

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)



Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Omar Esteban Sánchez Arcila

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

23/Mayo/2025

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Omar Esteban Sánchez Arcila

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

Magister en Negocios Internacionales

Director (a):

Diego Mauricio Lagos Tamayo

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

23/Mayo/2025

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 23/05/2025

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Dedico este trabajo a mi esposa y a mi hija, por su amor incondicional, por estar a mi lado en cada paso de este proceso. Gracias por su paciencia, sus sabios consejos y su constante motivación.

A mis padres, por su apoyo firme y su guía. Me han enseñado que la disciplina y el camino del conocimiento se construyen día a día.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Agradecimientos

Especial agradecimiento a la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac por la apertura y compromiso brindado la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, contribuyendo a su crecimiento y el del gremio.

Al director de trabajo de grado Diego Mauricio Lagos Tamayo por su acompañamiento ilustración y profesionalismo para brindar la coordinación, guía y consejo en cada una de las fases de la tesis.

Finalmente, a las personas y empresas que se tomaron el tiempo y aportes para llevar a cabo el desarrollo de las entrevistas (Oscar Humberto Gaviria Arana, Melissa Andrea Gómez Franco, Mauricio López Noguera, Serendipia Group, Otc Holand y Angela María Cardona), eslabón fundamental para finiquitar el proceso de la investigación.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
Resumen

El presente trabajo de investigación se propone analizar la factibilidad técnica, económica y comercial de la exportación directa de aguacate Hass por parte de la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, ubicada en el Valle del Cauca, Colombia, hacia los mercados de Estados Unidos, Francia y España durante el período 2024-2025. El aguacate Hass ha ganado relevancia en la exportación durante los últimos años debido al crecimiento sostenido de la demanda a nivel internacional, especialmente en Estados Unidos y Europa, que representan más del 70% de las importaciones globales de esta fruta. (ANALDEX, 2024) Colombia, se encuentra en el tercer lugar como uno de los principales productores y ha consolidado su posición en estos mercados gracias a tratados de libre comercio y mejoras en los estándares de calidad y sostenibilidad de sus procesos productivos. (Forestales, 2019)

Las pymes agroexportadoras están llamadas a diversificar mercados y mejorar su rentabilidad como respuesta a las limitaciones del mercado interno. (OCDE, 2019) El presente estudio tiene un enfoque metodológico mixto con un diseño descriptivo- exploratorio, en el que busca evaluar las capacidades productivas y logísticas, los requisitos legales y fitosanitarios, así como las oportunidades de mercado, con el objetivo de diseñar un plan estratégico de internacionalización que permita a la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac optimizar sus operaciones y aprovechar el crecimiento global del sector agroexportador.

Para Aguacates El Encanto S.A.S. ZOMAC, se consideró viable el proceso de internacionalización mediante la exportación directa a Estados Unidos y España, implementando un plan estratégico de ejecución. Este proceso se sustenta en un plan financiero detallado, que proyectó rentabilidades operativas del 32% para el mercado de Estados Unidos y del 16% para el de España.

Palabras clave: Estrategia de Internacionalización, Mercado agroexportador, Competitividad Internacional, Aguacate Hass.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
Abstract

This research work aims to analyze the technical, economic and commercial feasibility of the direct export of Hass avocado by the company Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, located in Valle del Cauca, Colombia, to the markets of the United States and France. and Spain during the period 2024-2025. The Hass avocado has gained relevance in exports in recent years due to the sustained growth in demand internationally, especially in the United States and Europe, which represent more than 70% of global imports of this fruit. (ANALDEX, 2024) Colombia is in third place as one of the main producers and has consolidated its position in these markets thanks to free trade agreements and improvements in the quality and sustainability standards of its production processes. (Forestaes, 2019)

Agro-exporting SMEs are called to diversify markets and improve their profitability in response to the limitations of the domestic market. (OCDE, 2019) The present study has a mixed methodological approach, in which it seeks to evaluate the productive and logistical capacities, the legal and phytosanitary requirements, as well as the market opportunities, with the objective of designing a strategic internationalization plan that allows the company Aguacates El Encanto S.A.S Zomac optimize its operations and take advantage of the global growth of the agro-export sector.

For Aguacates El Encanto S.A.S. ZOMAC, the internationalization process was considered viable through direct export to the United States and Spain, implementing a strategic execution plan. This process is supported by a detailed financial plan, which projected operating returns of 32% for the United States market and 16% for the Spanish market.

Keywords: Internationalization Strategy, Agro-export Market, International Competitiveness, Hass Avocado.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
Contenido

LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE TABLAS	12
INTRODUCCIÓN.....	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	19
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	25
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	28
2. OBJETIVOS.....	29
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	29
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
3. JUSTIFICACIÓN.....	30
4. MARCO DE REFERENCIA.....	33
4.1 ANTECEDENTES	33
4.2. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	36
4.3. ESTADO ACTUAL DEL AGUACATE HASS EN COLOMBIA, OFERTA – DEMANDA.....	44
4.4. ESTADO DE LA DEMANDA INTERNACIONAL DEL AGUACATE HASS.....	48
5. MARCO INSTITUCIONAL	51
5.1. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	51
5.2 RESEÑA HISTÓRICA	53
5.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO AGUACATES EL ENCANTO S.A.S ZOMAC.....	54
5.3.1. <i>Visión</i>	54
5.3.2. <i>Misión</i>	54
5.3.3. <i>Estructura Organizacional</i>	55
5.4. PRODUCTOS O SERVICIOS OFERTADOS	56

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

5.5. INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES.....	59
5.6. ANÁLISIS DEL SECTOR	60
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	67
6.1 POBLACIÓN.....	68
6.2 MUESTRA	69
6.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	70
6.4 IDENTIFICACIÓN DE CATEGORÍAS Y VARIABLES.....	71
6.5 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	75
6.6 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN Y TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS	76
6.7 FICHA TÉCNICA	77
6.8 ANÁLISIS EXTERNO.....	78
6.9 ANÁLISIS INTERNO.....	80
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	81
7.1 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO: ESTADOS UNIDOS	81
7.2 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO: EUROPA, FRANCIA Y ESPAÑA.....	87
7.3 ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL MERCADO: ESTADOS UNIDOS, FRANCIA Y ESPAÑA	91
7.3.1 <i>Matriz de Análisis de Contexto del Mercado</i>	91
7.3.2 <i>Entrevista Clientes</i>	99
7.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS LEGALES, FITOSANITARIOS Y CERTIFICACIONES SOLICITADAS PARA IMPORTAR AGUACATE HASS: ESTADOS UNIDOS, FRANCIA Y ESPAÑA.....	106
7.5 ANÁLISIS DE LA EMPRESA AGUACATES EL ENCANTO S.A.S ZOMAC: CAPACIDAD PRODUCTIVA, LOGÍSTICA Y FINANCIERA	109
7.5.1 <i>Constitución Legal</i>	110
7.5.2 <i>Capacidad Productiva</i>	110
7.5.3 <i>Capacidad Logística</i>	112

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)	
7.5.4 <i>Requisitos Fitosanitarios</i>	113
7.5.5 <i>Gestión Administrativa</i>	115
7.5.6 <i>Entrevista accionistas1</i>	117
7.6 ANÁLISIS FINANCIERO.....	122
PLAN DE INTERVENCIÓN Y RECOMENDACIONES	129
CONCLUSIONES	136
REFERENCIAS	139
ANEXOS.....	151

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
Lista de Figuras

FIGURA 1. VALOR Y PESO DE LAS EXPORTACIONES DE AGUACATE HASS (2020 - 2023).....	20
FIGURA 2. EXPORTACIONES DE AGUACATE HASS (2023-2024).	48
FIGURA 3. PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN DEL AGUACATE COLOMBIANO DE ENERO A DICIEMBRE DE 2023.....	49
FIGURA 4. ESTIMACIÓN DE PRECIOS INTERNACIONALES DEL AÑO 2013 AL 2020.	50
FIGURA 5. IMAGEN CORPORATIVA.	51
FIGURA 6. ORGANIGRAMA AGUACATES EL ENCANTO S.A.S ZOMAC.....	55
FIGURA 8. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA	57
FIGURA 9. DISTRIBUCIÓN DEMOGRÁFICA DE LA EMPRESA AGUACATES EL ENCANTO S.A.S. ZOMAC.	58
FIGURA 10. DINÁMICA SECTORIAL PRODUCTIVA DEL HASS (2021).....	61
FIGURA 11. DEPARTAMENTOS DE ORIGEN DE LAS EXPORTACIONES AGUACATE DEL 2022 AL 2023.....	62
FIGURA 12. LOCALIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS, VIVEROS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA	64
FIGURA 13. EVOLUCIÓN DE EXPORTACIONES TOTALES DE AGUACATE HASS DESDE COLOMBIA A ESTADOS UNIDOS (2020-2023).	82
FIGURA 14. EXPORTACIONES DE AGUACATE HASS A ESTADOS UNIDOS (2020 – 2023).....	83
FIGURA 15. PARTICIPACIÓN DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y LA OFERTA EXTRANJERA EN LA OFERTA TOTAL DE AGUACATE ESTADOUNIDENSE (1980-2023)....	85
FIGURA 16. CONSUMO DE AGUACATES EN EUROPA.....	89

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
Lista de Tablas

TABLA 1. CONTEXTO MUNDIAL PRODUCCIÓN DE AGUACATE.....	19
TABLA 2. PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE AGUACATE HASS EN EL PERIODO ENERO A DICIEMBRE 2023.	47
TABLA 3. DEPARTAMENTOS DE ORIGEN DE EXPORTACIÓN DE AGUACATE HASS EN COLOMBIA DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2023.	63
TABLA 4. LAS CATEGORÍAS, VARIABLES, SU DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y DEFINICIÓN OPERACIONAL PARA LOS ACCIONISTAS.....	72
TABLA 5. LAS CATEGORÍAS, VARIABLES, SU DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y DEFINICIÓN OPERACIONAL PARA LOS POSIBLES CLIENTES.	74
TABLA 6. FICHA TÉCNICA: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y COMERCIAL PARA LA EXPORTACIÓN DIRECTA DE AGUACATE HASS PARA LA EMPRESA AGUACATES EL ENCANTO S.A.S ZOMAC.....	77
TABLA 7. ANÁLISIS PESTEL COMPARATIVO: ESTADOS UNIDOS VS. ESPAÑA (2024–2025).....	78
TABLA 8. CONCLUSIONES ANÁLISIS PESTEL.	79
TABLA 9. EXPORTACIONES DE AGUACATE.	87
TABLA 10. MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONTEXTO DEL MERCADO.....	92
TABLA 11. TABLA RESUMEN ENTREVISTAS CLIENTES.	100
TABLA 12. REQUISITOS	106
TABLA 13. CONSTITUCIÓN LEGAL.....	110
TABLA 14. CAPACIDAD PRODUCTIVA.	110
TABLA 15. CAPACIDAD LOGÍSTICA.	112
TABLA 16. REQUISITOS FITOSANITARIOS.....	113
TABLA 17. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	115

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

TABLA 18. LEAD TIME LOGÍSTICOS PARA LA EXPORTACIÓN DE AGUACATE HASS HACIA ESTADOS UNIDOS.....	116
TABLA 19. LEAD TIME LOGÍSTICOS PARA LA EXPORTACIÓN DE AGUACATE HASS HACIA ESTADOS UNIDOS.....	117
TABLA 20. TABLA RESUMEN ENTREVISTAS ACCIONISTA.....	118
TABLA 21. SIMULADOR DE COSTOS PARA EXPORTAR AGUACATE HASS HACIA ESTADOS UNIDOS.....	123
TABLA 22. FLUJO DE CAJA NETO, ESCENARIO DE EXPORTACIÓN HACIA ESTADOS UNIDOS.....	124
TABLA 23. SIMULADOR DE COSTOS PARA EXPORTAR AGUACATE HASS HACIA ESPAÑA.....	126
TABLA 24. FLUJO DE CAJA NETO, ESCENARIO DE EXPORTACIÓN HACIA ESPAÑA.....	127
TABLA 25. COMPARATIVO DE PRECIOS FOB (2023).....	128
TABLA 26. PLAN DE INTERVENCIÓN AGUACATES EL ENCANTO S.A.S ZOMAC.....	130
TABLA 27. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	135

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
Lista de Anexos

ANEXO 1. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL MERCADO (LAGOS TAMAYO, D. MAURICIO, 2024).	151
ANEXO 2. INSTRUMENTO 1: ENTREVISTA ACCIONISTAS AGUACATES EL ENCANTO S.A.S ZOMAC.	153
ANEXO 3. INSTRUMENTO 2: ENTREVISTAS CLIENTES.	156
ANEXO 4. VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DE LA DE ENTREVISTA ACCIONISTAS AGUACATES EL ENCANTO S.A.S ZOMAC.	158
ANEXO 5. VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DE LA DE ENTREVISTA CLIENTES.	162
ANEXO 6. REVISIÓN DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 1: ENTREVISTA ACCIONISTAS AGUACATES EL ENCANTO S.A.S ZOMAC.	165
ANEXO 7. REVISIÓN DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2: ENTREVISTA CLIENTES..	167
ANEXO 8. INSTRUMENTO 1: ENTREVISTA ACCIONISTAS, CORREGIDO ACORDE A LA REVISIÓN DE EXPERTOS.	169
ANEXO 9. INSTRUMENTO 2: ENTREVISTA CLIENTES, CORREGIDO ACORDE A LA REVISIÓN DE EXPERTOS.	171
ANEXO 10. ENTREVISTAS CLIENTES.	172
ANEXO 11. ENTREVISTAS ACCIONISTAS.	184

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
Introducción

La exportación agropecuaria en Colombia ha mostrado según las cifras más recientes un gran potencial de crecimiento, acorde con los datos referidos por la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA) el sector agropecuario y agroindustrial en febrero de 2024 presentaron un panorama alentador. Según datos proporcionados por el DANE y analizados por UPRA, las exportaciones del sector agropecuario y agroindustrial alcanzaron los USD 962 millones en febrero, lo que representó un aumento del 12,5 % en comparación con el mismo mes del año anterior. Como refiere Claudia Cortés directora de la UPRA, este comportamiento es muestra de la capacidad de la resiliencia y competitividad de los productos colombianos en el mercado internacional (UPRA, 2024).

Puntualmente, el aguacate Hass según refiere la Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX) ha presentado un valor acumulado de USD FOB 647,4 millones desde 2020 hasta 2023, evidenciando un crecimiento promedio anual mayor al 12% y logrando en 2021 el mayor registro de ventas externas con USD 203,7 millones. Asimismo, el peso de las exportaciones alcanzó la cifra de 343.740 toneladas netas de 2020 a 2023, presentando un crecimiento promedio de 9% por año, esto según los datos reportados por (ANALDEX, 2025).

Es así como la exportación agropecuaria en Colombia, evidencia que tienen el potencial de competir en mercados internacionales, generando nuevas oportunidades comerciales, en especial las frutas exóticas como el aguacate Hass, tiene una gran capacidad de expansión. En este contexto, las empresas productoras colombianas están llamadas a aprovechar esta tendencia para consolidar su presencia en mercados internacionales. Es fundamental que las empresas productoras de aguacate Hass en Colombia adopten estrategias para la expansión de sus exportaciones mediante la identificación de nuevos mercados emergentes, el fortalecimiento de las relaciones comerciales con mercados internacionales, además de propender por la innovación en procesos productivos, garantizando la calidad y sostenibilidad.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Un claro ejemplo de aprovechamiento de este contexto lo dio la empresa Westfalia Fruit

Colombia con un crecimiento entre enero y mayo de 2021 de más de 60% en sus exportaciones, según análisis de ProColombia de las cifras del Dane (PROCOLOMBIA, 2021).

Este panorama favorable no es solo para empresa grandes sino también para pequeñas y medianas empresas (Pymes) que tengan dentro de sus objetivos estratégicos el crecimiento y desarrollo comercial. Es así como la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, evaluando su situación actual en la que tiene una desventaja al momento de vender el producto en el país ya que los precios de compra son bajos, además en determinados meses del año la oferta del producto es mucho mayor, por lo que los precios que ofrecen las exportadoras colombianas intermediarias no son favorables para la empresa, haciendo necesario buscar nuevas alternativas de mercados para que la empresa pueda comercializar directamente el Aguacate Hass.

Al buscar un objetivo internacional se encuentra Estados Unidos y Europa como mercados estratégicos para la exportación de aguacate Hass debido a su elevada demanda y su capacidad de importación sostenida. En el caso de Estados Unidos, el país es el principal consumidor e importador mundial de esta fruta, representando el 43% de la producción global destinada a la exportación. Factores como el reconocimiento de los valores nutricionales del aguacate y su versatilidad en la gastronomía han fomentado un consumo creciente (Producepay, 2023). Además, eventos como el Super Bowl generan picos estacionales de demanda, creando oportunidades para los exportadores (ANALDEX, 2025). Las condiciones de producción interna, limitadas por desafíos como la escasez de agua y falta de mano de obra, impulsan la necesidad de importaciones adicionales (Producepay, 2023), Según los datos del Agricultural Marketing Service (AMS referidos por Producepay (2023)), los 5 principales proveedores de aguacate fresco al mercado de los Estados Unidos son México, Perú, República Dominicana, Colombia y Chile. No obstante, el tener a México que es el principal

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

productor de manera tan cercana y con facilidades de comercio tan consolidadas, hace que sea necesario la búsqueda otra opción adicional para abarcar las necesidades anuales de exportación.

Es allí en el que tiene entrada Europa, que es el segundo mayor importador global, con un 34% de las importaciones mundiales de aguacate. El mercado europeo presenta un crecimiento constante en la demanda, con consumidores en países como Francia, España Alemania y Reino Unido mostrando un aumento significativo en el consumo anual. Países Bajos actúa como un centro logístico clave, redistribuyendo el producto a otros países europeos, lo que amplía aún más el alcance del aguacate colombiano en la región. La limitada producción local, combinada con la preferencia por alimentos saludables y la variedad de preparaciones culinarias posibles, refuerzan la oportunidad de exportación hacia este mercado (Arias, 2018; Interempresas, 2022).

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar la factibilidad técnica, económica y comercial para la exportación directa de aguacate Hass desde el Valle del Cauca, Colombia de la empresa Aguacates el Encanto SAS Zomac, hacia el mercado de Estados Unidos y Europa, específicamente en Francia y España, durante el período 2024-2025. Se busca identificar los principales desafíos, como capacidades y con el fin de desarrollar un plan estratégico de internacionalización para que Aguacates El Encanto S.A.S incursione exitosamente en estos mercados.

Este objetivo se busca desarrollar mediante una metodología mixta de tipo descriptivo-exploratorio, llevada a cabo mediante los siguientes objetivos específicos: inicialmente, realizar un análisis exhaustivo del mercado del aguacate Hass en Estados Unidos y Europa (Francia-España), identificando oportunidades y desafíos para la empresa; luego, identificar y evaluar los requisitos legales, fitosanitarios y de certificación necesarios para exportar aguacate Hass a los mercados definidos como objetivos; posteriormente, analizar la capacidad productiva, financiera

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

y logística de la empresa para afrontar el proceso de exportación; además de elaborar un plan financiero detallado que incluya proyecciones de ingresos, costos y rentabilidad de la exportación. Para finalmente, desarrollar un plan estratégico de internacionalización que incluya estrategias de marketing, promoción y posicionamiento en los mercados objetivos.

Este documento está dividido en diez capítulos. El primer capítulo describe el planteamiento del problema, desde sus antecedentes, descripción de este y formulación de la pregunta problema. En el segundo capítulo se describen el objetivo principal y los objetivos específicos que guiarán el proyecto de investigación. En el tercer capítulo, se desarrolla la justificación. En el Cuarto capítulo, el marco de referencia con base a la revisión documental realizada se amplían los antecedentes, la referencia de lo que consiste la estrategia de internacionalización, así como un contexto actual de la demanda y oferta en Colombia como en el mercado internacional. El quinto capítulo presenta el marco institucional, en el que se describe la empresa de la que parte el presente estudio, es decir Aguacates El encanto SAS Zomac. En el sexto capítulo se describe la metodología utilizada, los instrumentos y la ficha técnica del estudio. Los resultados se analizan en el séptimo capítulo, seguidos de las conclusiones y recomendaciones.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del problema

A nivel mundial el principal país exportador de aguacate del mundo fue México durante 2023, el valor aproximado de las exportaciones mexicanas de esta fruta alcanzó los 2.835 millones de dólares. Le siguen los Países Bajos y España situándose en segunda y tercera posición, respectivamente (Statista , 2024).

Desde el panorama mundial del cultivo de aguacate, en Colombia se logró posicionarse en el tercer lugar durante el año 2018, con relación al área cosechada registrando un 6% con más de 54.000 hectáreas, y en el cuarto lugar con respecto al total de la producción, logrando un 11% del total con más de 540.000 toneladas, como lo muestra la figura 1 (MADR, 2021).

Tabla 1.

Contexto Mundial Producción de Aguacate.

	País	Área Cosechada (Ha.)		País	Producción (Ton).
1	México	261.777	1	México	2.172.757
2	Perú	56.807	2	Dominicana Republica	691.551
3	Colombia	54.427	3	Perú	523.703
4	Chile	43.403	4	Colombia	544.933
5	Indonesia	28.748	5	Indonesia	326.284
6	Estados Unidos.	27.889	6	Brasil	209.176
7	China	24.078	7	Kenya	188.368
9	Ethiopia	21.402	8	Estado Unidos	184.714
10	Otros	216.643	9	Chile	146.981
			10	Otros	1.511.533

Fuente: FAOSTAT 2019.

Fuente: FAOSTAT 2019.

Nota: La figura muestra áreas de Cosecha y producción en toneladas de aguacate Hass a nivel Mundial. Fuente: Tomado del Informe de cadena productiva del aguacate del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR, 2021)

Las cifras anteriores nos visibilizan ante el mundo como productores importantes de aguacate Hass a nivel mundial y por ende se abren oportunidades comerciales importante tanto

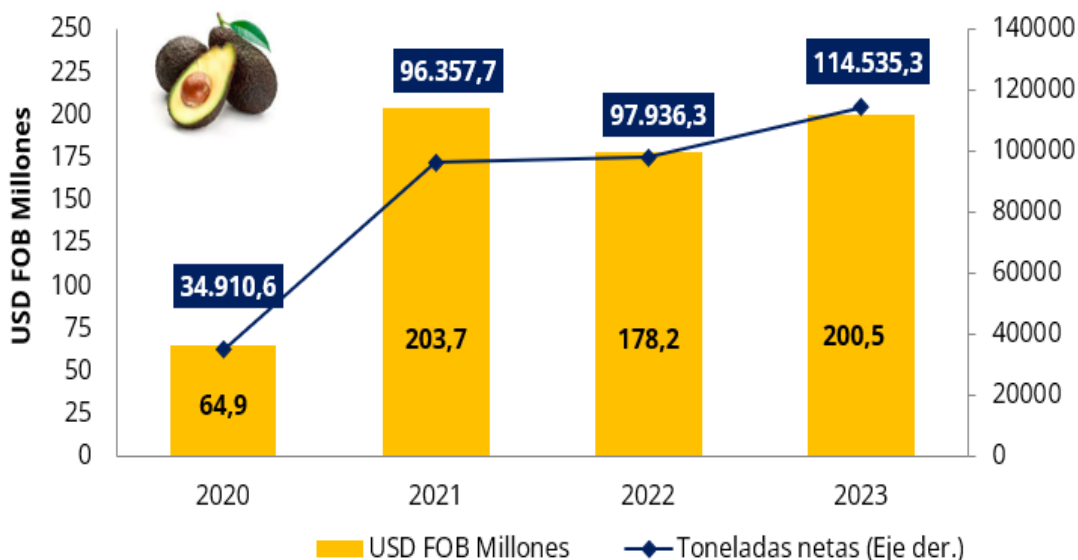
Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

para las exportadoras como para los grandes y medianos productores con miras a exportar directamente parte de sus producciones.

Particularmente en Colombia, las exportaciones de aguacate Hass, bajo la subpartida arancelaria 0804.40.00.10, alcanzaron un valor acumulado de USD FOB 647,4 millones del 2020 al 2023, evidenciando un crecimiento promedio anual mayor al 12%, el 2021 registró el mayor valor en ventas externas con USD 203,7 millones. Con relación al peso de las exportaciones se alcanzó la cifra de 343.740 toneladas netas de 2020 a 2023, presentando un crecimiento promedio de 9% por año como enseña la Figura 2 (ANALDEX, 2025).

Figura 1.

Valor y peso de las exportaciones de Aguacate Hass (2020-2023).



Nota: Análisis de exportaciones del aguacate Hass del 2020 al 2023 según datos de Legiscomex analizado por Analdex. Fuente: tomado de ANALDEX (2025).

