ed.). Centro de Comunicación de las Ciencias, Universidad Autónoma de Chile

Carrillo González, G., & Pomar Fernández, S. (2021). *La economía circular en los nuevos modelos de negocio*. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 9(23) <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2021.23.79933>

Belda Hériz, I. (2018). *Economía circular: Un nuevo modelo de producción y consumo sostenible*. Tébar Flores.

Rojo Ramírez, A. (2010). *Valoración de empresas y gestión basada en valor*. Paraninfo.

Calvo, R., & López, C. (1997). Reflexiones sobre la gestión basada en el valor. [Archivo PDF]. Recuperado de <file:///C:/Users/FELIPE%20PALOMINO/Downloads/Dialnet-ReflexionesSobreLaGestionBasadaEnElValorOrientadas-565173.pdf>

Agronet. (2023). *Producción y área sembrada de aguacate en Colombia*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado de <https://www.agronet.gov.co>

Federación Nacional de Productores de Aguacate (Fedepal). (2022). *Informe de rentabilidad y proyección del aguacate Hass en Colombia*. Bogotá: Fedepal.

International Chamber of Commerce (ICC). (2020). *Incoterms® 2020: Reglas oficiales de la ICC para la interpretación de términos comerciales*. París: ICC.

ProColombia. (2020). *Oportunidades comerciales para el aguacate Hass colombiano en China*. Bogotá: ProColombia. Recuperado de <https://procolombia.co>

SciELO. (2017). *Vida útil del aguacate Hass bajo tratamientos poscosecha*. *Revista Colombiana de Ciencias Hortícolas*, 11(2), 357–366. <https://doi.org/10.17584/rcch.2017v11i2.6400>

Tridge. (2023). *China: Importaciones de aguacate por origen 2022–2023*. Tridge Market Intelligence. Recuperado de <https://www.tridge.com>