Para Colombia los destinos de exportación en el 2023 fueron principalmente los Países Bajos con una participación de 47,2% del total exportado en el periodo observado, seguido de

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Estados Unidos con 11,6% y España con 11,5%. Asimismo, se destacó el crecimiento de la exportación en países como Francia del 163%, Bélgica con un crecimiento del 82,2%, el Reino Unido con un 22% y España del 47%. Mientras que se presentó una caída de la exportación hacia Estados Unidos del -43% e Italia con -29% según los datos suministrados por Analdex (2025). Esto evidencia como ha ido creciendo las áreas productivas del país en los últimos años, lo cual representa un renglón productivo muy significativo para el país y para el sector empresarial Agrícola, adicionalmente una pauta de los países más recurrentes y mercados establecidos para esta fruta.

Acorde al reporte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), el aguacate Hass es la tercera fruta más exportada en Colombia después del plátano y el banano. Durante el 2023, Colombia exportó más de 120 mil toneladas de aguacate Hass a más de 30 países. Según el MADR la agroindustria colombiana cerró el año anterior con un récord al lograr el aumento del 26.3% en los contenedores enviados a diferentes mercados del mundo (MADR, 2024). En cooperación con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se está trabajando en adelantar programas de certificación en los departamentos de Antioquia, Caldas, Huila, Quindío, Tolima y Valle del Cauca, donde se ha evidenciado un incremento significativo en el área de producción en los últimos cinco años (MADR, 2024). Las exportaciones de aguacate desde el nivel regional, durante el 2021 fueron lideradas por el departamento de Antioquia con una participación del 52%, seguido de Risaralda con un 21 % y Valle del Cauca con un 11% (MADR, 2021).

Guerra, M., Chacón M., Jaramillo, S., (2021) citado por Torres Madroñero, María Constanza, & Trochez González, Johanna. (2023) refiere que el aguacate en el ámbito nacional como internacional evidencia una tendencia creciente de la demanda en su consumo, en especial de la variedad Hass, esta especie de aguacate es atractivo por su tamaño, tiempo de maduración y cualidades nutritivas. El aguacate es considerado como un gran alimento por sus

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

propiedades antioxidantes, así como su alto contenido graso y la presencia de vitaminas; por eso, algunos lo han llamado como el “oro verde”.

Las exportaciones de aguacate en Colombia hacia Estados Unidos llegaron a un punto histórico después del primer semestre del 2024 según informe de AGRONEGOCIOS (2024). En 2023, el sector productivo del aguacate Hass logró comercializar con el exterior 5.155 contenedores siendo sus principales consumidores Países Bajos y el país norteamericano. Es así como la Junta de Aguacate de Colombia (CAB), anunció que los niveles de exportación de aguacate Hass hacia Estados Unidos llegaron a una cantidad récord, triplicando la cantidad respecto a 2023 (AGRONEGOCIOS, 2024).

Estos datos respaldan que la exportación de aguacate Hass cuenta con una ventaja competitiva y con las condiciones favorables para que los productores nacionales vean este campo una oportunidad de crecimiento y posicionamiento de sus empresas y por tanto dispongan planes estratégicos para avanzar en este proyecto, no obstante, es necesario que cada empresa antes de llevar a cabo este plan realice un estudio detallado de la factibilidad.

Trabajos investigativos de países productores como México, Ecuador, Perú y Colombia, evidencian el interés de evaluar la factibilidad de la exportación de los empresarios productores en miras de continuar su expansión. En México se encuentran estudios como el de Vidal Gómez, L.F. (2010) sobre la prefactibilidad para la exportación de aguacate Hass desde México a Estados Unidos, mediante un análisis financiero y de mercado concluye que la demanda en Estados Unidos sigue creciendo y justifica la expansión de las exportaciones; también la investigación sobre la Exportación de aguacate Hass a Japón, caso de estudio: Uruapan Michoacán, México, de Torre Mora, M. D. los Ángeles, Gallegos Padilla, J., Pinedo Gaucin, J. A., Mireles Centeno, M. G., & Romero García, A. (2024) donde evidencian que México cuenta con una participación de 70,000 toneladas lo que equivale al 91% de la demanda de Japón,

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

mostrando también que los pronósticos para el 2024, 2025 y 2026 arrojan demandas por encima de las 90 mil toneladas anuales, lo cual supone una gran oportunidad.

En Ecuador se encuentran estudios como el de Rodríguez, M. (2016) sobre el análisis de factibilidad de exportación de aguacate en estado natural desde la provincia de Santa Elena al mercado de la Unión Europea, en el cual se refiere que los acuerdos comerciales son de gran apalancamiento para la exportación favoreciéndola de manera directa. También el de Pujota Recalde, J.F., Flores Tupiza, W.F. (2021) sobre la factibilidad para la producción y exportación de aguacate Hass en Ecuador, en el que concluye que la inversión en infraestructura y técnicas avanzadas son necesarias al momento de dar paso a la exportación.

En Perú, el estudio de Gamarra Orellana, C., & Quispe Huallpa, A. M. (2015) de prefactibilidad para la comercialización y exportación de palta Hass (*Persea americana* Mill.) al mercado de Estados Unidos, refiere que se tiene un 76% de probabilidad económica teniendo en cuenta las variaciones del mercado, estratégicamente la exportación del aguacate Hass al mercado de los Estados Unidos es una buena respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno analizado en el estudio, no obstante resaltan que la mejora continua es indispensable debido al ambiente competitivo. En la investigación realizada por Quispe Malca, D. (2024) sobre Incidencia del proyecto de factibilidad de la palta Hass en el crecimiento sostenido de AGRO NORTE CORP SAC, concluye que el proyecto de factibilidad es viable y exitoso, siempre y cuando se mantiene su crecimiento sostenido mediante el control de la gestión y monitoreo de la etapa de instalación y cultivo durante los 3 primeros años, además de la búsqueda inmediata de relaciones comerciales rentables.

En Colombia también se encuentran varias investigaciones sobre la viabilidad de exportación del aguacate Hass; entre ellas está el Análisis de la factibilidad de las exportaciones de aguacate Hass a Holanda, realizado por Betancur Ortiz, V., Ordoñez

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Sánchez, J.A (2020) en el que realizan un análisis de la logística concluyendo que es un desafío, sin embargo, que la demanda incrementada en Holanda puede justificar la inversión.

El estudio de Muñoz Bedoya, V., Palacio Mejía, D.M. (2018), refiere que el marketing digital como estrategia de mercadeo influye en el aumento de exportaciones de aguacate Hass a EE. UU; adicionalmente estudios como el de Giraldo, M.J., & Gonzales, C.L. (2020) sobre Plan de exportación de aguacate Hass de Colombia a Estados Unidos de la empresa Imporfenix, refieren que la exportación es viable, pero requiere implementar criterios como el de la sostenibilidad ambiental para el éxito a largo plazo. La investigación de Cortés Rodríguez, J.P. enfatiza sobre los factores claves exitosos en la exportación de aguacate Hass colombiano (2019) concluyendo que los factores como la calidad del producto y la eficiencia logística son claves para el éxito de exportación hacia Estados Unidos y Europa.

De esta manera se identifica que la exportación hacia Estados Unidos y Europa es un mercado promisorio, que generalmente es factible, por las condiciones favorables de producción que tiene Colombia evidenciado en su crecimiento en los últimos años, así como en el aumento de la demanda de los mercados objetivos. No obstante, cada empresa debe realizar un estudio de factibilidad antes de incursionar en este proceso de exportación, según lo referido por Páramo, D. (2013) para la elaboración de un proyecto de exportación se debe hacer un análisis de la oferta de exportable (evaluación interna, de la capacidad instalada de producción, la capacidad económica, la capacidad administrativa, la situación financiera, la conciencia exportadora de sus ejecutivos, entre otros factores internos), se debe conocer las principales políticas que las autoridades del mercado de origen han establecido para el fomento de las exportaciones así como de las políticas externas del país objetivo, su perfil como consumidor, las tendencias y precios. Un estudio de factibilidad permite a la empresa a formular estrategias de mercado efectivas, siempre y cuando se logre entender quiénes son sus competidores internacionales, sus estrategias de precios, la calidad de sus productos, para así identificar

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
estrategias para diferenciarse en el mercado. Adicional se debe evaluar la factibilidad

financiera, además de los posibles riesgos a los que se pueda enfrentar.

Como refiere Montoya, 2010; Jiménez, 2007; citado por Botero Mesa C, Fernando J, Pareja A, Alejandra M, (2012) sobre los modelos de internacionalización para Pymes en Colombia, destaca que, para incursionar en el mercado global, las pequeñas y medianas empresas deben considerar diferentes estrategias, desde simples exportaciones hasta la inversión extranjera directa. Es crucial que se diseñe y determine cual sería la ruta más adecuada para su internacionalización y revisar la adquisición de las competencias administrativas necesarias que les aseguren el éxito. La elección de la estrategia de internacionalización dependerá de diversos factores, como la capacidad financiera, los recursos humanos disponibles y la infraestructura de la empresa, es decir su capacidad instalada.

1.2 Descripción del problema

Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, una pyme constituida legalmente desde el año 2019, la cual tiene su domicilio en El Dovio Valle del Cauca y se especializa en la producción y venta de aguacate Hass fresco. Actualmente la compañía comercializa el aguacate Hass a exportadoras colombianas por lo cual no recibe las ganancias de esta actividad, representando una desventaja, adicional que en la comercialización interna los precios de compra son más bajos.

Como se ha podido identificar el crecimiento de la demanda que ha tendido el aguacate Hass, ha favorecido para que el país incremente sus áreas de producción y comercialización, acorde a las cifras entregadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2021), en su informe de cifras sectoriales al 2021, muestra que en los últimos 5 años, la producción de aguacate creció 34%, como efecto combinado entre el aumento en el área cosechada (29%) y el rendimiento (5%); El crecimiento de áreas sembradas en la variedad Hass se asoció al

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

posicionamiento exitoso de la fruta en los mercados internacionales y además de la gestión gubernamental, al 2020 se estimó que existen más de 4.000 productores de aguacate Hass en Colombia (MADR, 2021), pero este crecimiento a su vez ha traído consecuencias a los productores directamente, hoy en día hay más oferta de Aguacate nacional por lo que la competencia en precios es más notoria.

Acorde a las cifras de Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural del 2021, el Valle del Cauca representó el tercer departamento con mayor volumen y áreas sembradas del país (MADR, 2021), con lo que se visualiza que en un futuro cercano se puede presentar una competencia aún más alta para la empresa Aguacates El Encanto en relación con la oferta de aguacate, lo que sería una amenaza por la posible disminución de precios de oferta de compra nacional y de las exportadoras en Colombia.

Un factor muy importante para los productores de Aguacate Hass es el precio de su fruta con fines de exportación y de mercado nacional, lo cual para el 2020 las cifras de acuerdo con el Ministerio de Agricultura en su informe Cadena Productiva de Aguacate, se evidencia que el precio promedio de compra de Aguacate Hass al productor con fines de exportación fue de \$7334 /Kg mientras que el precio de Aguacate Hass nacional fue de \$2991/Kg, cifras que son importantes de analizar frente a los costos de producción de la fruta y donde cada día se buscan alternativas de mercado para buscar un mayor retorno económico al productor (MADR, 2021).

Adicionalmente, las cosechas del aguacate se presentan en determinados meses del año y el crecimiento de productores hace que la oferta del producto sea mucho mayor, aspecto que usan a favor las exportadoras colombianas al ofrecer precios no tan favorables al tener alta competencia, estos precios que ofrecen las exportadoras colombianas no son atractivos para la compañía, así la exportación indirecta no está generando la ventaja competitiva deseada.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Por lo anterior se hace necesario para la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, buscar nuevas alternativas de mercados para comercializar directamente el Aguacate Hass, entendiendo que los mercados internacionales podrían brindar mayor rentabilidad y oportunidad de crecimiento. Las ventajas que trae consigo la exportación para las pymes, es que el llegar a nuevos mercados mejoran su eficiencia e innovación; hace más fácil el acceder a materias primas menos costosas, optimizando así los recursos y sus gastos operacionales; Las Pymes exportadoras tienen la posibilidad de tener mejores resultados en: ventas, crecimiento, desarrollo e innovación (PROCOLOMBIA, 2019).

Principalmente se elige el mercado internacional de Estados Unidos y Europa porque según los datos encontrados estos juntos representan el 70% de las importaciones mundiales. Estados Unidos es el principal importador de aguacates, el 43% de la producción mundial de aguacates es importado por este país, y Europa ocupa el segundo lugar, con un considerable 34%. Durante el 2022, el consumo global de aguacates en Europa aumentó en aproximadamente 55.000 toneladas o un 7%. Desde hace varios años, Francia, Alemania y el Reino Unido son los principales consumidores de aguacates en el continente (Interempresas, 2022)

Adicionalmente, Estados Unidos y Europa se encuentran como referencia de exportación para Colombia. Según los datos suministrados por Analdex (2025), los destinos de exportación en el 2023 fueron principalmente los Países Bajos con una participación de 47,2% del total exportado en el periodo observado, seguido de Estados Unidos con 11,6% y España con 11,5%. Asimismo, se destacó el crecimiento de la exportación en países como Francia del 163%, Bélgica con un crecimiento del 82,2%, el Reino Unido con un 22% y España del 47% . información que coincide con el reporte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2021) del 2015 al 2020, las importaciones desde Colombia fueron lideradas por el mercado europeo, encabezado por los Países Bajos, que cierran el año 2020 con una importación desde Colombia

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
con un total de 43.745 toneladas de aguacate, representando un crecimiento aproximado del 98% en comparación al año 2015.

Otro aspecto para resaltar en la contextualización de la problemática es que en la medida en la que aumentan el número de Pymes exportadoras mejora el crecimiento del país. Según la World Trade Organization citado por Procolombia (2019), la diversificación de la base exportadora de un país se traduce en un crecimiento del PIB de 0,09%, a la vez que la diversificación de las exportaciones está asociada con un nivel de ventas más estable (MIT citado por Procolombia 2019).

Es así como la comercialización a mercados internacionales se muestra como una oportunidad de solución a la situación actual de la compañía, sin embargo, se debe analizar previamente si se puede considerar factible la exportación directa de Aguacate Hass a los mercados internacionales, realizándose un estudio detallado de factibilidad de exportación y un plan de internacionalización ajustado a la realidad empresarial, es decir, la capacidad financiera, los recursos humanos disponibles y la infraestructura de la empresa, como lo refiere Botero Mesa C, Fernando J, Pareja A, Alejandra M, (2012)

1.3 Pregunta de investigación

¿Se puede considerar factible para la empresa Aguacates el Encanto S.A.S Zomac la exportación directa de Aguacate Hass hacia estados Unidos y Europa (Francia – España)?

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar la factibilidad técnica, económica y comercial para la exportación directa de aguacate Hass desde el Valle del Cauca, Colombia, por parte de la empresa Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac, hacia los mercados de Estados Unidos, Francia y España, durante el período 2024-2025.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del mercado internacional del aguacate Hass en Estados Unidos y Europa (Francia – España), mediante la revisión de fuentes estadísticas, estudios de mercado y tendencias de consumo con el fin de identificar oportunidades y desafíos para la empresa.
- Evaluar los requisitos legales, fitosanitarios y de certificación necesarios para exportar aguacate Hass al mercado objetivo, a través de una revisión documental, de normativas nacionales e internacionales y consultas con fuentes oficiales como el ICA, USDA y la Unión Europea.
- Analizar la capacidad productiva, financiera y logística de la empresa exportadora, utilizando entrevistas, revisión de documentación interna y análisis de recursos para determinar su preparación ante el proceso de internacionalización.
- Elaborar un plan financiero detallado que incluya proyecciones de ingresos, costos y rentabilidad de la exportación, aplicando un modelo financiero que permita establecer la viabilidad económica del proyecto.
- Desarrollar un plan estratégico de internacionalización, basado en los hallazgos del estudio de mercado y análisis interno, que contemple estrategias de marketing, promoción y posicionamiento en los mercados objetivos, para establecer su ruta exportadora.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

3. Justificación

La presente investigación busca realizar un estudio de factibilidad técnica, económica y comercial para la exportación directa de aguacate Hass para la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, ubicada en el Valle del Cauca. Este análisis se justifica dada la creciente demanda global de esta fruta, así como del posicionamiento de Colombia como productor, pero sobre todo responde a la necesidad de la empresa de buscar alternativas de comercialización internacional. Según los datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2021), Colombia ha experimentado un notable incremento en la producción y exportación de aguacate Hass, el 2020 se exportaron 77.075 toneladas y US\$146 millones, lo que representó un incremento de 48% y 67% respecto al 2019 (44.570 toneladas y US \$89 millones) a diferentes destinos, lo que ha abierto oportunidades significativas en mercados internacionales.

También se puede evidenciar un crecimiento en las áreas cultivadas en Colombia, para el 2019 se tenía estadísticamente 82.883 hectáreas sembradas y para el 2021 se incrementaron a 92.699 hectáreas representando un crecimiento del 11% (MADR, 2021), ambos escenarios representan un reto para los productores y/o empresarios, porque al incrementar la oferta de aguacate en el país y la demanda internacional es una gran oportunidad para explorar mercados internacionales, como bien se menciona en el apartado anterior, el precio del mercado nacional es bajo y por lo tanto se deben buscar beneficios en el retorno del precio del producto, el cual pueda suplir los gastos de producción, logística de campo y comercialización, de esta manera surge la necesidad de estudiar la factibilidad de la internacionalización, crear alianzas con clientes internacionales que le permitan a la empresa poder crecer comercialmente, obteniendo beneficios directos sobre todo en el ámbito económico-financiero. Como lo menciona PROCOLOMBIA (2019), las Pymes exportadoras tienen la posibilidad de tener mejores resultados en sus ventas, crecimiento, desarrollo e innovación. Por tanto, el presente estudio permitirá a la empresa Aguacates El Encanto S.A.S

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Zomac evaluar si es factible emprender la exportación directa, evitando depender de intermediarios que actualmente limitan su competitividad y margen de beneficio, en búsqueda del crecimiento como en empresa nivel productivo y de ventas.

En términos de tendencias económicas del sector, el mercado del aguacate se encuentra evidentemente en expansión, según las cifras al 2021 había crecido un 34% (MADR, 2021) y en el 2024 la Junta de Aguacate de Colombia (CAB), anunció que los niveles de exportación de aguacate Hass hacia Estados Unidos llegaron a una cantidad récord, triplicando la cantidad respecto a 2023 (AGRONEGOCIOS, 2024). Colombia se sostiene como exportador a los Países bajos, Estados Unidos y España según reporte de Analdex (2025); asimismo, los productores colombianos han logrado aumentar la superficie sembrada y las toneladas exportadas, lo cual es indicativo de la robustez del sector agrícola (MADR, 2021) . A nivel global, México sigue siendo el principal exportador, pero Colombia ya es el tercer exportador mundial de aguacate Hass, detrás de México y República Dominicana; así lo indicó Carlos Sepúlveda, gerente de Trade Marketing de Soluciones (Infobae, 2024). Para Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, la expansión hacia la exportación directa puede ofrecer una oportunidad de aumentar sus ingresos al acceder directamente a estos mercados internacionales, sin la necesidad de depender de exportadoras nacionales que suelen ofrecer precios menos competitivos.

Según ProColombia (2019), la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) les permite acceder a mayores oportunidades de innovación y eficiencia operativa, lo que resulta en un aumento en las ventas y el desarrollo organizacional. La empresa Aguacates el Encanto S.A.S Zomac, mediante este estudio de factibilidad tendrá la posibilidad de mejorar su rentabilidad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo mediante la diversificación de mercados, ya que al incursionar en la exportación directa no solo podría

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

mejorar su competitividad, sino también mitigar los riesgos asociados con la sobreoferta en el mercado interno y la fluctuación de precios.

El presente estudio no solo incluye la identificación de mercados internacionales más rentables, sino también la mejora de procesos organizacionales necesarios para aplacar la exportación directa, ya que se requiere también un análisis interno de la capacidad instalada, de la evaluación y desarrollo de capacidades logística, así como el análisis de factores financieros, entre otros aspectos necesarios en la internacionalización. Es de destacar que al investigador estar vinculado de manera laboral con la empresa Aguacates el Encanto S.A.S Zomac, se obtendrá la información necesaria de manera asequible y directa, adicional con mayor disponibilidad de tiempo, facilitando el desarrollo de la investigación. Por tanto, la empresa con este análisis interno estará mejor preparada para tomar decisiones de manera informada y estratégica sobre este proyecto de comercialización internacional.

En términos académicos y teóricos, el estudio contribuirá a la aplicabilidad del conocimiento adquirido en la Maestría en Negocios Internacionales, del Campo de investigación Emprendimiento y Gerencia, del grupo de investigación Entorno económico de las organizaciones, sobre la línea de investigación Finanzas y Negocios Internacionales donde se relaciona directamente con la necesidad actual de la empresa aplicando estrategias y estudiando la factibilidad de esta para llevar a cabo la internacionalización. Adicionalmente, como se evidencio en estudios previos revisados de otros países productores como México, Perú y Ecuador y propios de Colombia, el análisis de factibilidad de exportación es fundamental para reconocer las oportunidades y riesgos del mercado, así como para mejorar las inversiones necesarias en infraestructura y logística que se consideren necesarias. Este estudio no solo ayudará a la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, sino que podría servir como referencia para otras empresas del sector agrícola en Colombia interesadas en seguir una estrategia de internacionalización.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
4. Marco de Referencia

Para el marco referencia del presente proyecto, se consideró importante revisar los antecedentes a nivel nacional, así como basar la ampliación teórica y conceptual en tres diferentes subtemas, primero en que consiste y como se desarrolla la estrategia de Internacionalización para una empresa, segundo análisis del estado actual del Aguacate Hass en Colombia en relación con la Oferta y Demanda y tercero un análisis de la demanda Internacional del Hass. Los cuales aportan al desarrollo de la investigación y posteriormente a la consolidación de la metodología para el desarrollo del objetivo general del proyecto, el cual consiste en Evaluar la factibilidad técnica, económica y comercial de la exportación directa de aguacate Hass en fresco por parte de la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, con el fin de desarrollar un plan estratégico de internacionalización.

4.1 Antecedentes

Colombia es catalogado como el principal exportador de banano, el cuarto en aguacate y el sexto en limón en el continente, indicando grandes oportunidades que permiten al país posicionarse en mercados internacionales y es que como se ha podido evidenciar en las cifras que se mencionan anteriormente sobre la creciente demanda, áreas cultivadas y sobre todo el crecimiento en las exportaciones de aguacate Hass (MADR, 2021), no es en vano el trabajo que se ha realizado para llevar un producto a la mesas de familias extranjeras, Restrepo Betancur et al. (2019). Sin duda, el principal aporte a esta apertura de mercado se atribuye a los tratados de libre comercio que se empezaron a cerrar con diferentes países, permitiendo mejoras en los aranceles y las aperturas y de los nuevos mercados para los productores y exportadores colombianos, se hace mención a los tratados que se han realizado con la Unión Europea y Estados Unidos, que son los mercados objetivos para el estudio de factibilidad en cuanto a la internacionalización de la empresa Aguacates el Encanto S.A.S Zomac.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

El tratado de libre comercio con Estados Unidos fue firmado en mayo del 2012, con el cual se logró un arancel del 0% al aguacate colombiano para ingresar a los mercados de dicho País, como lo menciona el artículo de investigación *el mercado del aguacate en Colombia*, por Torres Madroñero, M. C y Trochez Gonzalez, J. (2023). Colombia no es el principal exportador de este producto al mercado estadounidense, es superado por México, Perú y Costa Rica, pero de igual forma se ha logrado posicionar y poder competir con precios más económicos.

Consecuentemente el tratado de libre comercio con la Unión Europea fue firmado en el año 2013, trayendo beneficios también a los productos agrícolas libres de arancel. Cabe resaltar que los acuerdos firmados han contribuido al crecimiento de las exportaciones de Aguacate Hass desde Colombia a Mercados internacionales (Torres Madroñero, M. C., & Trochez González, J., 2023).

Con respecto a lo anteriormente mencionado, se ha aludido el crecimiento de las exportaciones a los tratados firmados y con el fin de apoyar la investigación actual se toma en cuenta algunas investigaciones previas que aportan a la información presentada, en el proyecto de investigación titulado *guía de exportación de aguacate Hass para pequeños y medianos productores en Colombia*, realizado por Parra Ramirez, D. & Serrano Scarpetta, S. (2017) resaltan la importancia de realizar los acuerdos comerciales con mercados internacionales, permitiendo un crecimiento a los productores del país, la investigación aborda el tema de la importancia de una guía con la información legal, documental que permita al productor conocer a detalle los procesos que debe realizar para los acuerdos y sobre todo exportar su producto.

Uno de los temas importantes que se han encontrado en la investigación y que tiene relación con el estudio a realizar con base a las necesidades de la empresa Aguacates el Encanto S.A.S Zomac, es la importancia que representa el mercado Europeo y de Estados Unidos y en la investigación tomada en cuenta se caracteriza del Mercado Europeo y de

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Estados Unidos como potenciales para los pequeños y medianos productores, representan una gran oportunidad para la exportación de Aguacate Hass, ya que a nivel mundial simbolizan un 41% y 42% de las importaciones de Aguacate, siendo Europa el mercado más apetecido por los productores Colombianos.(Parra et al., 2017).

También se toma en cuenta un proyecto de investigación que se basa en *Plan Exportador de Aguacate Hass entre Colombia y Estados Unidos 2019- 2020 por medio de una Alianza Estratégica entre Pequeños Cultivadores que permita abastecer las metas exigidas por el Mercado EE.UU* realizado por Restrepo Betancur, M. R., Correa Niño, A. V., Galvis Morales, & Blandón Soto, N. (2019) en el cual también se identificó como una de las problemáticas que enfrenta la Empresa Aguacate el Encanto, y que en el sector agro se presenta mucho, y es la variación de los precios de compra para sus productos sobre todo en el mercado nacional, adicional a ello en Colombia existe productores con pequeñas hectáreas la cual hace elevar los costos de producción (Restrepo Betancur, M. R. et al., 2019) es por eso que en la investigación surge la necesidad de crear unas alianzas que permitan la exportación de dicho producto, también coinciden con la investigación anterior (Parra et al., 2017) en la cual resaltan la poca información que tienen los productores sobre el área documental y legal para poder exportar, es así como se pretende tener el presente estudio brindar información amplia y confiable permita a los accionistas de la Empresa Aguacates el Encanto S.A.S Zomac acceder a la información necesaria para llevar a cabo el desarrollo de proyecto y obtener la posibilidad de exportar sus productos inicialmente al mercado con más ventas económicas, sociales y empresariales para ellos.

Otra investigación que se basó específicamente en el Análisis de la factibilidad de las exportaciones de aguacate Hass a Holanda, realizado por Betancur Ortiz, V., Ordoñez Sánchez, J.A (2020) en el que realizan un análisis de la logística concluyendo que es un desafío, sin embargo, que la demanda incrementada en Holanda puede justificar la inversión,

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

debido a que en Europa el aguacate colombiano no tiene restricciones fitosanitarias y ya es reconocido por su calidad, aunque aún las cantidades que se envían propiamente a Holanda no son suficientes para la creciente demanda, por eso el precio para el consumidor es tan alto, lo que al productor es bastante beneficioso.

El estudio de Muñoz Bedoya, V., Palacio Mejía, D.M. (2018), refiere que el marketing digital como estrategia de mercadeo influye en el aumento de exportaciones de aguacate Hass a EE. UU; adicionalmente estudios como el de Giraldo, M.J., & Gonzales, C.L. (2020) sobre Plan de exportación de aguacate Hass de Colombia a Estados Unidos de la empresa Imporfenix, refieren que la exportación es viable, pero requiere implementar criterios como el de la sostenibilidad ambiental para el éxito a largo plazo. La investigación de Cortés Rodríguez, J.P. enfatiza sobre los factores claves exitosos en la exportación de aguacate Hass colombiano (2019) concluyendo que los factores como la calidad del producto y la eficiencia logística son claves para el éxito de exportación hacia Estados Unidos y Europa.

4.2 La Estrategia de Internacionalización

Los cambios en la economía a nivel mundial impulsan de manera constante a las empresas a tener dentro de sus objetivos el crecimiento, pero dirigido no solo a nivel nacional si no también con una mirada hacia los mercados extranjeros, la globalización es un fenómeno que a nivel económico y social presenta una amplia gama de posibilidades, generando el contexto propicio para que este propósito se alcance (Puerto Becerra, D. P., 2010) y proporciona el contexto para que ese propósito se alcance. El crecimiento de las empresas ligado a la internacionalización, según lo refiere Puerto B (2010) se asocia directamente al resultado de la interrelación de las fuerzas externas y con las capacidades que la empresa ha desarrollado (administrativas, recursos humano, financieros y productivos); de las fuerzas

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
externas (comercio internacional) provienen las oportunidades de mercado que le dan a la empresa la posibilidad de crecer y posicionarse (Puerto Becerra, D. P., 2010).

La internacionalización de una empresa puede ser definida como el proceso mediante el cual está expande una porción de sus operaciones, bien sea la venta de productos, la adquisición de suministros, el proceso de producción, entre otros aspectos tanto productivos y comerciales, hacia países distintos a su lugar de origen. Adicionalmente, es un proceso dinámico, que implica tiempo y adaptación, que impacta de manera profunda en la empresa cambiando el negocio, desde su funcionamiento, estructura y manera en la que opera, y que como su nombre lo indica Internacionalización, implica salir de las fronteras del país en el que se crea la empresa (Fanjul, 2021).

Las empresas claramente están en la búsqueda de obtener resultados y cifras positivas, por lo tanto debe incursionar en los mercados externos, constantemente están en cambio y mejora, es así, como a ciertas compañías le surgen la necesidad de abrir sus fronteras a los mercados exteriores, pero se hace necesario, inversiones en estudio y análisis de mercado y posibles clientes, dado que, deben comprender, entender y solucionar los continuos cambios que se pueden presentar en el desarrollo de esta nueva estrategia de internacionalización (Puerto Becerra, D. P., 2010).

La competencia entre mercados y sobre todo en el sector agrícola es cada vez más fuerte, por lo tanto poner en marcha las estrategias de internacionalización se intensifica claramente cuando la compañía ofrece más de lo que el mercado local necesita, bien se ha mencionado y el crecimiento de la oferta de Hass en Colombia ha contribuido a la necesidad de abrir mercados extranjeros, de igual modo, la primer necesidad es recuperar la inversión y recibir recompensa económica con la finalidad de un crecimiento personal y empresarial. Tal y como lo refiere Puerto Becerra, (2010), Las condiciones del mercado actual, más la búsqueda continua de nuevos ingresos llevan a las empresas a incrementar la exploración de nuevas

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
alternativas comerciales que les permitan crecer subsanando los efectos de la competencia global.

Adicional a las condiciones del mercado que sin duda es un gran impulsor para las compañías, se pueden encontrar otros agentes que influyen indirecta o directamente en el crecimiento o en este contexto particularmente en el que se busca un mercado o relación global. Dentro de estos agentes adicionales se considera los objetivos que se han trazado por y para la compañía, la capacidad financiera de la misma y por lo tanto la capacidad instalada, los recursos económicos disponibles, considerando que, este último factor, como uno de los más importantes, las inversiones o inyección de capital son necesarias para cualquier movimiento que se pretenda realizar, un punto importante a considerar, es que los resultados financieros esperados sean positivos, se debe generar más demanda en el mercado del producto a ofertar, dado, a que claramente siempre se proyecta a una mejor retribución y crecimiento positivo, no obstante, para ello se debe realizar una investigación en los cuales se puedan prever situaciones a corto y largo plazo, que permitan realizar ajustes a las estrategias trazadas, actuar como agente preventivo y no reactivo, por esto, puede ser uno de agentes internos que las compañía deben invertir, es la obtención y capacitación del recurso humano con alta calidad tanto en conocimiento, como en compromiso.

Kotler (1984) citado por Puerto Becerra, (2010) identifica dos factores que podrían llevar a las empresas a elegir su ingreso en la participación comercial de mercados extranjeros, una es el ser empujadas hacia el comercio internacional debido al debilitamiento del mercado interno. La segunda es por iniciativa del Gobierno de impulsar a los negocios externos con el objetivo de impulsar el aumento del intercambio para reducir su déficit comercial. Bien lo menciona el autor y si se compara con el comportamiento de los últimos años del sector agrícola especialmente en el cultivo del Aguacate Hass, el debilitamiento del mercado local, el

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

bajo precio de compra, han contribuido a un gran crecimiento de las exportaciones de fruta fresca, especialmente del Hass.

A continuación, se mencionan las diferentes opciones estratégicas, referidas por Puerto Becerra, (2010) en su documento sobre *la globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización* y por Fanjul, E. (2021) en su texto *¿Qué es la internacionalización de la empresa?*:

Actividad importadora: casi todas las empresas inician su incursión en mercados extranjeros importando productos y sobre todo maquinaria, permitiendo acceder a maquinas más avanzada o a suministros de mejor calidad y precio Fanjul, E. (2021).

Exportación: la exportación hace referencia a la venta de bienes de producción nacional a compradores externos, es decir que están en otro país. Cuando las empresas que deciden ingresar a mercados extranjeros por primera vez, exportar es la mejor opción de acomodo para dar sus primeros pasos en el desarrollo internacional debido a la poca exigencia. Fanjul, E. (2021) refiere que de la importación de productos o maquinaria generalmente las empresas suelen expandirse hacia la exportación, vendiendo sus productos en mercados extranjeros para aumentar ventas y beneficios.

Implantación Comercial / Inversión directa: Fanjul, E. (2021) refiere que, en esta etapa la empresa establece presencia en el extranjero mediante oficinas que son de representación o similares, con el fin de desarrollar actividades comerciales en esos mercados. Puerto Becerra, (2010) refiere que es una forma de entrar a operar en el mercado extranjero en el que algunas empresas recompran a su socio extranjero o hacen una inversión directa en una filial extranjera, ya sea de fabricación o de distribución (Sallenave, 1985 citado por Puerto Becerra 2010). Así mismo, según Canals (1994 citado por Puerto Becerra 2012), la inversión directa puede tomar diversas modalidades, como la creación de una compañía nueva, la adquisición total, o también la toma de participación en una empresa ya existente.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Otorgar licencias: Con el otorgamiento de licencias una empresa que posee

experiencia y conocimientos técnicos valiosos o un producto patentado único y carece de la capacidad organizacional interna o de los recursos para incursionar en mercados extranjeros (Thompson & Strickland, 2004 citado por Puerto Becerra 2012). Puede valorizar internacionalmente sus conocimientos y sus patentes (Sallenave, 1985 citado por puerto becerra 2010). La opción de otorgar licencias minimiza las debilidades de la empresa, lo cual es favorable para las empresas que desean ingresar en mercados extranjeros a bajo costo, las formas de licencias que se consideran más populares en estas opciones estratégicas son: la licencia de manufactura, la franquicia y la sociedad en copropiedad o joint venture.

El aprovisionamiento en el extranjero: Fanjul, E. (2021) refiere que esta fase implica que la empresa establezca acuerdos con compañías de otros países para obtener bienes o servicios. Estos acuerdos pueden ir desde los insumos utilizados para el proceso productivo o incluso como productos finales. Esta orientación suele ser derivada por el interés en la reducción de costos, y es una alternativa a la inversión directa en el extranjero.

La contratación de Manufactura: Sallenave (1985 citado por Puerto Becerra 2010) refiere que consiste en el contrato de manufactura de una marca privada por una empresa extranjera. Bajo esta modalidad la empresa contratante puede conservar el control sobre la calidad, el diseño, la marca y la distribución del producto. El objetivo principal de la contratación de manufactura es minimizar los costos de mano de obra.

Los consorcios: Puerto Becerra, (2010) refiere que esta modalidad de convenio comporta la unión temporal de personas jurídicas o naturales en torno a la obtención de una finalidad común. Los consorcios se crean cuando una sola empresa no cuenta con todos los recursos para responder a las necesidades de los mercados exteriores o cuando el país anfitrión exige la participación de empresas locales en el desarrollo económico (Sallenave, 1985, citado por Puerto Becerra 2010).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación: Canals (2000 citado por Puerto Becerra 2010) define que las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre competidores existentes y potenciales que favorecen la entrada a los mercados internacionales; en estas alianzas se comparten los costos fijos y los riesgos y facilitan la transferencia de habilidades complementarias ayudando a establecer estándares técnicos.

Inversión en el exterior: Fanjul, E. (2021) refiere que es cuando las empresas deciden establecer unidades productivas en el extranjero propias para el proceso de fabricación de sus productos, lo que implica la creación de talleres u oficinas según el tipo de empresa. Esta decisión puede darse por motivos como producir a bajo costo o estar más cerca del mercado objetivo, así como tomar decisiones directas sobre sus procesos productivos.

La concentración de mercados: esta estrategia consiste inicialmente en centralizar los esfuerzos de marketing en un número pequeño de mercados externos con mucho potencial, para un posterior desarrollo intensivo (Bradley, 2006, citado por Puerto Becerra 2010).

La estrategia de diversificación de mercado: La estrategia de diversificación es adecuada cuando la intención de la empresa es dispersarse y abarcar la mayor cantidad de mercados sin concentrarse particularmente en ninguno de ellos. El objetivo de esta estrategia es obtener una alta tasa de rentabilidad mediante el desarrollo de mercados, en lugar de la penetración de mercados.

Globalización de la empresa: esta última fase la empresa pierde su “nacionalidad” por así decirlo, se convierte en una empresa “global”, que no tiene una nacionalidad determinada, ya que su toda su gestión se realiza de manera globalizada (Fanjul, 2021).

Fanjul (2021) refiere que la internacionalización empresarial no sigue un patrón único, puede iniciarse y desarrollarse de diferentes formas, varía según la actividad, el sector, el tamaño y el país de la empresa. Para hacer una óptima elección de estrategias de internacionalización se requiere que los directivos una gran capacidad para identificar e

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

interpretar las condiciones y la posición de la empresa dentro del contexto global, asimismo los directivos deben poseer grandes capacidades de liderazgo, poder de decisión y responsabilidad sobre los resultados, como lo refiere Puerto Becerra (2010).

Es así como se identifican que existen diversas opciones estratégicas que permiten a las compañías crecer en el mercado exterior, cada una de estas opciones tiene diferentes puntos los cuales deben ser tomados en cuenta al momento de direccionar la compañía, sin duda, para las compañías que deciden ahondar en estos nuevos retos, debe desarrollar nuevas capacidades, realizar análisis externos e internos, perfeccionar la visión global de sus colaboradores y adicional proteger los recursos financieros que posee.

La internacionalización así como tiene beneficios, también conlleva riesgos, como aspectos de riesgo en el proceso de internacionalización, Fanjul (2021) menciona que las empresas en este proceso han reconocido los riesgos referidos a las cadenas de suministro ampliamente distribuidas en diferentes países, entendiéndose son vulnerables a ser impactadas por diversos fenómenos a nivel mundial, como pandemias, catástrofes naturales y tensiones geopolíticas que podrían desencadenar los conflictos bélicos o sanciones.

Otro riesgo es el aumento de costos, por factores como el aumento del valor del flete marítimo debido a los escasos contenedores y cierre de puertos, también por la generación de exigencias de criterios éticos, en relación al trato digno, derechos humanos, condiciones del trabajador y medio ambiente a las empresas, por ejemplo, en algunos países es más bajo el costo de producción porque no hay foco y legislación frente a estas problemáticas como la explotación infantil pero al ampliarse la normatividad esto podría cambiar, aumentando el costo de producción o de insumos.

Asimismo, los procesos de internacionalización de las empresas también pueden verse afectados por restricciones a las transacciones internacionales de origen geopolítico (Fanjul,

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

2021). Como el cierre temporal de fronteras, la terminación de relaciones diplomáticas entre otros factores de ese orden.

Fanjul (2022) también realiza una caracterización de los obstáculos de la internacionalización, destacando cuatro:

Limitaciones en los recursos financieros: estas limitaciones pueden afectar de dos maneras, una en el funcionamiento interno, cuando la empresa requiere fondos para financiar su proyecto de internacionalización, como visitar mercados, participar en ferias, preparar material promocional, preparar ofertas todo ello implica gastos significativos y un músculo financiero. Adicionalmente, las negociaciones con los clientes extranjeros pueden requerir viajes y la invitación a delegaciones del cliente para que conozcan la capacidad de la empresa lo que requiere inversión (Fanjul, 2022). La segunda es en la relación con los clientes; La empresa puede necesitar ofrecer financiación a sus clientes extranjeros para que estos accedan a comprar sus productos como una oferta de valor. Esto puede implicar financiamiento a corto plazo o créditos a la exportación a medio o largo plazo, que suelen ser otorgados por instituciones financieras, como bancos. Las agencias de seguro de crédito a la exportación desempeñan un papel fundamental al asegurar estos créditos contra el riesgo de impago, especialmente en países de mayor riesgo. La empresa exportadora también puede ofrecer financiación directa a su cliente, lo que se conoce como "crédito suministrador" (Fanjul, 2022).

Disponibilidad de recursos humanos preparados: La disponibilidad de recursos humanos capacitados es crucial para la internacionalización de las empresas. Muchas pymes carecen de personal con habilidades lingüísticas, lo que resulta en prácticas como la traducción de correos electrónicos mediante traductores en línea. La falta de dominio de otros idiomas principalmente el inglés puede afectar las negociaciones comerciales en mercados maduros, por ejemplo, una visita a un cliente extranjero negociando directamente y no con un intérprete es muy diferente, además que genera mayor impacto. La presencia en línea también es vital; no

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

contar con un sitio web en inglés puede limitar el acceso a mercados internacionales, Además, se necesitan profesionales con conocimientos en logística, atención al cliente y técnicas de comercio exterior para tener éxito en los mercados internacionales (Fanjul, 2022).

Dificultad para identificar potenciales socios y oportunidades de negocio en otros países: La identificación de socios y oportunidades de negocio en el extranjero sigue siendo un desafío para las empresas que se quieren internacionalizar, a pesar de la disponibilidad de información en Internet. El encontrar clientes, servicios legales y otros socios para operaciones de exportación o inversión en el extranjero, aunque se encuentre en Internet, se requiere habilidad para analizarla adecuadamente, lo que a menudo se ve obstaculizado por la falta de preparación del personal. Estrategias para identificar socios incluyen participar en ferias, solicitar ayuda a embajadas y consultar con empresas consultoras buscar información directamente en la fuente es decir con canales directos en el país objetivo. Es crucial que el personal dedicado al comercio internacional conozca estos medios para realizar su trabajo de manera efectiva (Fanjul, 2022)..

Dificultad para obtener información sobre mercados exteriores: La disponibilidad de información en Internet ha revolucionado el acceso a estudios de mercado y regulaciones de importación en comparación con décadas pasadas. Sin embargo, a menudo las empresas subestiman la importancia de esta área, al igual que la búsqueda de clientes, es necesario tener conexión directa adicional. Para obtener la información necesaria, las empresas pueden recurrir a diversas fuentes como embajadas, consultoras y la investigación de mercado interna (Fanjul, 2022).

4.3 Estado actual del Aguacate Hass en Colombia, Oferta – Demanda

El cultivo del aguacate Hass en Colombia, ha representado un crecimiento favorable y significativo, puede atribuirse a diferentes factores, uno de ellos es el clima que permite en

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

diferentes regiones cultivar este tipo de producto, también, uno de los factores que pueden considerarse como aporte al crecimiento de la oferta del cultivo es la demanda nacional de compra para los mercados internacionales, en Colombia existe diferentes empresas las cuales se han dedicado tanto a la producción como a la compra de Hass para la exportación.

Tomando un histórico desde el año 2015 hasta el año 2021, como se presenta en el informe del ministerio de agricultura (MADR, 2021), la producción de Hass en Colombia ha incrementado en un 62%, representado en hectáreas, en el 2015 se tenía un aproximado de 13.530 ha y al 2021, se estimó un total de 31.518 ha, aclarando que la información del año 2021 representa el primer trimestre del año en mención, como se menciona en el en diferentes partes del presente proyecto, las áreas cultivadas han crecido considerablemente, indicando aporte al crecimiento económico del país y por lo tanto de cada región, lo cual puede indicar que se está presentando más oferta de dicho producto, es importante mencionar que a la fecha del año 2021, estas áreas sembradas solo han sido cosechadas 20446 hectáreas, lo cual significa que para la fecha del informe presentado por el ministerio de agricultura han cosechado el 64% del área sembrada para el primer trimestre del año 2021, adicional, como se menciona en el informe: “El crecimiento de áreas sembradas en la variedad Hass se encuentra asociada a la colocación exitosa de la fruta en los mercados internacionales y el apoyo continuo del Gobierno Nacional, en el proceso de apertura sanitaria de mercados estratégicos para la exportación de fruta aportando al manteamiento de la demanda en coherencia con la oferta creciente de este producto” (MADR, 2021, p.8)

En un informe más reciente del 2023, sobre el panorama de exportaciones Hortifrutícolas colombianas (ASOHOFrucol, 2023). En el año 2023 las exportaciones de aguacate presentaron un crecimiento del 12% en términos de valor y del 17% en términos de volumen, siendo el año 2021 un año histórico para las exportaciones de aguacate colombiano.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

El tiempo en el cual se ha desarrollado y deliberado este crecimiento de la oferta disponible del Hass, se ha logrado consolidar una cadena de valor solida que ha permitido abarcar desde la producción hasta la comercialización y posteriormente la exportación, y ha contribuido al crecimiento económico del sector, aportando a la tecnificación de los cultivos, adicional a ello, los productores se exigen constantemente, con la finalidad de poder ofrecer un producto de muy buena calidad y que su retribución en precio sea positiva, constantemente trabajan por mejorar la calidad del producto y así cumplir con los estándares exigidos por las exportadoras colombianas y por lo tanto de los estándares alimenticios exigidos por las regulaciones nacionales e internacionales.

La demanda juega un papel importante en lo que hoy se considera el crecimiento de la oferta, ya que es un factor directo que aporta al avance y desarrollo de la producción, otro papel importante que se determina en este crecimiento es la comercialización interna entre el productor y las empresas exportadoras en Colombia. Acorde a la información brindada por la Asociación Hortifrutícola de Colombia, Asohofrucol (2023) en su informe de Panorama de Exportaciones Hortifrutícolas colombianas del 2023; en Colombia los principales departamentos productores son Antioquia, Risaralda y el Valle del Cauca, el aguacate de variedad Hass, fue líder en las exportaciones hortifrutícolas, presentando cada año mayores crecimientos en su número de toneladas enviadas a otros países. Con relación a las empresas participantes en el proceso de exportación del aguacate en Colombia durante el 2023, estas son las 5 primeras empresas con mayor porcentaje de participación a nivel nacional, según valor FOB y peso neto en toneladas exportado (Tabla 2).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Tabla 2.

Principales empresas exportadoras de Aguacate Hass en el periodo enero a diciembre 2023.

No	Exportadora	Valor FOB	% Participación	Peso Neto (Ton)
1	AVOFRUT	47,28	24%	27.505
2	WESTFALIA FRUIT COLOMBIA SAS	19,21	10%	11.218
3	FRUTY GREEN PACKING SAS	17,56	9%	9.166
4	JARDIN EXOTICS SAS	14,43	7%	8.917
5	FLP PROCESADOS SAS	12,87	6%	5.983

Nota: La tabla muestran 5 primeras empresas con mayor porcentaje de participación a nivel nacional, según valor FOB en millones de dólares y peso neto en toneladas exportadas. Fuente: tomado y adaptado del informe de Panorama de Exportaciones Hortifrutícolas colombianas 2023 (ASOHOFrucOL, 2023)

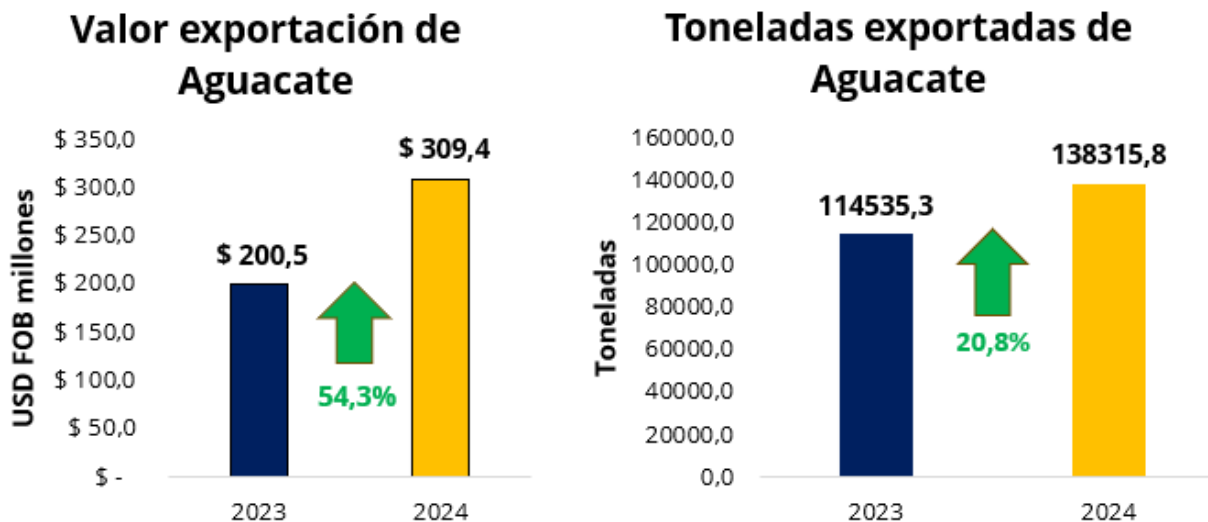
Según reporte de Analdex (2025) las exportaciones de aguacate Hass en Colombia durante el año 2020 al 2023 alcanzaron un valor acumulado de USD FOB 647,4 millones, evidenciando un crecimiento promedio anual mayor al 12%, y coincide en que el año 2021 registro el mayor valor en ventas externas. Y en cifras más recientes se encuentra que en el primer trimestre del 2024, gracias al evento deportivo de Estados Unidos Super Bowl, se degusto lo mejor de nuestro producto nacional debido a las 1.500 toneladas de aguacate Hass que exportó Colombia para acompañar la fiesta deportiva, así esta cifra representó un crecimiento del 56% en las exportaciones durante esta época, comparado con el año anterior, se estima que lo menos 70 contenedores de esta variedad de aguacate se enviarán a Estados Unidos desde el 22 de enero hasta el 18 de febrero del 2024 (MADR, 2024)

Acorde con los datos analizados de Analdex, Colombia en el 2023 alcanzó un valor de ventas externas de USD FOB 200,5 millones, y en el peso de las ventas externas en este rango de tiempo sumó 114.535 toneladas netas, presentando un crecimiento del 16,9%, comparado con el año 2022.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Figura 2.

Exportaciones de Aguacate Hass (2023-2024).



Nota: Análisis del valor y peso de las exportaciones del aguacate Hass del 2023 al 2024 según datos de Legiscomex analizado por Analdex. Fuente: tomado y adaptado de ANALDEX (2025).

4.4 Estado de la demanda Internacional del Aguacate Hass

El aguacate Hass, ha presentado en los últimos años una creciente demanda internacional, aportando al crecimiento de la oferta en diferentes países y sobre todo en Colombia. Es importante mencionar que este incremento es un punto muy positivo para el país y sobre todo para el gremio de productores que deseen aprovechar esta oportunidad, aparte de ello, la retribución económica podría ser mayor a la recibida en el mercado local, por lo tanto, es allí cuando el productor percibe una recompensa al esfuerzo y la inversión.

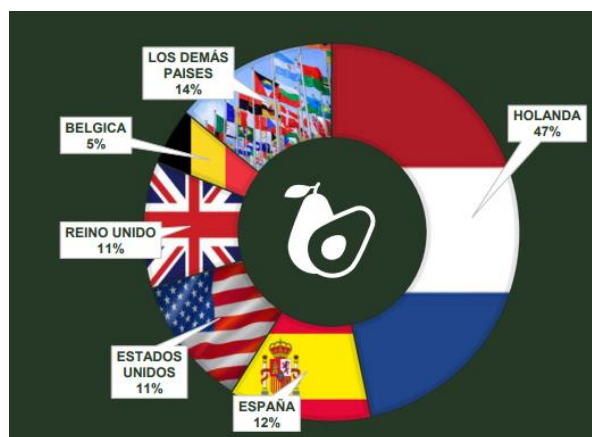
Acorde a la información brindada por Asohofrucol (2023), en su informe de Panorama de Exportaciones Hortifrutícolas colombianas durante el 2023 y como lo muestra la Figura 4, el principal país destino de las exportaciones de aguacate fue Holanda con un 47%, siendo el primer país no productor que más importa aguacate, además de ser la puerta de entrada a todos los países de Europa. En Colombia los productores de aguacate han venido entendiendo

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

las necesidades de trazabilidad e inocuidad que exigen las ventanas comerciales con el fin de cumplir protocolos de admisibilidad propios de diferentes destinos, por tanto, el país busca posicionarse cada vez con más fuerza en diferentes mercados (ASOHOFrucOL, 2023).

Figura 3.

Principales destinos de exportación del aguacate colombiano de enero a diciembre de 2023.



Nota: La figura muestra los principales países destinos de exportación del aguacate colombiano de enero a diciembre del 2023. Fuente: tomado y adaptado del informe de Panorama de Exportaciones Hortifrutícolas colombianas 2023 (ASOHOFrucOL, 2023)

Actualmente, Colombia se encuentra visualizando la recepción del aguacate Hass en países como México, Brasil, Cuba, Indonesia e India. Lo ha logrado en los últimos años en países como China y Japón, mercados de alta demanda del fruto y que se unen a otros 32 destinos, entre los que están los Países Bajos, España, Reino Unido, Estados Unidos y Francia, los cuales conforman el top cinco de los territorios a los que más se exporta esta variedad de aguacate (MADR, 2024).

Cabe resaltar, que uno de los factores que incide en el crecimiento de la demanda internacional, no solo es la calidad del producto, sino también la importancia alimenticia que se le ha atribuido a esta fruta, es un alimento considerado como un super alimento, y adicional a

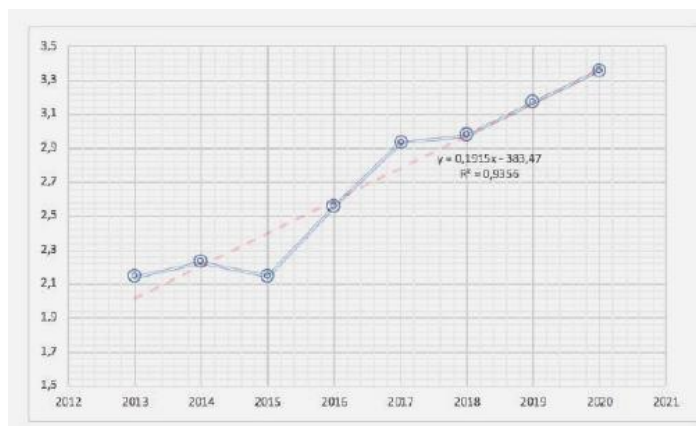
Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

ello tiene ventaja de la variedad en las preparaciones gastronómicas, en Europa se requieren entre 5000 a 5500 toneladas semanales, porque le atribuyen grandes beneficios para la salud, según (Fonseca, Alves, Dellinghausen & Barboza, 2016) citado por Arias, F., Montoya, C., & Velásquez, O. (2018)

Puede entenderse que el precio internacional es más llamativo e interesante que los precios nacionales, en la Figura 5. se puede observar la creciente en los precios desde el año 2013 al 2020 (Arias, F., Montoya, C., & Velásquez, O., 2018). La tendencia en el ámbito mundial para esas fechas mostró un crecimiento de los precios internacionales, evidenciando escenario de precios internacionales en el rango de 3,3 a 3,5 USD/Kg de fruta, para el 2020, aunque existen mercados que superaban la estimación del valor proyectado; como el caso de Alemania, donde se estimaban precios mayoristas de 3,8 USD/Kg, Australia (4,42 USD/Kg) y Suiza (3,97 USD/Kg).

Figura 4.

Estimación de precios internacionales del año 2013 al 2020.



Nota: La figura muestra la proyección de los precios internacionales del aguacate con el análisis de los datos de Departamento de Agricultura de los Estados Unidos –USDA– (2018) e ITC (2018). Fuente: tomado del artículo Dinámica del mercado mundial de aguacate (Arias, F., Montoya, C., & Velásquez, O., 2018).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
5. Marco Institucional

5.1 Presentación general de la empresa

La empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac con Nit número 901297175-3 tiene su domicilio en El Dovio Valle del Cauca, fue constituida legalmente desde el año 2019 y registrada en Cámara de Comercio del municipio de Cartago Valle con la actividad económica principal CIIU A0121 que corresponde al cultivo de: uvas, aguacates, dátiles, higos, mangos, papayas, piñas, pomelos, limones y limas, naranjas, mandarinas, manzanas, albaricoques, cerezas, melocotones, duraznos, peras, ciruelas, arándanos, grosellas, kiwis, frambuesas, fresas, entre otras (Cámara y Comercio de Cartago, 2024).

Figura 5.

Imagen Corporativa.



Nota. Imagen Corporativa de la Empresa Aguacates el Encanto S. A. S Zomac Fuente: Tomado de Documento interno (Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, s.f)

De conformidad con lo previsto en el artículo 1.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la resolución 1225 de 2019 del DANE el tamaño de la empresa es PEQUEÑA EMPRESA, la compañía pertenece al sector privado del área agrícola donde se ha percibido ingresos por valor de \$3.145.415.000 (Cámara y Comercio de Cartago, 2024), la compañía se encuentra bajo la dirección y supervisión de 2 accionistas, que han procurado por el sostenimiento y

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

mejoramiento del proyecto desde hace 5 años, la creación de la empresa surge de la necesidad de ambos accionistas por diversificar sus recursos. Hoy en día la empresa cuenta con 28 trabajadores, que están distribuidos entre área administrativa y operativa.

La empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, Una empresa es ZOMAC debido a que se encuentra ubicada en una Zona más Afectada por el Conflicto Armado (ZOMAC), lo que significa que la región ha sido afectada por la violencia, por tanto, la empresa dispone de unos beneficios e incentivos tributarios, que están previstos para el desarrollo y progreso de la región a la que pertenece para acelerar su desarrollo y progreso. Estos beneficios están establecidos en los artículos 235 al 237 de la ley 2819 de 2016 y el Decreto 1650 de 2017 (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, s.f).

Adicionalmente, la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac se encuentra vinculada a la Asociación Hortifrutícola de Colombia, Asohofrucol, administra el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola – FNFH, la cual por contrato suscrito con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, tiene a su cargo el recaudo de la contribución parafiscal Cuota de Fomento Hortofrutícola, y a la vez, es responsable de la inversión de estos recursos, en planes, programas y proyectos para el beneficio del subsector (ASOHOFRUCOL, s.f).

Dentro de las certificaciones con las que cuenta la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, está la ICA – Predio productor de vegetales para la exportación en fresco (2020 – 2025). Registros 762500010, 762500011, 762500012. y ICA Predio Americano ZONA BUFFER y en las que se encuentra trabajando son la de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y la GLOBAL GAP, que es norma mundial para las BPA que establece un sistema de certificación independiente para garantizar la seguridad de los alimentos y los trabajadores (Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, s.f).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

5.2 Reseña histórica

Aguacates El Encanto S.A.S Zomac es una empresa que nace en el año 2019, fruto de la visión y trabajo conjunto de tres amigos que, al identificar el potencial del cultivo de aguacate Hass, decidieron emprender un proyecto agrícola con una proyección a largo plazo. Sin embargo, en el año 2023 uno de los accionistas decide vender sus acciones por lo que en la actualidad son dos accionistas. Este emprendimiento surgió con la firme creencia de que la producción de aguacate Hass no solo representaba una alternativa de negocio viable, sino también una oportunidad para aportar al desarrollo de la región y participar en el creciente mercado internacional de exportación.

En sus primeros pasos, los socios adquirieron un terreno estratégicamente ubicado, que permitiera la siembra del aguacate Hass en condiciones óptimas. En agosto de 2019, dieron inicio a las primeras siembras en el predio, con la plantación de 725 árboles, marcando el comienzo de la operatividad de la empresa. Este primer paso fue fundamental para sentar las bases de lo que más tarde sería un proceso de expansión acelerada.

En el transcurso del mismo año, y con la convicción de que la demanda internacional de aguacates seguiría en crecimiento, la empresa amplió significativamente su producción, culminando 2019 con la siembra de 20,000 árboles. Este hito no solo reflejó el compromiso y la capacidad de los fundadores, sino también su visión estratégica de posicionarse en un mercado de exportación.

A lo largo de 2020 y 2021, Aguacates El Encanto continuó con su proceso de expansión, con la siembra progresiva que cerró en 30,000 árboles. En este periodo, la empresa implementó mejores prácticas agrícolas y tecnología avanzada en sus cultivos, garantizando una producción de alta calidad que satisficiera los estándares internacionales para la exportación.

La empresa también comenzó a destacarse por su enfoque sostenible y responsable con el medio ambiente, utilizando prácticas que favorecen la conservación del ecosistema local,

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

la eficiencia en el uso del agua, y la promoción del bienestar social y económico de la región.

Esta filosofía empresarial permitió que Aguacates El Encanto no solo se consolidara como un referente en la producción de aguacate Hass, sino también como una empresa comprometida con el desarrollo sostenible y la generación de empleo local.

A lo largo de estos primeros años, Aguacates El Encanto ha demostrado una notable capacidad para adaptarse a las demandas del mercado y seguir creciendo en un sector altamente competitivo. Hoy en día, la empresa se posiciona como un jugador clave en la industria del aguacate en Colombia, con grandes expectativas de seguir expandiendo su producción y consolidarse como uno de los principales proveedores de aguacate Hass para mercados internacionales.

5.3. Direccionamiento Estratégico Aguacates El Encanto S.A.S Zomac

5.3.1 Visión

Ser una de las empresas líderes en producción y distribución de aguacate Hass en el mercado internacional, adaptando nuestra producción a los diferentes cambios y retos del mercado sin perder nuestro enfoque principal de responsabilidad social y ambiental (Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, s.f).

5.3.2 Misión

Ser una empresa que logre una producción de aguacate Hass saludable y de óptima calidad que pueda llegar a todo tipo de mesa en el mundo. Para lograrlo tenemos como enfoque principal el acompañamiento de todos los procesos dentro de la cadena productiva y el compromiso del trabajo basado en la responsabilidad ambiental, el respeto, el progreso, crecimiento de nuestro equipo humano y pasión por lo que hacemos (Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, s.f).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

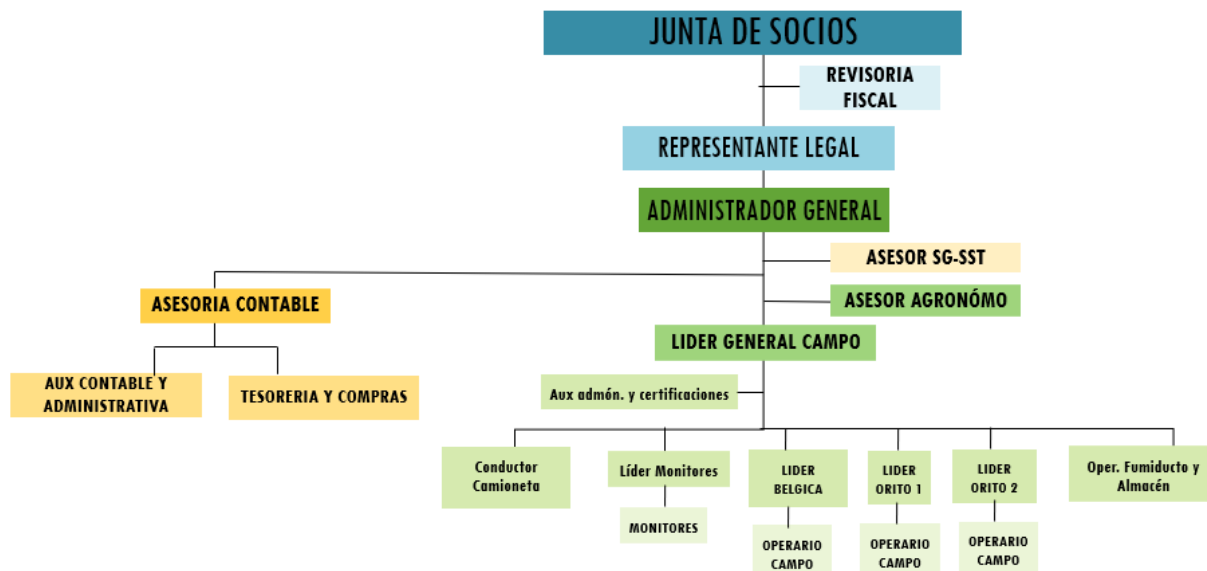
5.3.3 Estructura Organizacional

La empresa cuenta con un equipo humano valioso distribuido en diversas áreas, al nivel administrativo cuenta con 4 colaboradores fijos, representante legal, administrador general, auxiliar contable y administrativo, tesorería y compras, y 3 externos, revisor fiscal, asesor contable, asesor de SGSST. A nivel de producción cuenta con 22 colaboradores fijos, en los cargos de Líder general de campo, conductor, líder monitores, monitores, líder Bélgica, líder Orito 1, líder orito 2, operario de fumiducto y almacén y los operarios de campo, y 1 externo el asesor agrónomo.

Es importante resaltar que su estructura está dada de acuerdo con la funcionalidad en donde cada cargo responde a su superior inmediato. A continuación, se muestra el organigrama de Aguacates el Encanto S.A.S Zomac (figura 7).

Figura 6.

Organigrama Aguacates El Encanto S.A.S Zomac.



Nota: La figura muestra la organización estratégica de los cargos que componen la empresa Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac. Fuente: Tomado de documentos internos de Aguacates El Encanto S.A.S Zomac (2023).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

5.4 Productos o servicios ofertados

La empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac ofrece un solo producto que es el aguacate Hass en fresco, cuyo nombre en términos botánicos y taxonómicos se conoce con el nombre científico de "Persea americana Mill"; las principales características del aguacate Hass es que su piel pasa de verde oscuro a verde purpurino, tiene un sabor a nuez y avellana con una textura es suave-cremosa y la semilla es de pequeña a mediana, adicionalmente está disponible prácticamente durante todo el año.

Figura 7.

Producto Aguacate Hass.



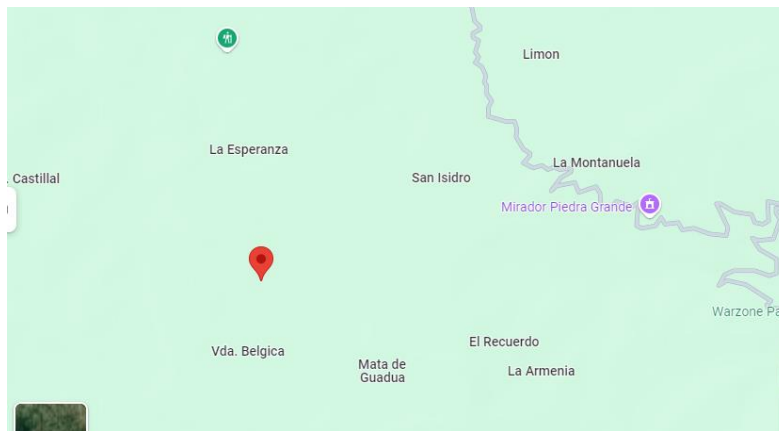
Nota: Fotografía tomada y adaptada por: Omar Esteban Sánchez Arcila (2024)

La empresa Aguacate el Encanto S.A.S Zomac, se encuentra ubicada geográficamente en la vereda La esperanza perteneciente al municipio de El Dovio a 40 minutos (19,7 km) del municipio de Roldanillo – Valle del Cauca, 4°26'34.4 al Norte y 76°13'46.3" al Oeste, como se muestra en la Figura 9.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Figura 8.

Ubicación Geográfica de la empresa



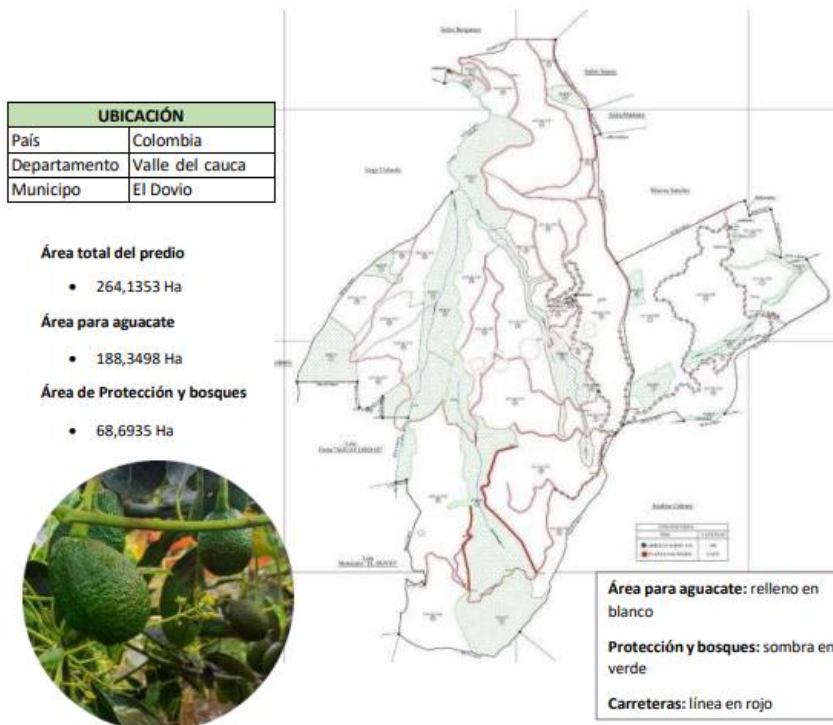
Nota: la imagen muestra la ubicación geográfica de la empresa Aguacate el Encanto S.A.S Zomac. Fuente: Tomado y adaptado de Google Maps (2024)

El área del predio que ocupa la empresa es de 264,135 ha, y se encuentra distribuida de la siguiente manera, 183,3498 ha están destinadas a la siembra de aguacate Hass y 68,693ha son zonas de protección y bosques como se muestra a continuación en la figura 10. La siembra del aguacate Hass requiere de unas condiciones ambientales, sin embargo, la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac dispone de las características climáticas y condiciones de suelo que ha beneficiado el estado del cultivo, se encuentra a 1960 m.s.n.m., con un rango de temperatura de 14°C a 24°C, con precipitaciones anuales de 1400mm a 1800 mm y un promedio mensual de aproximadamente 100 mm como mínimo y suelos tipo franco y franco arenoso (Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, s.f).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Figura 9.

Distribución demográfica de la empresa Aguacates el Encanto S.A.S. Zomac.



Nota: la imagen muestra la distribución demográfica de los lotes, cultivos y zonas de protección de la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac. Fuente: tomado y adaptado de informe interno (Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, s.f)

El fruto de aguacate Hass se presenta de diversos tamaños catalogados calibres que van desde los 130 gramos en adelante siendo la clasificación por calibres en el mercado internacional. Acorde a información suministrada por la gerencia la empresa actualmente cuenta con 30.000 árboles sembrados de los cuales el 70% se encuentran en etapa productiva, estos tienen una capacidad de producción de 600.000 kilos de aguacate Hass en un año, lo que comprende alrededor de 25 contenedores y cuenta con un potencial en su etapa productiva en su máxima expresión de 1.500.000 kilos de Hass representando 50 contenedores aproximadamente.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

5.5 Infraestructura e Instalaciones

La empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac dispone de:

- 3 bodegas de almacenamiento de agroinsumos y herramientas.
- 1 caseta de preparaciones de mezclas y sistema de fumiducto general.
- 1 bodega de acopio transitorio de cosecha.
- 5 viviendas con servicios básicos (agua potable, electricidad y pozo séptico)
- 1 oficina.
- Tanques de almacenamiento provisional de agua distribuidos estratégicamente entre lotes.
- 3 vías de acceso o entradas al predio, así como vías internas emblastradas y caminos internos en los lotes.
- Baños instalados en puntos estratégicos de la finca para uso de los empleados, con sus respectivos pozos sépticos.
- Cercos con predios lindantes

Adicionalmente, la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac adicional a su infraestructura cuenta con los siguientes recursos disponibles: el aprovechamiento de corrientes hídricas dentro del predio por medio de una concesión de aguas superficiales de uso público otorgado por la CVC; permiso de uso del suelo para el aprovechamiento agropecuario, acceso al sistema de acueducto para el abastecimiento de agua en viviendas; ubicación cercana a los municipios de El Dovio (25 minutos) y Roldanillo (40 minutos) permitiendo obtener disponibilidad de mano de obra, insumos y otros recursos de estos lugares, buenas vías de acceso y excelente luminosidad (Aguacates El Encanto S.A.S Zomac, s.f).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

5.6 Análisis del sector

Según el Ministerio de Agricultura, en el año 2023 el sector agropecuario en Colombia tuvo una participación entre el 6% y 8% del PIB nacional, y contó con una participación del 15% en el empleo del país (Finagro, 2023). Según las cifras anteriores del Ministerio de Agricultura el sector agropecuario es un gran referente para que los empresarios puedan invertir y establecer líneas productivas contribuyendo al crecimiento económico propio y crecimiento agrícola del País. Uno de los principales apalancadores de este crecimiento es la diversificación de cultivos, gracias a la diversidad geográfica y climática de Colombia, ideal para cultivar una amplia gama de productos agrícolas. El café, el banano, las flores, el cacao, las frutas y las hortalizas son algunos de los cultivos destacados que han registrado un aumento significativo en su producción (Finagro, 2023).

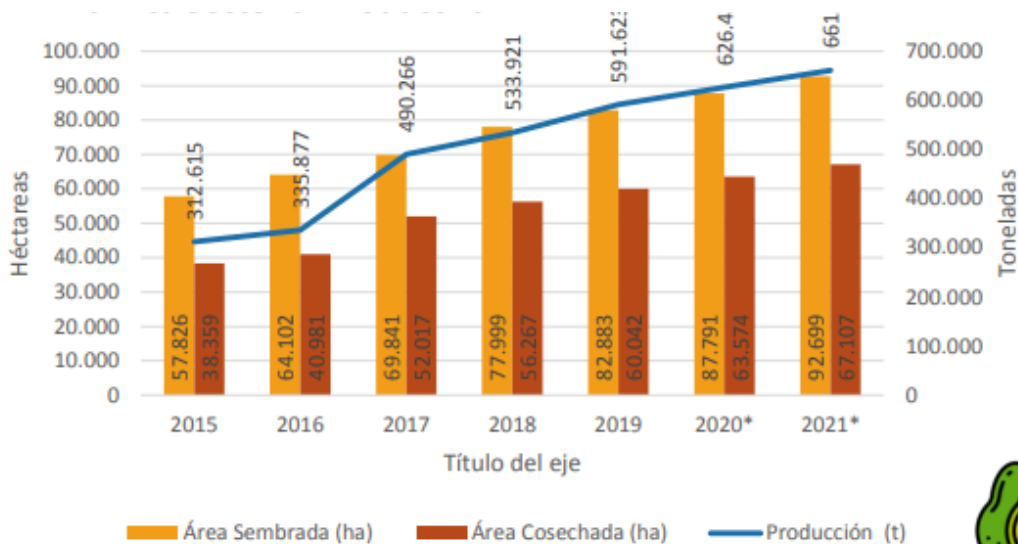
En cuanto al aguacate Hass en Colombia a pesar de estar esta variedad en algunos viveros y de haberse iniciado siembras en 1979 en la región de Fresno en el Tolima, solamente en el año 2003 se hizo un lanzamiento formal para que la variedad Hass empezara a ser sembrada en las regiones colombianas en suelos y clima apropiados para su desarrollo (MADAR, s. f.)

El cultivo de la variedad Hass corresponde al 34% del total de área sembrada con aguacate en el país según informe del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la cadena de productividad del aguacate al 2021 (MADR, 2021), lo cual es un porcentaje significativo en el sector y que se refleja en el crecimiento de áreas y producción de Hass que ha tenido a través del tiempo como se evidencia en la siguiente gráfica (figura 11):

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Figura 10.

Dinámica Sectorial Productiva del Hass (2021).



Fuente: EVAS – DCAyF *proyección. DCAF



Nota: la figura muestra el aumento del año 2015 al 2021 en la siembra y cosecha del aguacate Hass en Colombia. Fuente: tomado y adaptado del Informe la cadena de productividad del aguacate al 2021 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR, 2021)

Como se puede evidenciar en la gráfica anterior existe en el país un crecimiento exponencial en la producción año a año, lo que representa una oferta significativa del Hass para los mercados internacionales, a su vez las áreas sembradas de Hass en el país siguen aumentando año a año y aún también supera las áreas en producción, es decir existe un crecimiento constante del sector y una oferta latente significativa.

Al analizar la producción del aguacate Hass propiamente en el Valle del Cauca, la organización Invest Pacific, refiere que el Valle del Cauca durante el 2021 fue el segundo departamento en Colombia con mayor extensión de tierras disponibles y aptas para el cultivo de aguacate Hass. El Valle del Cauca cuenta con más de 123.000 Ha. aptas para este cultivo,

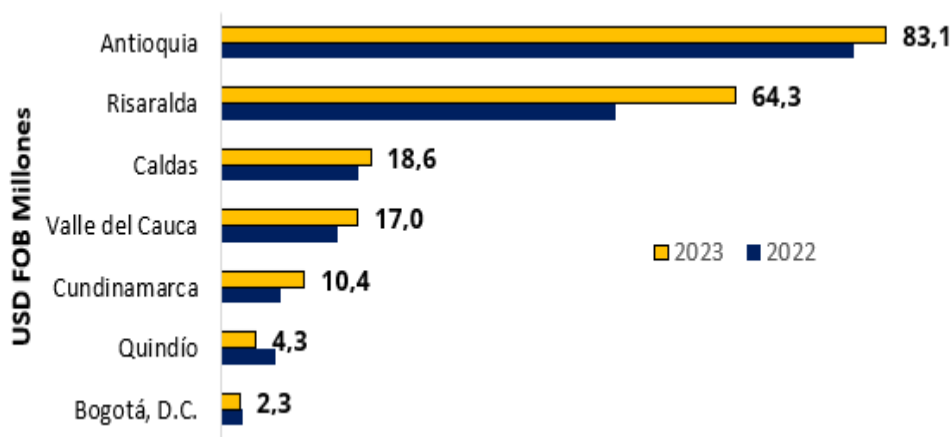
Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

presentando un dinamismo positivo en la última década, teniendo un incremento en el 2021 de producción del 28,4% con un total de 33.435 toneladas y con una expansión de 4,4% en los cultivos, lo que lo convirtió en el cuarto productor en Colombia (Invest Pacific, 2022). Las exportaciones de aguacate desde el nivel regional, durante el 2021 fueron lideradas por el departamento de Antioquia con una participación del 52%, seguido de Risaralda con un 21 % y Valle del Cauca con un 11% (MADR, 2021).

Para el 2023, como lo muestra el informe de Analdex, los principales departamentos de origen del 2023 fueron, Antioquia con una participación de 41,4% del total exportado, Risaralda con un 32%, y Caldas con un 9.3%; por su parte el Valle del Cauca se muestra en este informe en el cuarto lugar como exportador a nivel nacional presentando un aumento en el valor de ventas llegando al USD 17,0 millones del 2022 al 2023.

Figura 11.

Departamentos de Origen de las Exportaciones Aguacate del 2022 al 2023.



Nota: Departamentos de origen de las exportaciones del aguacate Hass del 2020 al 2023 acorde al valor USD en ventas, datos de Legiscomex analizado por Analdex. Fuente: tomado y adaptado de ANALDEX (2025).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Sin embargo, en el informe de Asohofrucol (ASOHOFrucOL, 2023), Antioquia registra como el mayor productor de aguacate en Colombia con 28.122 ha sembradas de aguacate, donde 24.314 ha corresponden a la variedad Hass, siendo los municipios de Urrao, Sonsón, Jericó y Abejorral los principales productores representando el 66% de ha sembradas de aguacate. Y el Valle del Cuaca se muestra en el tercer lugar en el periodo analizado por Asohofrucol de enero a diciembre del 2023, con una participación del 8.6% a nivel nacional, como lo muestra la figura 13:

Tabla 3.

Departamentos de origen de exportación de aguacate Hass en Colombia de enero a diciembre del 2023.

PRINCIPALES DEPARTAMENTOS EXPORTADORES DE VARIEDADES HASS ENERO-DICIEMBRE 2023				
DEPARTAMENTO	FOB US\$ MILLONES	VOLUMEN TONELADAS	TOP 3 PAISES DE DESTINO	PARTICIPACION VOLUMEN
ANTIOQUIA	83,14	48.972	HOLANDA (40%), REINO UNIDO (16%) Y ESTADOS UNIDOS (13%)	42,8%
RISARALDA	64,29	36.761	HOLANDA (52%), ESPAÑA (14%) Y REINO UNIDO (13%)	32,1%
VALLE DEL CAUCA	17,04	9.898	HOLANDA (31%), ESPAÑA (26%) Y HONG KONG (25%)	8,6%
CALDAS	18,65	9.464	HOLANDA (54%), ESPAÑA (32%), BELGICA (12%)	8,3%
TOTAL	200,48	114.535	HOLANDA (47%), ESPAÑA (12%) Y ESTADOS UNIDOS (11%)	100%

Nota: la imagen muestra los principales departamentos de origen en la exportación de aguacate con información referente a valor FOB, volumen en toneladas, países de destino y porcentaje de participación a nivel nacional. Fuente: tomado y adaptado del informe de Panorama de Exportaciones Hortifrutícolas colombianas 2023 (ASOHOFrucOL, 2023)

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

No solo las exportaciones ayudaron al incremento de la producción, sino también la llegada de nueve compañías de capital extranjero dedicadas a la agroindustria en el Valle del Cauca en los últimos siete años, reafirmando el potencial que tiene el departamento, especialmente en la cadena del aguacate Hass. Algunas de estas compañías son Camposol (Perú), Green Fruit Avocados (Estados Unidos), Viveros Génesis (Perú), Green Super Foods (Chile) y Agrícola Ocoa (Chile), son un ejemplo de inversiones en aguacate Hass que se fueron estableciendo en los municipios de Sevilla, El Dovio, Versalles, Caicedonia, Trujillo, Argelia y Bolívar (Invest Pacific, 2022).

Figura 12.

Localización de las principales empresas, viveros y centros de investigación del Valle del Cauca



Nota: La imagen muestra las principales empresas, viveros y centros de investigación del Valle del Cauca, y la participación de empresas extranjeras, según informe del 2022 de Invest Pacific. Fuente: Tomado y adaptado de (Invest Pacific, 2022).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Al realizar una búsqueda en diferentes fuentes, dentro de las principales empresas productoras y exportadoras de aguacate Hass que se mencionan en el Valle del Cauca se encuentran las siguientes, no obstante, no fue posible encontrar una cifra de volumen de producción o ventas exacta para hacer un ranking de participación en la región:

- Pacific Fruits International S.A.S: Empresa vallecaucana dedicada a la producción y exportación de aguacate Hass. Con sede en Palmira, Pacific Fruits es una de las principales comercializadoras del fruto en la región y ha establecido conexiones clave con mercados internacionales, exportando a Estados Unidos y Europa. Ha logrado posicionar sus productos en mercados internacionales, incluyendo envíos significativos a eventos como el Super Bowl en Estados Unidos (Gobernación del Valle del Cauca, 2019).
- Camposol: Originaria de Perú, esta empresa ha invertido en el Valle del Cauca, adquiriendo más de 1.100 hectáreas en diferentes municipios para el cultivo de aguacate Hass. Además de su compromiso con la producción, participa en iniciativas ambientales como los Acuerdos Recíprocos por el Agua (ARA) (Invest Pacific, s.f)
- Green Fruit Avocados: Empresa estadounidense que se estableció en el municipio de Bolívar en 2018. Junto con un socio local, dispone de alrededor de 1.000 hectáreas para el cultivo de aguacate Hass y está comprometida con prácticas agrícolas sostenibles, colabora con el CVC en proyectos de conservación, incluyendo la protección de áreas boscosas (Invest Pacific, s.f) .
- Hass Colombia SAS: Asociación de productores de aguacate fundada en 2007, que cuenta con 50 asociados y más de 200 productores aliados. Aunque su planta principal está ubicada en el Eje Cafetero, trabaja con productores de diversas regiones, incluyendo el Valle del Cauca (Hass Colombia SAS, s.f).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

- Hacienda La Rochela: Ubicada en Trujillo, esta empresa familiar ha diversificado su producción de café hacia el cultivo de aguacate Hass, alcanzando niveles de exportación notables. Su cercanía al Puerto de Buenaventura facilita su acceso a mercados globales (Invest Pacific, s.f)
- Colomich: De origen mexicano, esta empresa se estableció en la región con planes de expansión y programas de gestión ambiental. Con más de 13 hectáreas protegidas, Colomich está comprometida con prácticas sostenibles en el cultivo de aguacate (Invest Pacific, s.f)
- Aguacates el Encanto: Empresa colombiana dedicada al cultivo y comercialización de aguacate Hass, con operaciones en el Valle del Cauca. Se enfocan en ofrecer productos de alta calidad y promover el desarrollo socioeconómico de la región (Aguacates el Encanto, s.f)

A pesar de que se ha tenido un crecimiento importante en el sector de la producción del Hass, según estudio realizado en el Valle del Cauca por la Universidad Nacional de Colombia en el 2021 existen algunas brechas tecnológicas importantes como desconocimiento de los patrones (Material vegetal) utilizados, baja disponibilidad de semilla certificada por el ICA, débil control de ingreso de material vegetal a el país, desconocimiento de la lista de agroquímicos autorizados por el ICA, falta de estandarización de un paquete tecnológico, entre otros las cuales se deben ir superando con el fin de obtener mayores beneficios en el ámbito agrícola, sanitario y status internacional lo que permitirá una competencia sana a nivel internacional y seguramente incremento en las productividades de las plantaciones. (Díaz Ramírez Lizette et al., 2021)

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
6. Diseño Metodológico

El enfoque de la investigación es de enfoque mixto permitiendo combinar la profundidad de los datos cualitativos con la precisión de los datos cuantitativos (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio, 2014). Este tipo de enfoque es especialmente útil donde se necesita evaluar tanto aspectos numéricos como contextuales (Hernández R, Fernández C, & Baptista M., 2014) lo cual lo hace idóneo para el estudio de factibilidad del mercado de exportación. Así, se determina una investigación mixta, utilizando información cualitativa y cuantitativa para obtener estadísticas sobre el crecimiento del mercado nacional e internacional y adicional a ello, información contextual por parte de los accionistas de la compañía y de los clientes.

El tipo de investigación a realizar corresponde a un estudio descriptivo con enfoque cualitativo, debido que se contextualiza un fenómeno en particular y se analizan una realidad subjetiva (Hernández R, Fernández C, & Baptista M., 2014). Debido a que es un proyecto de factibilidad, el tipo de diseño de investigación es exploratorio y descriptivo; esto se justifica porque se necesita primero comprender el entorno de exportación, asimismo identificar y describir el perfil del mercado objetivo, la competencia, y los requisitos regulatorios del país elegido como destino de exportación. El diseño exploratorio-descriptivo es una estrategia recomendada para estudios como estos que requieren un análisis preliminar del contexto antes de realizar el plan o estrategia frente a una situación en particular, así que permite caracterizar y comprender mejor los factores involucrados en el comercio de productos agrícolas para el desarrollo de una estrategia de exportación (Arias, F, 2012).

Adicionalmente la investigación es de tipo aplicada, debido a que el objetivo es responder un problema práctico, por tanto, lleva a buscar la solución de un problema aplicando los conocimientos del área (Rodríguez Sanchez, Y., 2020) , en este caso la factibilidad de exportar para la empresa Aguacates el Encanto S.A.S Zomac. Complementario a lo anterior, la

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

investigación tendrá una inferencia deductiva, debido a que el procedimiento de investigación se basará en un razonamiento lógico para extraer conclusiones a partir de principios generales, de esta manera se llegaran a conclusiones a través de premisas generales como los datos que se encuentren en la contextualización del mercado (Rodríguez Sanchez, Y., 2020).

Finalizando, el diseño del proceso de investigación es transversal, adecuado para el objetivo del presente proyecto porque se centra en recolectar datos en un solo punto en el tiempo para analizar la viabilidad de la exportación en las condiciones actuales del mercado. De esta manera, se recopilan datos específicos de las condiciones de mercado, la producción de aguacate, la demanda y las políticas comerciales vigentes en un momento particular. Este enfoque es suficiente para evaluar la viabilidad en ese contexto actual sin requerir un análisis a lo largo del tiempo (Hernández R, Fernández C, & Baptista M., 2014).

De esta manera, el diseño metodológico aporta a la estructura y desarrollo de esta investigación, ya que con la aplicación de cada uno de los métodos mencionados ayudaran a obtener información precisa y relevante de agentes externos e internos de la compañía, contribuyendo al estudio del mercado nacional e internacional para determinar la factibilidad del proyecto, sobre todo en tiempo, inversión y modalidad de exportación de Aguacate Hass para la Empresa Aguacate el Encanto S.A.S.

6.1 Población

Con base al objetivo de investigación se tiene en cuenta los diferentes stakeholders que podrían proporcionar información relevante para contribuir a resolver y establecer el desarrollo del planteamiento establecido. Entre estos Stakeholders se encuentran los accionistas de la compañía, ya que proporcionarán una visión de crecimiento y voluntad de inversión en la línea de negocio, validando así mismo las diferentes oportunidades para la compañía. En segundo lugar, para estudiar la factibilidad de la internacionalización de la compañía, se decidirá contar

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

con los posibles clientes de medianas y grandes superficies en los mercados Estadounidense y Europeo. De esta manera se obtendrán de primera mano sus requerimientos, expectativas, percepción del desarrollo del proyecto, oportunidades de mercado, requisitos para proveerles fruta, entre otros.

6.2 Muestra

Para la presente investigación, el tipo de muestreo será intencional o de muestreo por conveniencia, la cual es una técnica en la que los participantes son elegidos de forma premeditada con base en ciertos criterios que los hacen relevantes para el estudio. En lugar de elegir a los individuos de forma aleatoria o estadística, se eligen aquellos que mejor pueden aportar la información necesaria para responder a los objetivos de la investigación (Hernández-Sampieri et al., 2014). Por lo tanto, se entrevistará a los 2 accionista de la compañía, por otro lado 2 posibles clientes del mercado Estadounidense y 2 posibles clientes del mercado Europeo con los cuales se evidenciará de manera general las necesidades de los clientes en dos mercados globales ya que están enmarcados en diferentes culturas comerciales, diferentes estándares de calidad y establecer en qué sector es más apetecido o en que temporadas o periodos se considera puede ser una mejor oportunidad para la compañía vender el aguacate Hass.

Debido a que el propósito del estudio no es generalizar los resultados, sino obtener una visión precisa y práctica de la factibilidad de la exportación para la empresa Aguacates el Encanto S.A.S Zomac, la muestra intencional permitirá centrar la recolección de datos en los actores más relevantes, enfocándose en los participantes más informados o experimentados en el ámbito de la exportación de aguacate Hass. Sin embargo, se puede llegar a presentar algunas limitaciones que influyen en los resultados de la investigación, sesgando la información para la toma de decisiones en cuanto al mercado, como por ejemplo el tamaño de la muestra

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

de estudio que puede ser pequeña con relación a la cobertura internacional y la comunicación o poco interés de posibles clientes en el exterior como participantes en el desarrollo de dicha investigación.

6.3 Instrumentos de Medición

El instrumento de medición que se llevará a cabo en el desarrollo de este estudio es la entrevista, la herramienta que ayudará a obtener información tanto subjetiva como objetiva, poder captar de manera más precisa el interés tanto de los accionistas de la compañía como del posible cliente para el desarrollo del estudio de factibilidad que se pretende realizar. El instrumento se estructura de la siguiente manera, se construye 2 entrevistas, cada una para la población específica, ya que representan 2 escenarios diferentes aportando las respuestas necesarias para el desarrollo continuo de la investigación, así se diseñará una entrevista para accionistas y otra para los posibles clientes. Cada una cuenta con unas categorías de análisis, variables con sus respectivas preguntas de diseño abierto, con la finalidad de poder obtener información amplia que permita captar el interés de la población.

Además de la entrevista realizada al cliente, la cual proporciona información cualitativa y de carácter subjetivo, se incorporará un instrumento adicional que permita analizar factores exógenos al cliente, es decir del contexto en el que se ubica, pero determinantes para la viabilidad de la relación comercial de exportación desde Colombia. Este instrumento consistirá en una matriz de evaluación en la cual se recopilarán y analizarán datos del país de procedencia de la empresa cliente. Entre los factores considerados se encuentran, las condiciones macroeconómicas como el Producto Interno Bruto (PIB), tasa de inflación y tipo de cambio; los factores sociodemográficos como la densidad poblacional, idioma predominante, patrones de consumo y nivel de demanda específica de aguacate Hass y los aspectos comerciales y políticos, como la existencia de acuerdos comerciales previos, tratados de libre

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
comercio, la orientación política, y clasificación de riesgo del país, entre otros. Para ello se toma como base la Matriz de Análisis de Contexto de mercados de (Lagos Tamayo, D. Mauricio, 2024) y se adapta a la necesidad de la presente investigación (ver Anexo 1).

Este análisis complementario permitirá obtener una visión integral de las oportunidades y posibles desafíos en el entorno comercial y político del país de destino, contribuyendo a una evaluación más precisa de la factibilidad de la exportación del aguacate Hass.

6.4 Identificación de Categorías y Variables

Para realizar el diseño de las entrevistas, como instrumento para obtener datos detallados sobre los aspectos clave de la exportación de aguacate Hass. Se hace necesario establecer las categorías y variables que permitirán profundizar en aspectos que afectan la factibilidad de la exportación, tanto desde la perspectiva interna de la empresa exportadora como desde la percepción de los posibles clientes en el mercado de destino. Con base a la información presentada en el marco teórico se pudo identificar algunas categorías y variables importantes a desarrollar en el trabajo aplicado que contribuyan a la investigación de la factibilidad de la exportación de aguacate Hass por parte de la empresa Aguacates el Encanto S.A.S Zomac. permitiendo tomar decisiones informadas basadas en las percepciones tanto internas como de los posibles clientes de exportación.

A continuación, se presentan las categorías, variables, su definición conceptual y definición operacional para los accionistas de la empresa (Tabla. 4) y para los posibles clientes (Tabla. 5):

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Tabla 4.

Las categorías, variables, su definición conceptual y definición operacional para los accionistas.

No	Categoría	VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional
1	Capacidad Productiva	Volumen de Producción Anual	Cantidad de aguacate Hass que la empresa puede producir en un año.	Medida en toneladas de producción anual de aguacate Hass de la empresa.
		Capacidad de Expansión	Posibilidad de aumentar la producción en caso de una demanda adicional en mercados externos.	Porcentaje de crecimiento en la capacidad productiva en respuesta a demanda.
2	Capacidad de Recursos Instalados	Terrenos y Capacidad de Producción	extensión de tierra destinada al cultivo de aguacate Hass y su capacidad de producción en términos de hectáreas y eficiencia de producción anual.	Superficie total en hectáreas dedicada al cultivo de aguacate Hass y su rendimiento promedio en toneladas anuales.
		Herramientas y Maquinaria Disponible	Equipos y herramientas que la empresa utiliza en la producción, cosecha, empaque y preparación del aguacate Hass para exportación.	Cantidad y tipo de herramientas y maquinaria disponibles, tales como empacadoras, clasificadoras y equipo de refrigeración.
		Capacidad de Almacenamiento	Capacidad de la empresa para almacenar adecuadamente el aguacate antes de su exportación.	Medida en metros cúbicos o número de cámaras de refrigeración o bodegas disponibles para el aguacate.
		Transporte	Medios y capacidad de transporte con los que cuenta la empresa a nivel nacional, para acercar a los puntos de despacho	Tipo de transporte utilizado, capacidad de cargue y frecuencia de envíos posibles.
		Personal Capacitado y Especializado	Cantidad de personal y su nivel de especialización para llevar a cabo los procesos de cultivo, cosecha y preparación del producto para exportación.	Número de empleados capacitados y su nivel de experiencia o formación en el manejo, cosecha y exportación de aguacate.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

	Contacto y Coordinación Logística Internacional	La habilidad de la empresa para gestionar y coordinar el transporte de productos a través de terceros, incluyendo proveedores de transporte y aduanas.	Nivel de relación y frecuencia de contacto con operadores logísticos, proveedores de transporte y agentes aduanales para asegurar exportaciones fluidas.
3	Normativas y Certificaciones	Cumplimiento de Documentación de Exportación	Nivel de preparación de la empresa para cumplir con la documentación y trámites legales requeridos en el país de destino para exportar aguacate Hass.
	Certificación de Calidad	Certificaciones internacionales de calidad y seguridad que cumple la empresa.	Conocimiento y disponibilidad de documentos necesarios para la exportación, tales como certificados de origen, facturas comerciales, documentos fitosanitarios, entre otros.
4	Capacidad Financiera y Viabilidad Económica	Estructura de Costos Operativos	Lista de certificaciones obtenidas (ej. GlobalGAP, USDA Organic) aplicables al aguacate Hass
	Estrategia de Precios y Margen de Ganancia	Desglose de los costos relacionados con la producción, empaque, transporte y aranceles asociados a la exportación de aguacate Hass.	Lista detallada de los costos en dólares asociados al proceso de producción y exportación.
	Capital Disponible para Exportación	Precio que la empresa planea establecer para el aguacate Hass en el mercado destino y margen de ganancia esperado.	Precio estimado de exportación por kilogramo o tonelada, y el porcentaje de margen de ganancia sobre el costo total.
	Acceso a Financiamiento Externo	Cantidad de recursos financieros que la empresa tiene destinados exclusivamente para cubrir los costos de producción y exportación del aguacate Hass.	Monto en dólares del presupuesto anual destinado a actividades relacionadas con la exportación de aguacate Hass.
		Disponibilidad y tipo de fuentes de financiamiento a las que la empresa puede acceder para cubrir costos o expandir operaciones de exportación.	Descripción de las fuentes de financiamiento disponibles, como préstamos bancarios, créditos comerciales, o subvenciones, y sus condiciones (plazo, interés).

Nota: Elaboración Propia (2024)

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Tabla 2.

Las categorías, variables, su definición conceptual y definición operacional para los posibles clientes.

No	Categoría	Variabes	Definición Conceptual	Definición Operacional
1	Demanda y Preferencias de Mercado	Frecuencia de Compra	Número de veces al año que el cliente adquiere aguacate Hass o productos similares.	Cantidad de veces (mensual, trimestral, etc.) que el cliente mayorista compra aguacate
		Criterios de Calidad	Características del producto que el cliente considera indispensables, como tamaño, madurez y condición del aguacate.	Descripción de especificaciones de calidad esperadas en el producto.
		Marcas Competidoras	Otras marcas o países proveedores de aguacate que compiten en el mercado destino.	Lista de principales competidores y país de origen de las marcas en el mercado.
		Preferencias por Proveedor	Preferencias del cliente en cuanto a la procedencia del aguacate, en función de la percepción de calidad o valor de marca.	Preferencia expresada sobre proveedores según el país de origen del aguacate.
2	Capacidades de Almacenamiento y Logística	Almacenamiento en Destino	Capacidad y condiciones del cliente para almacenar el aguacate en su país.	Espacio disponible y condiciones de almacenamiento (refrigeración, control de maduración) en el país de destino.
3	Precios y Costos de Importación	Costos de Importación	Gastos adicionales que el cliente debe asumir en la importación, tales como aranceles, transporte interno y almacenamiento.	Lista de costos asociados a la importación y venta de aguacate en el mercado destino.
		Precio de Compra Esperado	Rango de precios que el cliente estaría dispuesto a pagar por el aguacate Hass importado.	Rango de precio aceptable por kilogramo o tonelada de aguacate en el mercado destino.
4	Capacidad de Compra y Condiciones Financieras	Disponibilidad de Presupuesto	Fondos disponibles del cliente para la compra y manejo de aguacate Hass, incluyendo costos	Presupuesto aproximado en dólares destinado a la compra de aguacate Hass, considerando

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

	adicionales de importación	gastos de transporte y aranceles.
Preferencias de Condiciones de Pago	Tipo de acuerdo de pago que el cliente prefiere para asegurar la factibilidad financiera de la importación, como pago anticipado, crédito, etc.	Preferencia del cliente por condiciones como pagos a crédito, anticipados o mediante cartas de crédito, y sus periodos de pago ideales (mensual, etc.)
Evaluación del Retorno Financiero	Percepción del cliente sobre el retorno financiero esperado al comprar aguacate Hass y venderlo en su mercado	Estimación del cliente sobre el margen de ganancia o rentabilidad al vender el aguacate Hass en su mercado.

Nota: Elaboración Propia (2024)

Teniendo en cuenta las categorías y variables establecidas para los accionistas y los posibles clientes se diseñan las dos entrevistas, Instrumento 1: Entrevista Accionistas Aguacates el Encanto S.A.S Zomac (ver Anexo 2) e Instrumento 2: Entrevista Clientes Internacionales (ver Anexo 3).

6.5 Validación de Instrumentos

Debido a que el , Instrumento 1: Entrevista Accionistas Aguacates el Encanto S.A.S Zomac e Instrumento 2: Entrevista Clientes Internacionales, son una realización propia del investigador del presente proyecto sobre la base de los antecedentes teóricos e investigativos sobre la internacionalización, propiamente en el proceso de exportación del aguacate Hass, se considera pertinente realizar una validación, para la cual se construye un formato de validación para ambos (ver Anexo 4 y 5) basándose en los criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008). Se les solicitara a 2 expertos realizar la respectiva validación de ambos instrumentos.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Como validadores se cuenta con la colaboración del Coordinador del programa de Comercio Exterior Universidad del Valle, Seccional Zarzal, M.G. Oscar Humberto Gaviria Arana y la Contadora Publica, Magister en dirección empresarial Melissa Andrea Gómez Franco quien desempeña un cargo como jefe de operaciones en una empresa exportadora; en los anexos 6 y 7, se encuentra el resultado de la revisión de los instrumentos.

Una vez obtenidas las respuestas de los revisores 15 de noviembre del 2024, del sr Oscar Humberto Gaviria Arana y del 27 de noviembre del 2024 por parte de Melissa Andrea Gómez Franco, se pasó hacer una nueva revisión para realizar las correcciones que se consideraron pertinentes a los instrumentos, tanto al de los accionistas como al de los Clientes dejando una última versión la cual se observa en los Anexo. 8 y 9. La entrevista para accionistas continua con los mismos 4 categorías, pero paso de 22 a 19 preguntas en total, y la entrevista para clientes, se retiró la categoría Precios y Costos de Importación, dejando las de Demanda y Preferencias de Mercado, Capacidades de Almacenamiento y Logística y Capacidad de Compra y Condiciones Financieras, y con el ajuste en las preguntas sigue teniendo 14.

6.6 Fuentes para la recolección y Técnicas para el Análisis de Datos

En el proceso de investigación, se recurrirá a la recolección de datos mediante de diversas fuentes de información, las fuentes primarias serán los stakeholders seleccionados, 2 accionistas, 2 clientes del mercado estadounidense y 2 del mercado europeo. Como fuente secundaria se abarcarán revistas especializadas, informes técnicos, actas de congresos, seminarios, y, además, plataformas reconocidas como Google Scholar, Scopus, entre otras. La recopilación de fuentes secundarias se realiza con el objetivo de establecer un perfil completo y riguroso de fuentes para respaldar un trabajo de investigación exploratoria-descriptiva.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

En esta investigación se utilizarán una técnica de análisis de datos, ajustadas a al tipo de instrumento utilizado, en este caso la entrevista a accionistas y clientes, así como la investigación de publicaciones para el contexto del mercado, condiciones aduaneras, fitosanitarias entre otras del mercado objetivo.

Se utilizará el análisis de contenido como técnica principal. El análisis de contenido, según refiere Campos & Turato (2009), abarca un conjunto de estrategias, que tienen como objetivo es la búsqueda de los sentidos contenidos, es decir inmersos en los documentos o material recolectado a través de entrevistas, o en notas de observación tomadas en diarios de campo (Campos, C. J. G., & Turato, E. R., 2009). Esta técnica cualitativa permite identificar, organizar y categorizar patrones recurrentes en los datos textuales, que reflejan las percepciones, opiniones y experiencias de los participantes (Krippendorff, 2019).

6.7 Ficha Técnica

Tabla 6.

Ficha Técnica: Estudio de factibilidad técnica, económica y comercial para la exportación directa de aguacate Hass para la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac.

Concepto	Descripción
Tipo de Investigación	Mixto
Diseño de Investigación	Descriptivo y exploratorio
Unidad de análisis	Aguacates el Encanto S.A.S Zomac
Población y Muestra	Empresa: 2 Accionistas Clientes: 2 Estados Unidos 2 Europa
Fuentes de Información	Primaria: Información obtenida directamente de los accionistas y clientes. Secundaria: Publicaciones y literatura sobre el tema
Técnica de Análisis de Datos	Análisis de Contenido

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Categorías de Análisis	<p>Accionistas – Empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad Productiva 2. Capacidad de Recursos Instalados 3. Normativas y Certificaciones 4. Capacidad Financiera y Viabilidad Económica <p>Cientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda y Preferencias de Mercado 2. Capacidades de Almacenamiento y Logística 3. Precios y Costos de Importación 4. Capacidad de Compra y Condiciones Financieras
-------------------------------	--

Nota: Elaboración Propia (2024)

6.8 Análisis externo

Para el análisis externo de la compañía Aguacates El Encanto S.A.S Zomac se implementó la metodología de análisis PESTEL para analizar los diferentes factores políticos, Económicos, sociocultural, Tecnológico, Ecológico/ambiental y Legal los cuales permiten obtener un panorama general de cómo podría estar posicionada la compañía en el sector con la finalidad de cumplir el objetivo general del trabajo aplicado.

Tabla 7.

Análisis PESTEL comparativo: Estados Unidos vs. España (2024–2025).

Factor	Estados Unidos (EE. UU.)	España
P (Político)	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad política y apertura comercial con Colombia gracias al TLC Colombia–EE. UU. - USDA exige certificaciones fitosanitarias estrictas (APHIS). - Tensiones comerciales con México pueden generar espacio para otros proveedores como Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Miembro de la UE con normativas comerciales armonizadas. - Colombia tiene acuerdo comercial con la UE, vigente desde 2013. - Altos estándares regulatorios, particularmente en trazabilidad y residuos.
E (Económico)	<ul style="list-style-type: none"> - Principal mercado consumidor de aguacate (más del 50% de las importaciones mundiales). - Alta capacidad adquisitiva y consumo creciente. - Competencia fuerte con México y Perú. - Fletes marítimos más altos, pero menos exigencias postcosecha. 	<ul style="list-style-type: none"> - Segundo destino europeo de aguacate. - Alto consumo per cápita en crecimiento. - Fletes más bajos desde Colombia. - Más sensibles a variaciones de precio (menor poder adquisitivo que EE. UU.).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Factor	Estados Unidos (EE. UU.)	España
S (Sociocultural)	<ul style="list-style-type: none"> - Preferencia creciente por alimentos saludables, orgánicos y con certificaciones sostenibles. - Gran población hispana que reconoce y prefiere el aguacate colombiano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dieta mediterránea incluye frutas frescas. - Consumidores más tradicionales en frutas exóticas, pero con tendencia creciente. - Mayor exigencia en etiquetas de origen y sostenibilidad.
T (Tecnológico)	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a plataformas logísticas avanzadas (blockchain, trazabilidad digital, IoT). - Se exige el uso de tecnología en trazabilidad y monitoreo logístico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buen acceso a sistemas tecnológicos y plataformas logísticas. - Interés en certificaciones de sostenibilidad y trazabilidad digital, pero menor nivel tecnológico comparado con EE. UU.
E (Ecológico/Ambiental)	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte enfoque en sostenibilidad, reducción de huella de carbono. - Control ambiental en producción, empaque y transporte. - Clima político y social pro-ambientalista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas ambientales estrictas impuestas por la UE. - Exigencia de certificaciones como GlobalG.A.P., Rainforest Alliance. - Restricciones sobre uso de plaguicidas, empaques y transporte.
L (Legal)	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamentaciones estrictas de la FDA y USDA. - Requiere cumplimiento de normas de inocuidad, etiquetado y Fito sanidad. - Barreras técnicas si no se cumplen requisitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas comunes de la UE (etiquetado, trazabilidad, residuos). - Certificaciones como GRASP, IFS Food, y cumplimiento de reglamento 852/2004/CE. - Requiere adaptación documental y técnica más compleja.

Fuente: Elaboración propia 2025 con base en las referencias Banco Mundial. (2024). *World*

Tabla 3.

Conclusiones Análisis Pestel.

Aspecto clave	EE. UU.	España
Oportunidad principal	Alta demanda y cultura de consumo consolidada.	Fletes bajos y tratado comercial favorable.
Amenaza principal	Competencia fuerte de México y requisitos fitosanitarios estrictos.	Requisitos regulatorios más complejos (normativa UE).
Atractivo logístico	Tránsito más largo, pero infraestructura robusta.	Tránsito más corto, pero infraestructura más tradicional.
Preferencia del consumidor	Alta, especialmente en comunidades latinas.	En crecimiento, aunque con más sensibilidad al precio.

Fuente: elaboración propia con base al análisis PESTEL

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Teniendo en cuenta cada uno de los aspectos se puede observar las bondades, dificultades y aspectos a considerar en la competitividad de los mercados donde se visualiza atractivo Estados Unidos con una mayor estabilidad, sin desestimar a España que también tiene sus bondades, pero tiene a ser un poco más inestable.

6.9 Análisis Interno

El análisis interno de una organización es fundamental para partir en un proyecto o en el crecimiento del mismo contribuyendo a evidenciar el estado de la compañía, identificar sus fortalezas, debilidades, conocer los recursos y capacidades de la misma, adicional y como parte importante favorece a la toma de decisiones informadas y acertadas, así mismo los accionistas de la compañía tendrán la capacidad de visionar el crecimiento de la misma, en complemento y en base a las fortaleza que se pueden determinar inicialmente para la compañía es la producción propia de aguacate y adicional a ello la ubicación estratégica para la logística que se requiere, la herramienta que se tendrá en cuenta para la realización del análisis interno es la entrevista, dado a la posibilidad de obtener información más clara y precisa de las partes interesadas e involucradas en la compañía. Con esta herramienta se busca identificar los intereses de los accionistas para el desarrollo del proyecto, aunque se tiene información inicial por parte de ellos en el cual manifiestan el interés por obtener resultados del estudio de factibilidad para realizar propiamente la exportación de su producto.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
7. Diagnóstico Organizacional

Inicialmente se identificará las necesidades del mercado objetivo en este caso hacia los mercados de Estados Unidos, Francia y España, asimismo se analizará el contexto del mercado mediante el instrumento de matriz de análisis de contexto y la entrevista a clientes. Luego se realizará la identificación de los requisitos legales, fitosanitarios y de certificación necesarios para exportar aguacate Hass al mercado objetivo. Finalmente, se revisará las condiciones de la empresa Aguacates el Encanto S.A.S Zomac, en su capacidad productiva, logística y financiera y se realizará la entrevista a los accionistas. Posteriormente, con estos insumos de diagnóstico se buscará establecer un plan de estratégico de exportación.

7.1 Análisis del mercado objetivo: Estados Unidos

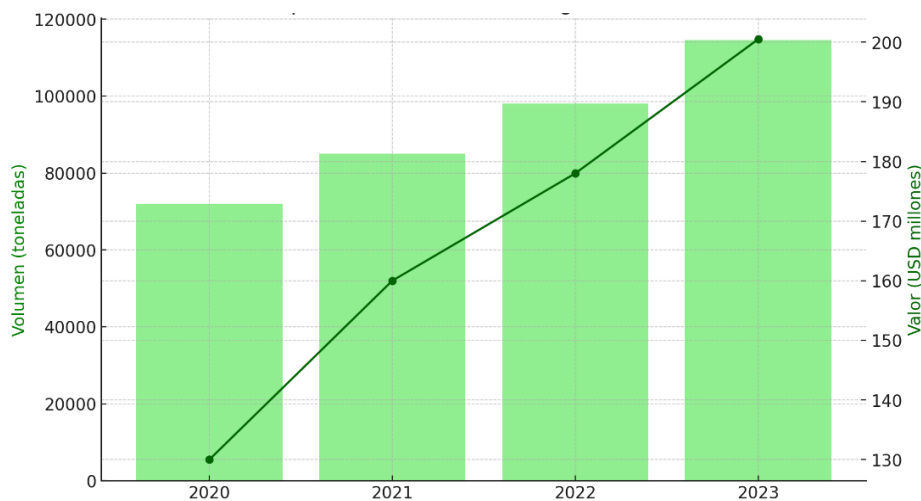
El mercado de aguacates en Estados Unidos ha experimentado un notable crecimiento en las últimas décadas, reflejado en el aumento del consumo per cápita, que pasó de 1.52 libras en 1998 a un estimado de 9.22 libras en 2023. Sin embargo, la producción nacional en Estados Unidos no ha logrado mantener el ritmo de esta creciente demanda, lo que ha incrementado significativamente la dependencia del país en las importaciones. (A. Malek Hammami, 2025).

Es una oportunidad interesante para las exportaciones de aguacate hass desde Colombia teniendo en cuenta el incremento en el consumo per capital y el déficit de producción en Estados Unidos, a su vez se puede identificar en la siguiente tabla las exportaciones desde Colombia hacía Estados Unidos durante 4 años consecutivos las cuales han ido incrementando aproximadamente en 16.000 Ton por año hasta el año 2023.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Figura 13.

Evolución de exportaciones totales de aguacate Hass desde Colombia a Estados Unidos (2020-2023).



Fuente: plataforma estadística de comercio internacional (Trade Map, 2025)

Se puede observar en la tabla anterior una línea de tendencia creciente en cuanto a las importaciones de aguacate hass desde Colombia, su inclinación prevé que la demanda seguirá en aumento, donde en el último año reportado 2023 refleja unas ventas de 180.000 toneladas representando 200 millones de dólares, las cifras ofrecen un escenario alentador para los nuevos exportadores colombianos como también se comprende año tras año una aceptación de la fruta colombiana en el mercado americano.

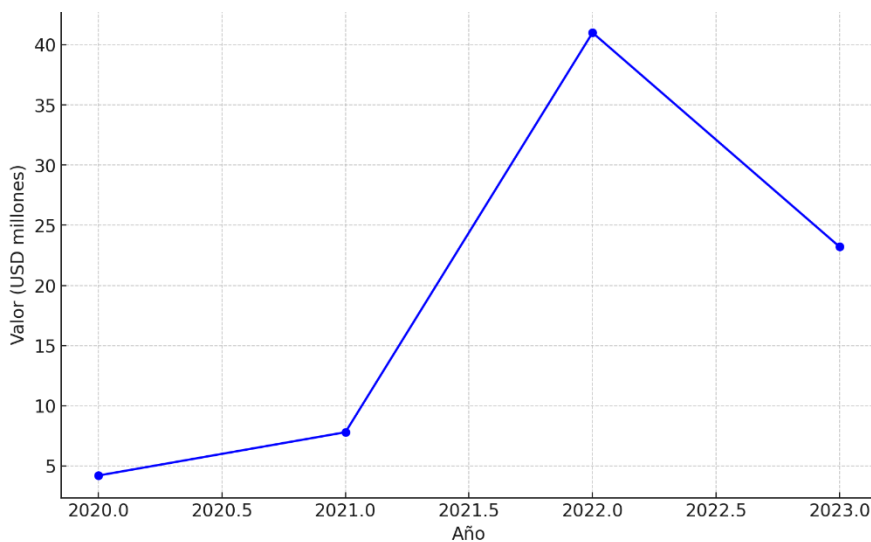
Durante el año 2024, los principales mercados de destino para las exportaciones de aguacate estuvieron liderados por Países bajos, que registró un valor de USD FOB \$121,1 millones, representando una participación del 39,1% en el total exportado. En segundo lugar, Estados Unidos alcanzó un valor de USD FOB \$72,2 millones, con una participación del 23,4%, consolidándose como un mercado clave para este producto. Por su parte, China ocupó el tercer puesto, con USD FOB \$30,6 millones y una participación del 10%, lo que evidencia la presencia del aguacate colombiano en el mercado mundial. (ANALDEX, 2025)

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Hablando propiamente del mercado americano es de tener en cuenta que eventos como el Super Bowl generan picos estacionales de demanda, creando oportunidades para los exportadores (ANALDEX, 2025), Acorde a los datos publicados por M. Shahbandeh sobre el Consumo doméstico de aguacate en Estados Unidos de 1985 a 2023 (Statista , 2024), los aguacates han ganado popularidad en los Estados Unidos en las últimas décadas. En 1985, el consumo interno era de apenas 436 millones de libras, pero esta cifra ha aumentado de manera considerable a más de tres mil millones de libras en 2023.

Figura 14.

Exportaciones de aguacate hass a Estados Unidos (2020 – 2023).



Fuente: plataforma estadística de comercio internacional (Trade Map, 2025).

La gráfica presentada muestra la evolución de las importaciones de aguacate Hass en millones de dólares hacia Estados Unidos, durante el período 2020-2023. Se observa una tendencia claramente creciente, que refleja un aumento sostenido en la demanda del producto en el mercado estadounidense.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Durante el período analizado, las importaciones han pasado de 4 Millones de dólares en el año 2020 a 23 Millones de dólares en el año 2023, lo que representa un incremento de aproximadamente 85% en 4 años. Esta tendencia sugiere una consolidación del aguacate Hass como un producto de alto consumo, especialmente impulsado por cambios en los hábitos alimenticios hacia opciones más saludables.

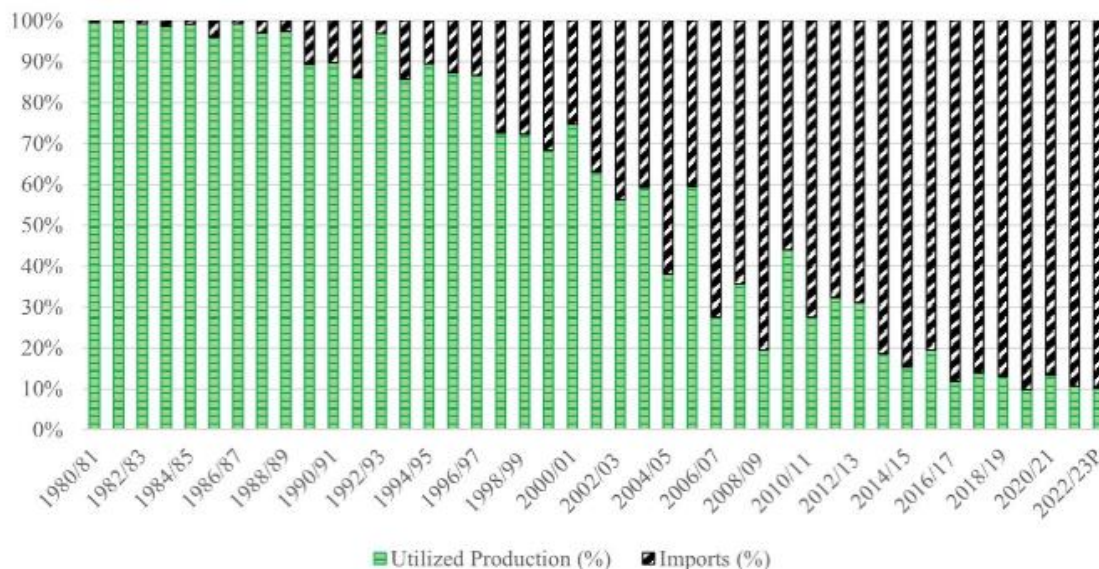
La tendencia ascendente en las importaciones representa una oportunidad significativa para países como Colombia, que han incrementado su producción de aguacate Hass en los últimos años. Este crecimiento del mercado indica que aún existe espacio para nuevos actores, siempre que cumplan con los requisitos fitosanitarios y logísticos exigidos por el país importador.

Aunque mayoritariamente el consumo de aguacate es suplido por importación, en estados unidos también se produce el aguacate solo que en el paso de los años esta producción se ha disminuido, como se muestra en la figura. 16, en los años 80's la oferta de aguacate estaba casi cubierta por la producción interna, sin embargo, desde principios de la década de los 90's, la oferta total de aguacates en los Estados Unidos ha venido dependido cada vez más de las importaciones, alcanzando una proporción de dependencia del 90% durante la última década. México ha sido la fuente de importación dominante para el mercado estadounidense, representando alrededor del 80% de los envíos totales de aguacate hacia Estados Unidos. y el 90% de los envíos importados en los últimos cinco años según datos brindados por USDA-AMS (2023) referidos por (Hammami, A. M., Huang, K.-M., & Guan, Z., 2024) .

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Figura 15.

Participación de la producción nacional y la oferta extranjera en la oferta total de aguacate estadounidense (1980-2023).



Nota: Figura tomada del artículo “una descripción general del mercado del aguacate en los Estados Unidos” de Hammami, A. M., Huang, K.-M., & Guan, Z (2024) grafica realizada según datos obtenidos de USDA-AMS (2023).

La producción de aguacate en Estados Unidos se concentra principalmente en los estados de California, Florida y Hawaii, donde las condiciones climáticas son favorables para el cultivo del aguacate. En los Estados Unidos se cultivan dos tipos de aguacates, los aguacates Hass se cultivan en zonas con clima mediterráneo, mientras que los aguacates de piel verde se cultivan en zonas tropicales y subtropicales. Entre 2010 y 2022, la producción de aguacate ha fluctuado alrededor de un promedio de 364 millones de libras por año. La producción fluctuante se atribuye a las características fisiológicas de los ciclos de producción alternos como refiere la Comisión del Aguacate de California (2020) y eventos climáticos adversos como las sequías, incendios forestales en California y huracanes en Florida (Smith 2022; Karst 2021) como refiere Hammami, A. M., Huang, K.-M., & Guan, Z (2024).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

La producción interna de aguacates en Estados Unidos ha sufrido cambios importantes a lo largo del tiempo. Los envíos internos, particularmente desde California, han experimentado una disminución permitiendo el aumento de las importaciones. Los observadores atribuyen la disminución de la producción estadounidense a condiciones climáticas adversas más frecuentes como por ejemplo, olas de calor y huracanes, brotes de enfermedades como el marchitamiento del laurel en Florida, igualmente por la escasez de mano de obra, el aumento de los costos del agua y disminución de la superficie cultivada a medida que las tierras agrícolas se urbanizan (Hass Junta del Aguacate 2020; Aguacates de California 2023; Hampton 2023); Durante la última década, los volúmenes de envío de California han disminuido de 541 millones de libras en 2010 a 213 millones de libras en 2023, pasando de una participación en los envíos totales de EE. UU. del 40% al 8% entre 2010 y 2023. De manera similar, los volúmenes de envío de Florida experimentaron una disminución de 47 a 21 millones de libras durante el mismo período, en parte debido a el brote de marchitez del laurel en 2012 en el condado de Miami-Dade, que provocó la pérdida de aproximadamente 300.000 árboles de aguacate (Wasielowski 2023) como lo refiere en su artículo Hammami, A. M., Huang, K.-M., & Guan, Z (2024).

En términos de consumo del aguacate en Estados Unidos, se considera que se consumen más de 3 mil millones de libras de aguacate al año. El consumo per cápita ha aumentado de 2 libras en 2001 a más de 9 libras en 2022. Esto significa que el estadounidense promedio consume más de 3,5 kilos de aguacate al año, aproximadamente el triple que a principios de la década de 2000. (The New York Times, 2024). Las ciudades de Estados Unidos con mayor venta de aguacate Hass son: Miami (15,98%), Boston (14,12%), Louisville (9,55%), Cincinnati (6,36%) y por último Baltimore/Washington D.C. (4,93%) (Presidencia de la Republica de Colombia, 2024).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

7.2 Análisis del mercado objetivo: Europa, Francia y España

La dimanada en Europa crece año tras año, se ha consolidado como uno de los principales importadores de Aguacate Hass, los destinos son encabezados por Países Bajos, España y Reino Unido según refiere el informe de Cadena productiva Aguacate Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2021).

Tabla 9.

Exportaciones de aguacate.

País Destino	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
Países Bajos	3.318	7.385	10.184	15.259	23.409	43.745	9.049
España	392	3.845	6.905	6.004	6.724	10.023	2.405
Reino Unido	1.170	4.520	6.760	6.762	9.581	8.897	2.954
Belgica	407	1.481	1.592	379	1.546	1.792	1.361
Estados Unidos	0	104	2.047	1.732	3.727	3.129	43
Otros.	44	485	1.000	2.639	3.636	9.490	2.737
Total general (Ton.)	5.332	17.821	28.487	32.775	48.623	77.075	18.548

Fuente: SISDUAN – SICEX con corte a Febrero de 2021.



Nota: tomado del informe de Cadena productiva Aguacate Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, datos referidos de SISDUAN – SICEX con corte a febrero del 2021 (MADR, 2021)

Como se evidencia en la información anterior del año 2015 al 2020, las importaciones desde Colombia son en tendencia creciente, liderando el mercado Países bajos, que cierran el año 2020 con una importación desde Colombia con un total de 43.745 toneladas de aguacate, representando un crecimiento aproximado del 98% en comparación al año 2015, cifras interesantes y llamativas para el gremio.

Europa, que es el segundo mayor importador global, con un 34% de las importaciones mundiales de aguacate. El mercado europeo presenta un crecimiento constante en la demanda,

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

con consumidores en países como Francia, España Alemania y Reino Unido mostrando un aumento significativo en el consumo anual. Países Bajos actúa como un centro logístico clave, redistribuyendo el producto a otros países europeos, lo que amplía aún más el alcance del aguacate colombiano en la región. La limitada producción local, combinada con la preferencia por alimentos saludables y la variedad de preparaciones culinarias posibles, refuerzan la oportunidad de exportación hacia este mercado (Arias, 2018; Interempresas, 2022).

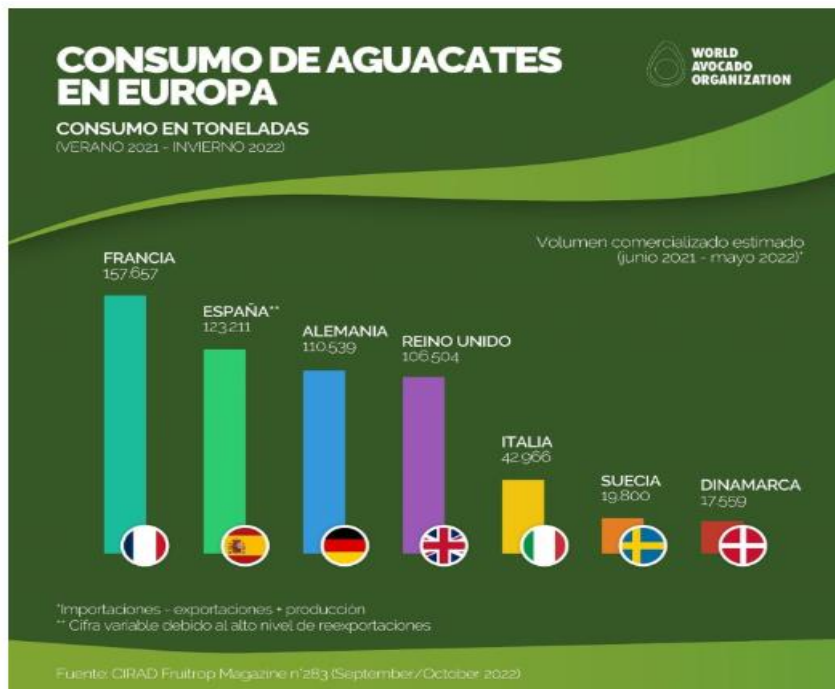
Según los datos suministrados por Analdex (2025), para Colombia los destinos de exportación en el 2023 fueron principalmente los Países Bajos con una participación de 47,2% del total exportado en el periodo observado, seguido de Estados Unidos con 11,6% y España con 11,5%. Asimismo, se destacó el crecimiento de la exportación en países como Francia del 163%, Bélgica con un crecimiento del 82,2%, el Reino Unido con un 22% y España del 47%. Esto evidencia como ha ido creciendo las áreas productivas del país en los últimos años, lo cual representa un renglón productivo muy significativo para el país y para el sector empresarial Agrícola, adicionalmente una pauta de los países más recurrentes y mercados establecidos para esta fruta.

Acorde al artículo de Interempresas (2022), el consumo global de aguacates en Europa aumentó en aproximadamente 55.000 toneladas o un 7%. Desde hace varios años, Francia, Alemania y el Reino Unido se destacan como los principales consumidores de aguacates en este continente. En el 2022 Francia se situó de nuevo dentro del primer lugar, consumiendo un volumen comercializado estimado de 157.657 toneladas de aguacates entre junio de 2021 y mayo de 2022, un 8% más que el año anterior. España ocupa el segundo lugar, con un volumen comercializado estimado de 123.211 toneladas, aunque, según los expertos del Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement CIRAD, esta cifra es cuestionable, ya que una parte importante de los aguacates importados a este país se reexporta posteriormente a otros países europeos.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Figura 16.

Consumo de Aguacates en Europa



Nota: la gráfica es tomada del artículo de Interempresas (2022) en el que muestra el consumo de aguacate en Europa, en toneladas durante el periodo del verano del 2021 al invierno del 2022, según datos del CIRAD

En Europa también se produce aguacate, igualmente son muchos los países que venden aguacate, pero solo unos pocos tienen las condiciones climáticas adecuadas para producirlo. España es el principal productor de aguacate en Europa y el segundo mayor exportador, después de los Países Bajos (Oleofruits, s.f). En la región de La Axarquía en Málaga, al sur de la península ibérica, es donde se produce la mayor cantidad de aguacates debido a su clima subtropical y mediterráneo, sin embargo, no alcanza a cubrir la demanda anual por lo que se importa igualmente una gran cantidad de países latinoamericanos (Oleofruits, s.f).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

En Europa se importa más del 90% de aguacate consumido, fundamentalmente desde países como México, Perú, Chile y Colombia. Generalmente, la producción española se ha localizado en la costa Mediterránea, sobre todo en las provincias de Málaga y Granada, así como en las islas Canarias, fundamentalmente en Tenerife y La Palma. Sin embargo, en los últimos años se ha presentado una expansión del cultivo principalmente hacia las provincias de Cádiz, Huelva y la Comunidad Valenciana. Igualmente se está aumentando la producción en otras islas del archipiélago canario y a zonas concretas de las costas del norte peninsular, desde Galicia hasta el País Vasco. Es así como la superficie cultivada de aguacate en España se acerca a las 20.000 hectáreas. De ellas, unas 14.000 se encuentran en Andalucía, 3.000 en la Comunidad Valenciana y 2.500 en Canarias (Hormaza, J.I. & González Fernández J.J. , 2023).

En 2023, en España se produjo 121.200 toneladas de aguacates, esta cifra representa un aumento del 14,4% respecto al 2022, además es el más alto analizando un periodo desde el 2012 (Statista, 2025). Es notorio que el cultivo de aguacate se está expandiendo en Europa gracias a la capacidad de adaptación del aguacate a diferentes zonas, además, por la existencia de un mercado consolidado que favorece una creciente demanda junto a unos precios atractivos y la disponibilidad de tecnología. España, además, cuenta con ventajas propias como la existencia de pocas plagas y enfermedades de importancia y la cercanía al mercado europeo. (Hormaza, J.I. & González Fernández J.J. , 2023).

Por su parte Francia se posiciona como uno de los grandes importadores, es el país europeo que más aguacate consume, con más de 110.000 toneladas al año (Interempresas, 2022). El aguacate es una fruta muy popular en Francia, por su asociación con efectos saludables, se consume en ensaladas, sushis, purés, sándwiches, congelado, en smoothies y natural (Oficina Comercial de Chile en FRANCIA - ProChile, 2018). Sin embargo, Francia no cuenta con producción propia a nivel nacional, Francia importa aguacate de países como Chile,

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
Perú, República Dominicana, Colombia, Kenia, Sudáfrica y Tanzania (Oficina Comercial de Chile en FRANCIA - ProChile, 2018).

7.3 Análisis del Contexto del Mercado: Estados Unidos, Francia y España

7.3.1 Matriz de Análisis de Contexto del Mercado

Adicional al análisis realizado anteriormente sobre la producción, importación y consumo de los países objetivo, es necesario realizar un Análisis del Contexto del Mercado, el cual se llevará a cabo mediante la Matriz que se especifica en el Anexo 1. En ella se realiza un análisis de los datos de los países (Estados Unidos, Francia y España) sobre los factores considerados como necesarios para tener en cuenta, como las condiciones macroeconómicas como el Producto Interno Bruto (PIB), tasa de inflación; los factores sociodemográficos como la densidad poblacional, idioma predominante, patrones de consumo y nivel de demanda específica de aguacate Hass y los aspectos comerciales y políticos, como la existencia de acuerdos comerciales previos, tratados de libre comercio, la orientación política, y clasificación de riesgo del país, entre otros.

Es de anotar que al desarrollar este punto se encuentra con unas dificultades mencionadas por Fanjul (2022), la referida a la disponibilidad de información, aunque en el Internet ha revolucionado el acceso a estudios de mercado, información macroeconómica, de comercio exterior, política y social, no se encuentra con valores actualizados a la fecha algunos están al 2022 y otros al 2023. Es por lo que Fanjul, refiere la necesidad de tener conexión directa adicional, para obtener la información necesaria, para fortalecer el estudio de mercado.

Dentro de las referencias para realizar la matriz se encuentra: Transparency International (Transparency International, 2023); Grupo Banco Mundial (Grupo Banco Mundial, 2022); Datos Macro (Datos Macro, 2022); Mauve Group (Mauve Group, 2024); Euronws (Euronews, 2024); Trading Economics (Trading Economics, 2024); Statista (Statista, 2024).

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Tabla 10.

Matriz de Análisis de Contexto del Mercado.

PARTIDA ARANCELARIA	0804.40.00.10					
PAISES	Estados Unidos	PTJ	Francia	PTJ	España	PTJ
ECONOMICOS (20%)						
PIB US\$	27,5	5	3,05	3	1,5	2
CREC PIB	2,80%	4	1,20%	3	3,00%	5
INFLACION	2,70%	3	1,40%	5	2,80%	3
SUBTOTAL		12		11		10
PAISES		PTJ		PTJ		PJT
DEMOGRAFICOS (10%)						
POBLACION	335.893.238	5	68.401.997	4	48.946.035	3
TASA DE CRECIMIENTO	1,00%	5	0,45%	3	0,88%	4
RELIGION	Cristianismo (principalmente protestante)	3	Cristianismo (principalmente católico)	5	Cristianismo (principalmente católico)	5
IDIOMA	Ingles	4	Frances	3	Español	5
ESPERANZA DE VIDA AL NACER	77	4	82	5	83	5
SUBTOTAL		21		20		22
PAISES		PTJ		PTJ		PTJ
COMERCIO EXTERIOR TOTALES (20%)						

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

IMPORTACIONES TOTALES	USD 3.386 millones (statista 2023)	5	USD 585 millones (statista 2023)	4	USD 558 millones (statista 2023)	3
IMPORTACIONES DESDE COLOMBIA	11,6% del total exportado por Colombia (Analdex 2023)	4	USD 9,8 millones incremento del 163% respecto a 2022 (Analdex 2023)	4	11,5% del total exportado por Colombia incremento del 47% respecto a 2022 (Analdex 2023)	4
RANGO DEL IMPORTADOR	5/189	5	32/189		30/189	
BALANZA COMERCIAL	\$918.4 mil millones de dólares USD	5	\$111.1 mil millones de dólares USD	5	\$-47.7 mil millones de dólares USD	5
SUBTOTAL		19		13		12
PAISES		PTJ		PTJ		PTJ
POLITICA COMERCIAL Y LOGÍSTICA (25%)						
ACUERDOS COMERCIALES	Acuerdo de Promoción Comercial (TLC)	5	Acuerdo Comercial Unión Europea-Colombia	4	Acuerdo Comercial Unión Europea-Colombia	4
BARRERA ARANCELARIA (Gravamen de importación)	0% (bajo TLC para productos agrícolas específicos)	5	0% (bajo el Acuerdo Unión Europea-Colombia)	5	0% (bajo el Acuerdo Unión Europea-Colombia)	5
DOCUMENTOS SOPORTE DE EXPORTACIÓN	Certificado fitosanitario, factura comercial, certificado de origen, packing list	4	Certificado fitosanitario, factura comercial, certificado de origen, packing list	4	Certificado fitosanitario, factura comercial, certificado de origen, packing list	4
BARRERAS NO ARANCELARIAS	Requisitos fitosanitarios estrictos; protocolo de acceso	4	Requisitos fitosanitarios específicos	5	Requisitos fitosanitarios específicos	5
No DE AEROPUERTOS	13,513 (2023, incluye comerciales y generales)	5	136	3	49	2

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

No DE PUERTOS	En estados unidos se estiman unos 360 puertos, los más importantes Puerto de Nueva York y Nueva Jersey, Puerto de Virginia, Puerto de Long Beach, Puerto de Los Angeles, Puerto de Georgia, Puerto de Seattle-Tacoma, Puerto de Houston, Puerto de Charleston (NC) y Puerto de Oakland (CA)	5	Francia tiene 66 puertos marítimos comerciales, de los cuales 7 son considerados grandes puertos: Burdeos, Dunkerque, Le Havre, La Rochelle, Marsella, Nantes --Saint -- Nazaire, Rouen.	3	España tiene 46 puertos marítimos de interés general, que son gestionados por 28 autoridades portuarias. Algunos de los puertos más importantes de España son: Valencia, Algeciras, Barcelona, Las Palmas, Bilbao.	3
ÍNDICE DE LA CONECTIVIDAD GLOBAL DHL	100	5	86	4	84	4
ÍNDICE DE DESEMPEÑO LOGÍSTICO	3.86 (Top 5 mundial)	5	3.84 (Top 10 mundial)	4	3.68 (Top 20 mundial)	3
SUBTOTAL		38		32		30
PAISES		PTJ		PTJ		PTJ
ÍNDICES (25%)						
CALIFICACIÓN RIESGO PAÍS	AA+ (Standard & Poor's)	5	AA (Standard & Poor's)	4	A (Standard & Poor's)	3
CALIFICACIÓN DE CLIMA DE LOS NEGOCIOS	8.0/10 (OCDE)	5	7.5/10 (OCDE)	4	7.0/10 (OCDE)	3
PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN	69/100 posición 24 (Transparency International)	4	71/100 posición 21 (Transparency International)	5	60/100 posición 36 (Transparency International)	3
RANGO DE FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS	6 (doingbusiness)	5	32 (doingbusiness)	3	30 (doingbusiness)	3
COMPLEJIDAD ECONÓMICA	1.5 (posición 10)	5	1.3 (posición 14)	4	0.9 (posición 25)	3
DESEMPEÑO AMBIENTAL	71.0/100 (posición 24)	3	80.0/100 (posición 5)	5	75.0/100 (posición 12)	4

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

SECRETO FINANCIERO	63.0/100 (posición 2)	3	50.0/100 (posición 23)	4	45.0/100 (posición 34)	5
LIBERTAD DE PRENSA	23.93 (posición 44)	3	22.21 (posición 34)	4	25.17 (posición 36)	4
COMPETITIVIDAD GLOBAL	85.6/100 (posición 2)	5	81.2/100 (posición 15)	4	78.9/100 (posición 23)	3
CONECTIVIDAD GLOBAL	100	5	86	4	84	4
ÍNDICE GLOBAL DE HABILITACIÓN DEL COMERCIO	5.7/7 (posición 7)	5	5.5/7 (posición 15)	4	5.3/7 (posición 23)	3
ÍNDICE GLOBAL DE EMPRENDIMIENTO	83.4/100 (posición 1)	5	70.5/100 (posición 12)	4	65.2/100 (posición 20)	3
ÍNDICE MUNDIAL DE INNOVACIÓN	61.3/100 (posición 3)	5	55.5/100 (posición 12)	4	50.2/100 (posición 29)	3
OPORTUNIDADES GLOBALES	8.5/10 (posición 1)	5	7.8/10 (posición 10)	4	7.5/10 (posición 15)	3
DESARROLLO DE LAS TIC	8.0/10 (posición 10)	4	8.2/10 (posición 8)	5	7.8/10 (posición 12)	4
LIBERTAD ECONÓMICA	76.8/100 (posición 5)	5	65.7/100 (posición 64)	3	68.2/100 (posición 58)	3
GLOBALIZACIÓN	82.5/100 (posición 25)	4	87.3/100 (posición 15)	5	85.0/100 (posición 20)	4
CLASIFICACIÓN GENERAL DE MEJORES PAÍSES	9.8/10 (posición 1)	5	9.2/10 (posición 8)	4	8.9/10 (posición 12)	4
SUBTOTAL		81		74		62
TOTALES		38		33		30

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

En términos generales los tres países Estados Unidos, Francia y España, cuenta con condiciones macroeconómicas, demográficas, políticas y sociales favorecedoras para establecer una relación comercial de exportación de aguacate Hass desde Colombia.

En términos de PIB e inflación Estados Unidos destaca como la economía más fuerte entre los tres países, la economía estadounidense no solo es significativamente más grande que la de Francia y España, sino que también muestra una estabilidad inflacionaria favorable. Francia, presenta una inflación más baja que Estados Unidos (1,4%-3,4%), lo que indica una gestión efectiva de precios, aunque su crecimiento económico y tamaño absoluto son menores. España, por su parte tiene la economía más pequeña del grupo, aunque muestra un crecimiento económico destacado del 3%. Mientras Estados Unidos lidera por su magnitud económica y capacidad de consumo, España evidencia un crecimiento dinámico, y Francia sobresale en el control de precios, resaltando así se destacan diferentes fortalezas económicas en cada país.

Para Estados Unidos se encuentran los siguientes Factores Favorables; el tamaño del mercado, con un PIB de USD 27.5 billones y una población de más de 335 millones, es el mercado más grande entre los analizados, con un fuerte poder adquisitivo. Los acuerdos comerciales, el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Colombia elimina barreras arancelarias, facilitando las exportaciones agrícolas, incluido el aguacate Hass.

Asimismo, la logística y conectividad, con la que cuenta Estados Unidos con más de 13,000 aeropuertos, unos 360 puertos y un alto desempeño logístico (índice de conectividad global de DHL en el top mundial), asegura rutas rápidas y eficientes para el transporte de la mercancía. Igualmente, Estados Unidos presenta una economía altamente estable, respaldada por su calificación de riesgo país AA+ según Standard & Poor's, que refleja un entorno macroeconómico robusto y seguro para las relaciones comerciales. Además, su posición como el sexto país más favorable para hacer negocios, de acuerdo con el índice de Doing Business,

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

destaca la facilidad de operar en este mercado, debido al establecimiento de procesos regulatorios claros y eficientes. Además, la baja percepción de corrupción y su alto nivel de libertad económica consolidan a Estados Unidos como un destino confiable para establecer relaciones comerciales.

Dentro de lo Desfavorables para Estados Unidos, se encuentran los requisitos fitosanitarios estrictos, ya que la entrada al mercado estadounidense requiere cumplir protocolos complejos, lo que podría retrasar la operación. Asimismo, la competencia es un factor de posible dificultad, debido a que es un mercado altamente competitivo con exportadores fuertes, como México, que tiene una relación logística y comercial privilegiada con Estados Unidos.

En el caso de Francia se encuentra como Factores Favorables: La no existencia de barrera arancelaria, gracias al acuerdo comercial entre la Unión Europea y Colombia, el gravamen de importación es inexistente, lo que reduce los costos de exportación. Adicionalmente, los requisitos fitosanitarios específicos, aunque existentes son protocolos claros y manejables, facilitando el acceso al mercado. Igualmente, el compromiso ambiental (posición 5 global), puede ser un atractivo adicional para consumidores franceses preocupados por la sostenibilidad al garantizar un producto generado en condiciones ambientales favorables. Asimismo, Francia se caracteriza por una economía estable con un riesgo país calificado como AA, lo que la posiciona como un mercado seguro, aunque ligeramente más riesgoso que Estados Unidos.

Dentro de los Desfavorables para Francia se encuentra la logística, aunque cuenta con un desempeño logístico competitivo en la comparativa internacional, sus puertos y aeropuertos son limitados en comparación con Estados Unidos, además de la distancia y costo que implica una exportación desde Colombia, lo que podría impactar la eficiencia y costo de la distribución. También, Francia ocupa el puesto 32 en facilidad para hacer negocios, indicando que existen

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

ciertas complejidades en comparación con el mercado estadounidense. Por otro lado, aunque el consumo se refiere alto dentro de este país, la población es relativamente baja con 68 millones de habitantes, es un mercado considerablemente menor que el estadounidense.

Para el caso de España se encuentra como Factores Favorables; El idioma compartido, que el idioma sea también el español es una ventaja estratégica que facilita la comunicación y la promoción del producto en este mercado. Asimismo, la cercanía cultural y gastronómica que tiene España proporciona una alta aceptación del aguacate en su dieta, siendo un mercado creciente para este producto. Adicionalmente, la ausencia de la barrera arancelaria similar a Francia facilita las condiciones del proceso de exportación.

Como factores Desfavorables para España, se destaca en la limitación logística similar a Francia, España tiene un menor número de puertos y aeropuertos, además de la distancia y costos, aunque menores que Francia, que podría igualmente impactar las cadenas de suministro. Adicionalmente, España, cuenta con una calificación de riesgo país de A, lo que representa una opción estable, pero con mayor riesgo con relación a Estados Unidos y Francia. Aunque su posición 30 en facilidad para hacer negocios indica un entorno moderadamente favorable, su percepción de corrupción es menos positiva, lo que podría generar incertidumbre a los inversionistas extranjeros.

Adicionalmente, en España se encuentra la competencia interna, debido a que cuenta con una producción local de frutas mediterráneas y su cercanía con otros países exportadores puede representar un desafío para el posicionamiento del aguacate colombiano.

Por último, es importante analizar la inflación de los respectivos países, la inflación en Estados Unidos durante 2024 se situó en el 2,9% anual, según datos oficiales de la Oficina de Estadísticas Laborales (BLS) . Este resultado estuvo por encima del objetivo del 2% establecido por la Reserva Federal (Fed). (Portafolio , 2025). En cuanto a España En 2024, la inflación se situó en torno al 2,8% anual, según datos de Funcas. Este resultado refleja una moderación

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

respecto a los niveles elevados de años anteriores, aunque aún se mantiene por encima del objetivo del 2% establecido por el Banco Central Europeo (BCE). (funcas, 2024). Por último, la inflación en Francia se situó en un 2% anual, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos (INSEE). Este resultado representa una desaceleración significativa respecto a los dos años anteriores, donde la inflación fue del 5,2% en 2022 y del 4,9% en 2023, impulsada principalmente por el aumento de los precios de la energía y los alimentos debido a la guerra en Ucrania. (Swissinfo.ch, 2025).

Teniendo en cuenta la inflación de cada país se puede determinar que tienen la inflación controlada en los tres países destino, lo que genera un escenario favorable para iniciar procesos de exportación de fruta fresca, al ofrecer un contexto económico que facilita la aceptación del producto, la estabilidad de precios y la previsibilidad operativa para la empresa.

7.3.2 Entrevista Clientes

Adicional al análisis de contexto en términos cuantitativos y macros se realizó cuatro entrevistas a posibles clientes uno en estados unidos, dos en Europa y un cuarto que representa una empresa para estados Unidos y otra en Europa, estas entrevistas se realizan con la intención de conocer más afondo y de manera más particular las necesidades de los posibles clientes. Para ello se construyó una entrevista semi estructurada Instrumento 2: Entrevista Clientes Internacionales, la cual fue validada por expertos y dispone de las siguientes categorías: Demanda y Preferencias de Mercado, Capacidades de Almacenamiento y Logística, Precios y Costos de Importación, y Capacidad de Compra y Condiciones Financieras.

En el Anexo 10, se encuentran las entrevistas transcritas textualmente, pero para efectos del trabajo se hace un cuadro de resumen de las entrevistas para su posterior análisis en la tabla 11.

**Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España:
Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)**

Tabla 11.

Tabla resumen entrevistas clientes.

Categoría	Variable	No	Pregunta	Cliente 1 Estados Unidos	Cliente 2 Estados Unidos	Cliente 1 Europa	Cliente 2 Europa	Cliente 3 Europa
1. Demanda y Preferencias de Mercado	Frecuencia de Compra	1	¿Con qué frecuencia adquiere aguacate Hass para su negocio? ¿Cuáles son los meses del año de mayor consumo?	Semanal Febrero, mayo, junio y julio	Diciembre a febrero, otra temporada de mayo a junio, finalmente Julio Agosto	Semanal Octubre a enero y de marzo a mayo	Octubre	Semanal Primavera (marzo a mayo), Otoño (septiembre a noviembre) e Invierno (algunas semanas de diciembre a febrero)
		2	¿Cuál es el volumen máximo de compra de aguacate Hass que podría adquirir su empresa cada mes?	3 a 4 contenedores por semana, es decir 20 al mes	Mas de 2 a 3 contenedores mensuales	5 o 8 contenedores a la semana. Con un máximo de 10 a 13 contenedores		semanal entre 3 y 4 contenedores, o sea mensual sería 12 a 16 contenedores.
	3	¿Cuáles son los aspectos de calidad más importantes que considera al comprar aguacate Hass?	<ul style="list-style-type: none"> • Maduración • Nutrición en su pulpa interna • Buen balance nutricional 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación • Ficha técnica • Proceso de enfriamiento en la logística • Punto adecuado de maduración • Fruta no golpeada y sin daños 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación Global Gap. • Porcentaje de materia seca entre 21 y 28%. • Que no estén Madurados • Que no tenga daños físicos, libre de insectos, sin presencia de plagas lenticelosis. • Buen estado del empaque 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación • Ficha técnica • Proceso de enfriamiento en la logística • Punto adecuado de maduración • Fruta no golpeada y sin daños 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento cosmético básicamente es que la cascara tenga una buena presentación, limpio y sin golpes. • Buen proceso de maduración 	

**Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España:
Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)**

	Marcas Competidoras	4	¿Cuáles son los principales proveedores en el mercado de aguacate Hass en su país?	Local: California de enero a abril	Local: California	Local: No lo hacen solo cuando es urgente y necesitan cubrir una solicitud	Local: España y de Europa Kenia	Local: No refiere a nivel de Europa España, Israel Marruecos
		5	¿Cuáles son los principales proveedores externos para el aguacate Hass?	Externo: México, Colombia y Perú	Externo: México, Chile, Perú y Colombia	Externo: Perú, Colombia, Chile	Externo: México, Chile, Perú y Colombia	Externo: Perú, Chile y México. Colombia lo ha hecho pero insatisfactorio por problemas de maduración
	Preferencias por Proveedor	6	¿Prefiere usted proveedores nacionales o importar? ¿Por qué?	Toca combinar por el periodo de producción	Importar	Prefiere Importar	Importar	Importar
7		¿Le interesaría un proveedor productor permanente de Aguacate hass?	si	si	si	si	si	
8		¿Prefiere usted proveedores de algún país en específico? ¿Por qué?	orden de importancia por sabor después de México, en segundo renglón está California. Tercero en nuestro proceso esta Perú y por cuarto está Colombia.	Importar de México, aguacate homogéneo, y mucho más controlados en materia seca	Perú, tiene una producción bastante tecnificada y bastante con experiencia. Pero cuando no hay producción han conocido importaciones de Colombia y Chile	Importar de México, aguacate homogéneo, y mucho más controlados en materia seca	Prefiere importar de Perú, calidad homogénea además de la permanencia en el mercado 6-7 meses, con volúmenes suficientes	
2. apacidad de Alma	Almacenamiento en Destino	9	¿Cuenta con las instalaciones necesarias para almacenar el aguacate Hass adecuadamente?	si	Si, el cliente final	si	Si, el cliente final	Sí, correcto la empresa cuenta con cuartos fríos y también cuenta con cuarto de maduración.

**Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España:
Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)**

cena mien to y Logí stica		10	¿Como prefieren el embalaje de la fruta?	No, el embalaje exigido	Si, en tema ambiental que sea reutilizable el mercado norteamericano, empaques de 11 kg 11.5 Kg.	Preferiblemente, encaja plástica 10 kg, pero por algunos sí solicitamos la caja de cartón de 4 kg	Si, en tema ambiental que sea reutilizable Para Europa de 4 kg y de 10 kg	calibre 12 al calibre 24 en caja de cartón de 4 kg y los calibres 26 al 30 y 32 y caja plástica de 10 kg.
	Precio de Compra Esperado	11	¿Cuál es el precio de compra que considera adecuado para aguacate Hass importado?	El precio se considera variable aun promedio estimado es de 2,10 USD / Kg.	El precio es variable, Las últimas semanas del año vimos precios la caja de 11.3 kg 40 como 50 dólares pareja. Calibre 40, al calibre 84, obviamente el mercado va cambiando.	El precio se considera variable, aunque el precio promedio va desde 1 hasta dos 2 dólares por kilo.	para Europa nosotros teníamos un mínimo garantizado de caja de 4 kg de 13,25 usd es decir, 3,31 usd por kilo.	Precio variable por oferta y demanda. Generalmente se habla de un precio para caja de 4 kg de alrededor de 10 -11 Euros CIF Rotterdam y caja de 10 kg es aproximadamente 18 – 20 Euros la caja
3. ap aci da d de Co mp ra y Co ndi cio ne s Fin an cie ras	Disponibilidad de Presupuesto	12	¿Cuál es el presupuesto estimado con el que cuenta su empresa para la compra mensual de aguacate Hass?	5 - 6 contenedores semanales que requiere de 180.000 USD a 200.000 dólares semanales para poder ejecutar el plan	40.000 dólares por contenedor pues a veces sobre los 42000 te decía mensualmente. Se espera que sean alrededor de 452.000 dólares por el periodo de 6 meses.	una compra mínima de 5 contenedores al mes y eso nos daría aproximadamente €300.000.		No habla de presupuesto si no de producto a sostener por los clientes, programas de 60 -80 pallets anuales
	Preferencias de Condiciones de Pago	13	¿Qué termino de negociación Incoterm prefiere y forma de pago para la importación? (ej., pago anticipado, crédito directo con el proveedor o con entidad financiera)	<ul style="list-style-type: none"> • FOB, la responsabilidad del proveedor va hasta el puerto de origen • un 50% contra envío de documentos un 50% 2-3 semanas a la llegada del 	<ul style="list-style-type: none"> • FOB Se hacen pagos bajo esquemas 60% O 70% bajo documentos embarque Y el restante balance contra la verificación de calidad 40% - 30%, una vez, pues la fruta llega y se 	<ul style="list-style-type: none"> • No lo contesta directamente pero siempre habla en términos de FOB • Pago De entre 40 y 50% de la factura y el resto se liquida más o menos de 3 a 4 semanas después de derribar el un barco 	<ul style="list-style-type: none"> • FOB • Se hacen pagos bajo esquemas 60% O 70% bajo documentos embarque Y el restante balance contra la verificación de calidad 40% - 30%, una vez, 	<ul style="list-style-type: none"> • FOB • se paga el 50% contra documentos y el otro 50% se paga a los 20 o 30 días de la buena llegada de la fruta

**Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España:
Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)**

				producto a destino.	puede verificar como llega en cuanto a calidad		pues la fruta llega y se puede verificar como llega en cuanto a calidad.	
Evaluación del Retorno Financiero	14	¿Qué porcentaje de utilidad maneja su empresa al vender aguacate Hass importado?	Variable, pero en promedio se busca 15% al 18%.	puede oscilar entre un 10% al 20%.	utilidad promedio de un 17%.	puede oscilar entre un 10% al 20%.	deseado por la empresa es de un 10% al 12%.	

Nota: Elaboración propia (2025)

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Una vez revisado las respuestas de los clientes ante la entrevista, se encuentra que la demanda y preferencia, ambos mercados (Estados Unidos y Europa) presentan una demanda constante y significativa de aguacate Hass, con variaciones estacionales en el consumo. Para el caso de Estados Unidos, los picos de demanda se concentran en eventos como el Super Bowl (febrero) y los meses de verano, mientras que, en Europa, el consumo es más prominente es en otoño e invierno, lo que refleja diferencias en patrones culturales y climáticos. Estas particularidades en los mercados le permiten a la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac planificar su producción y exportación de manera estratégica, teniendo en cuenta los periodos de mayor demanda en cada mercado. Asimismo, las certificaciones como Global GAP y la calidad del producto son requisitos críticos en ambos mercados, destacando la importancia de invertir en estándares internacionales y adaptaciones de la producción y la logística para lograr conseguir las certificaciones requeridas y cumplir con las estipulaciones legales y fitosanitarias de cada mercado.

En cuanto a la capacidad logística, se requiere conservar la cadena de frío necesaria para que el proceso de maduración se dé posterior a los tiempos de entrega esperados por el cliente y llegue en adecuado estado al consumidor final, lo que requiere un que se disponga de muy buenos controles en el proceso logístico y monitoreo constante de las condiciones de transporte. Otro aspecto a favor en ambos mercados es que cuentan con instalaciones adecuadas para almacenar el aguacate o en uno de los casos el consumidor final, y en el tipo de embalaje no tienen una solicitud especial solo que se cumplan lo requerido acorde a la cadena de frío, peso y maduración del producto, aunque el cliente de Europa subraya la necesidad de personalizar el embalaje para satisfacer las expectativas de cada mercado, lo cual es importante tenerlo en cuenta, sin embargo uno de los clientes tanto en Estados Unidos como en Europa refiere el tema ambiental y la importancia de que sea en un material reutilizable.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

En términos financieros, los clientes manejan presupuestos altos y preferencia por términos FOB, con pagos escalonados que requieren una sólida capacidad administrativa para garantizar el cumplimiento de contratos. Esto refleja que Aguacates El Encanto S.A.S debe fortalecer su logística y capacidad financiera, con un enfoque en transporte eficiente y cumplimiento de términos acordados.

En cuanto a la competencia, países como México y Perú dominan el mercado gracias a su experiencia y tecnificación. Sin embargo, los clientes muestran interés en Colombia como proveedor alternativo debido a la calidad y disponibilidad estacional del producto, sin embargo, uno de los clientes europeos no cuenta con una experiencia satisfactoria importando de Colombia por la maduración. Esto implica que Aguacates el Encanto S.A.S Zomac debe aprovechar su ventaja competitiva basada en la estacionalidad de su producción, apuntando a cubrir las brechas de oferta de estos países. Asimismo, mejorar su tecnificación, y sobre todo buscar la homogeneidad de la cosecha que es el aspecto que más resaltan como positivo del competidor peruano. Otro aspecto ganador es buscar diferenciarse por ejemplo con una certificación de sostenibilidad, adicional al sabor del producto que puede impulsar a Colombia como un actor clave en los mercados objetivo.

Es así como las entrevistas a los posibles clientes permiten identificar la importancia de adquirir la certificación Global Gap, además de que en el plan de exportación que se diseñe combinar estrategias de calidad, logística, cumplimiento financiero y diferenciación para así poder atraer y mantener relaciones comerciales en mercados internacionales.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

7.4 Identificación de los requisitos legales, fitosanitarios y certificaciones solicitadas para importar aguacate Hass: Estados Unidos, Francia y España

Tabla 12.

Requisitos

País	Requisito Legal	Requisito Fitosanitario	Certificación
Estados Unidos	<p>Registro en el Sistema Electrónico de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) para exportadores y empacadores.</p> <p>Cumplimiento con las disposiciones de la Ley de Modernización de la Inocuidad Alimentaria (FSMA) de la FDA, que incluye planes de inocuidad específicos.</p> <p>Certificado de origen bajo el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos.</p>	<p>Certificado Fitosanitario emitido por el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), que acredite el cumplimiento de las normas del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA).</p> <p>Cumplimiento con los requisitos del APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service), que incluyen:</p> <p>Inspecciones en origen y destino para garantizar la ausencia de plagas específicas.</p> <p>Tratamiento postcosecha, como la inspección con rayos X, si es necesario.</p>	<p>Global GAP: Asegura buenas prácticas agrícolas.</p> <p>Certificación orgánica, si se desea ingresar a nichos de mercado especializados.</p> <p>Rainforest Alliance o similar para promover la sostenibilidad.</p>
Francia	<p>Certificado de Exportación emitido por las autoridades colombianas.</p> <p>Cumplimiento con la legislación de la Unión Europea, particularmente el Reglamento CE 852/2004 y el Reglamento 1107/2009 sobre higiene de alimentos.</p>	<p>Certificado Fitosanitario expedido por el ICA, que cumpla con las normas de la Dirección General de Salud y Seguridad Alimentaria de la Comisión Europea (DG SANTE).</p> <p>Ausencia de plagas cuarentenarias especificadas en la normativa de la UE.</p>	<p>Global GAP para garantizar calidad y seguridad alimentaria.</p> <p>Certificaciones de Comercio Justo (Fairtrade) para satisfacer las expectativas de consumidores europeos.</p> <p>ISO 22000 para sistemas de gestión de seguridad alimentaria.</p>

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

	Pruebas de residuos de pesticidas, en conformidad con los Límites Máximos de Residuos (LMR) establecidos por la UE.		
España	<p>Certificado de Exportación emitido por las autoridades colombianas.</p> <p>Cumplimiento con la legislación de la Unión Europea, particularmente el Reglamento CE</p>	<p>Certificado Fitosanitario expedido por el ICA.</p> <p>Cumplimiento con el Reglamento CE 396/2005 sobre niveles máximos de residuos de plaguicidas.</p> <p>Inspección de calidad y sanidad en los puntos de entrada a España (Aduana y Sanidad Vegetal).</p>	<p>Global GAP y certificación de sostenibilidad ambiental (como Rainforest Alliance).</p> <p>Certificación orgánica para acceder a mercados especializados en productos ecológicos.</p> <p>Certificación IFS Food (International Featured Standards) para garantizar la calidad en la cadena de suministro.</p>

Nota: Elaboración Propia 2025

La información para diligenciar la tabla anterior se obtuvo de: Documentación y guías de ProColombia para exportación de frutas frescas desde Colombia (PROCOLOMBIA, S.F); Como exportar desde Colombia (PROCOLOMBIA, S.F); Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) - Requisitos fitosanitarios para exportación desde Colombia (ICA, S.F); Ley de Modernización de la Inocuidad Alimentaria (FSMA) – FDA (U. S Food & Drug, S.F); (PROCOLOMBIA, S.F); Requisitos del USDA y APHIS para productos agrícolas (ICA, 2013); Información sobre tratados comerciales entre Colombia y Estados Unidos (PROCOLOMBIA, 2012); Información de exportación desde Colombia hacia la Unión Europa (PROCOLOMBIA, 2023); Reglamentos de la Unión Europea en materia de higiene y fitosanitarios (Unión Europea, S.F); (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016); Requisitos de Comercio Justo y certificaciones orgánicas - Fairtrade International (Fairtrade International, S.F); Global GAP (PROCOLOMBIA , S.F); Certificación de Agricultura sostenible Rainforest Alliance (Rainforest Alliance, S.F);

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Certificación ISO 22000, Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria (Incontec, S.F) y

Certificación IFS (IFS International Featured Standards, S.F)

Los requisitos legales, fitosanitarios y de certificación exigidos por Estados Unidos, Francia y España para la exportación de alimentos agrícolas, como el aguacate Hass, evidencian tanto desafíos como oportunidades significativas para la empresa que quiere avanzar en este proyecto.

Los mercados de Estados Unidos, Francia y España son mercados que demandan altos estándares de calidad y seguridad alimentaria, por lo que disponen de normativas rigurosas en trazabilidad, certificados de origen, límites máximos de residuos de pesticidas y protocolos fitosanitarios específicos. Estas exigencias responden a la búsqueda de proteger la salud del consumidor final y garantizar a su vez la calidad del producto, lo que representa un reto, pero también la posibilidad de diferenciarse mediante la adopción de prácticas sostenibles y certificaciones de calidad, aumentando la competitividad de la empresa.

Estados Unidos destaca por tener requisitos fitosanitarios muy estrictos bajo los protocolos del USDA y APHIS, lo que implica un alto nivel de control sobre plagas y calidad. No obstante, el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos elimina barreras arancelarias, facilitando el acceso al mercado y compensando los costos asociados al cumplimiento normativo. Por su parte, Francia y España, al ser parte de la Unión Europea, comparten un marco regulatorio uniforme que incluye regulaciones de higiene y residuos de pesticidas. Aunque estas normas son exigentes, ofrecen oportunidades a productos certificados como orgánicos o de comercio justo (Fairtrade International), debido a que es un mercado que valora la sostenibilidad y las prácticas éticas.

Los costos asociados al cumplimiento de estos requisitos, como la implementación de certificaciones internacionales como Global GAP, la ISO 22000 y la Rainforest Alliance, así como los costos que puede generar la adecuación de procesos logísticos y garantía de

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

trazabilidad, pueden ser significativos. Sin embargo, el potencial de retorno en mercados con alto poder adquisitivo y creciente demanda podría compensar estos gastos iniciales.

La exportación de aguacate Hass desde Colombia a Estados Unidos, Francia y España es una inversión estratégica y viable, exportar aguacate Hass desde Colombia a estos mercados es promisorio, siempre que se gestione cuidadosamente el proceso, los requisitos exigidos por estos mercados, aunque estrictos, son controlables y pueden transformarse en una ventaja competitiva al enfocarse en la calidad, la sostenibilidad y el cumplimiento normativo.

7.5 Análisis de la Empresa Aguacates el Encanto S.A.S Zomac: capacidad productiva, logística y financiera

A continuación, se realizará un diagnóstico de la empresa Aguacates el Encanto S.A.S Zomac, con relación al análisis de mercado realizado anteriormente y a la identificación de los requisitos para exportar a Estados Unidos, Francia y España.

El diagnóstico de los diferentes criterios es fundamental para determinar la capacidad de la empresa para competir de manera efectiva en mercados internacionales como Estados Unidos, Francia y España. Cada uno de los criterios abordados a continuación refleja aspectos clave del proceso de exportación, desde el cumplimiento de normativas legales y fitosanitarias hasta la capacidad productiva y logística, como la gestión administrativa necesaria para garantizar la calidad del producto en el destino final.

La evaluación se realizará, con una escala que evalúa cada indicador en una escala del 1 al 5, donde **1-2** representan una condición débil, requiere intervención inmediata; el **3-4** una condición aceptable, pero que debe mejorarse y por último **5** que representa la condición óptima.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

7.5.1 Constitución Legal

Tabla 13.

Constitución Legal.

Indicadores	Estado de la empresa frente a este Indicador	Nivel Actual (1-5)
Registro en la Cámara de Comercio. Verificar si la empresa tiene su constitución legal completa y actualizada.	Si, la empresa Aguacates El encanto S.A.S Zomac se encuentra legalmente constituida Nit número 901297175-3 tiene su domicilio en El Dovio Valle del Cauca, fue constituida legalmente desde el año 2019 y registrada en Cámara de Comercio del municipio de Cartago Valle con la actividad económica principal CIIU A0121	5
Registro como exportador ante la DIAN. Necesario para poder operar como exportador.	No, pero una vez se inicie el proceso se realiza	1
Inscripción en plataformas internacionales (FDA, TRACES). Verificar si está inscrita en los sistemas electrónicos de los mercados objetivo.	No	1
Sistema Informático de Comercio Exterior (Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE)	Actualmente no se cuenta con dicho registro	1

Nota: Elaboración Propia 2025

7.5.2 Capacidad Productiva

Tabla 14.

Capacidad Productiva.

Indicadores	Estado de la empresa frente a este Indicador	Nivel Actual (1-5)
Nivel de producción promedio (toneladas/año). Identificar el volumen actual de producción y su consistencia.	La empresa cuenta con 30.000 árboles sembrados de los cuales el 70% se encuentran en etapa productiva, estos tienen una capacidad de producción de 600.000 kilos (600 toneladas) de aguacate Hass en un año , lo que comprende alrededor de 25 contenedores y cuenta con un potencial en su etapa productiva en su máxima expresión de 1.500.000 kilos de Hass representando 50 contenedores aproximadamente.	5

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

<p>Rendimiento por Hectárea (toneladas/hectárea):</p> <p>Este indicador mide la productividad promedio del cultivo en términos de aguacates producidos por hectárea cultivada.</p>	<p>147 ha están sembradas en aguacate Hass, según la capacidad de producción, por hectárea se produce 7,2 toneladas en promedio por año. Tiene un potencial en su etapa productiva en su máxima expresión de 1.500.000 kilos de Hass, dando un rendimiento de 10.2 toneladas por hectárea.</p> <p>Una hectárea de aguacate puede producir entre 8 y 10 toneladas de fruta, es decir, entre 8.000 y 10.000 kilogramos. Sin embargo, el rendimiento puede variar según la variedad, las condiciones de cultivo y las técnicas utilizadas</p>	4
<p>Tasa de Aprovechamiento de Cosecha:</p> <p>Porcentaje de fruta que cumple con los estándares de calidad para exportación frente al total cosechado.</p>	80%	4
<p>Capacidad de Expansión Agrícola:</p> <p>Porcentaje de terreno disponible para ampliar el área cultivada con aguacate Hass, en caso de que aumente la demanda. Esto indica la posibilidad de escalar la producción sin comprometer la sostenibilidad</p>	<p>En promedio se tienen disponibles 52,9 hectáreas para expansión de siembras de aguacate hass, lo cual representa 10.791 árboles adicionales que en su máximo potencial podrían generar una producción de 476 toneladas, es decir alrededor de 16-18 contenedores.</p>	4
<p>Calidad del Suelo y Gestión de Recursos Naturales:</p> <p>Capacidad del suelo para sostener cultivos a largo plazo y la eficiencia en el uso de recursos como agua y fertilizantes. Suelos bien manejados aseguran una producción consistente y sostenible</p>	<p>El Encanto S.A.S Zomac dispone de las características climáticas y condiciones de suelo que ha beneficiado el estado del cultivo, se encuentra a 1960 m.s.n.m., con un rango de temperatura de 14°C a 24°C, con precipitaciones anuales de 1400mm a 1800 mm y un promedio mensual de aproximadamente 100 mm como mínimo y suelos tipo franco y franco arenoso. Adicionalmente, cuenta con el aprovechamiento de corrientes hídricas dentro del predio por medio de una concesión de aguas superficiales de uso público otorgado por la CVC</p>	5
<p>Estacionalidad de la Producción:</p> <p>Capacidad de la empresa para mantener una oferta constante durante todo el año o identificar los periodos pico de producción. Esto ayuda a alinear la oferta con la demanda estacional en mercados internacionales.</p>	<p>Los picos de producción son el mes de mayo a junio que corresponde al 30% de la producción total y el segundo pico es de octubre a noviembre que es el 70% de la producción.</p> <p>En otras épocas del año se enfoca en labores de sostenimiento del cultivo</p>	4

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Nivel de tecnificación de los cultivos.	Se dispone de un Fumiducto, sistema de fumigación.	3
Evaluar el uso de sistemas de riego, monitoreo de plagas y manejo integrado de cultivos.		
Equipos de procesamiento y empaque.	Actualmente se realiza el empaque en canastilla de campo plásticas. Para realizar el proyecto de exportación se evaluará la opción de tercerizar la clasificación, empaque y etiquetado ubicadas en zarzal.	2
Revisar si cuenta con maquinaria moderna para clasificación, empaque y etiquetado.		

Nota: Elaboración Propia 2025

7.5.3 Capacidad Logística

Tabla 15.

Capacidad Logística.

Indicadores	Estado de la empresa frente a este Indicador	Nivel Actual (1-5)
Infraestructura de transporte interno.	Aguacates el encanto S.A.S Zomac Cuenta con 3 vías de acceso o entradas al predio, así como vías internas embalastradas y caminos internos en los lotes. Asimismo, las vías del sector en el que se encuentra ubicada están en buen estado	4
Evaluar la calidad de las vías y el transporte interno para llevar la fruta desde la finca hasta los puertos.		
Cantidad de Vehículos Disponibles:	3 vehículos disponibles, una camioneta 1,2 toneladas, y dos vehículos que ingresan a los lotes para sacar la producción con capacidad de 300 kilos.	4
Número de vehículos propios o contratados que la empresa tiene para el transporte interno del producto, así como su capacidad de carga (en toneladas).		
Distancia a Puertos y Aeropuertos:	La empresa se encuentra ubicada geográficamente en la vereda La esperanza perteneciente al municipio de El Dovio a 40 minutos (19,7 km) del municipio de Roldanillo, al aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón se encuentra aproximadamente a 2 horas y al puerto Marítimo de Buenaventura a 269,3 km, por lo que el viaje en carro puede tomar aproximadamente 5 horas y 41 minutos	4
Proximidad geográfica de las instalaciones de la empresa a los principales puertos marítimos y aeropuertos utilizados para la exportación. Distancias menores implican menores costos logísticos y tiempos de entrega más rápidos.		

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

<p>Capacidad de Almacenamiento Refrigerado</p> <p>La cantidad de aguacates que pueden ser almacenados en condiciones óptimas (5°C-13°C) para mantener su calidad antes de ser enviados al mercado internacional.</p>	<p>La empresa Aguacates el Encanto S.A.S Zomac dispone de 1 bodega de acopio transitorio de cosecha no es refrigerada con capacidad para almacenar 50 toneladas.</p> <p>Con la empresa que se tercerizaría el empaque y almacenamiento dispone del almacenamiento refrigerado. Adicionalmente se buscaría llevar a la producción de aguacate el mismo día de cosecha o máximo al otro día para no afectar.</p>	3
<p>Tecnología de Monitoreo Logístico:</p> <p>Verifica si la empresa utiliza sistemas de rastreo (GPS) para monitorear el transporte en tiempo real, así como plataformas digitales para gestionar inventarios y programar envíos.</p>	<p>no</p>	1
<p>Capacidad de Empaque por Día</p> <p>Cuantos kilos de aguacate pueden ser procesadas, clasificadas, empaçadas y etiquetadas diariamente en las instalaciones de la empresa.</p>	<p>no</p>	1
<p>Alianzas con operadores logísticos y transporte refrigerado.</p> <p>Evaluar la existencia de acuerdos con operadores logísticos especializados.</p>	<p>No se dispone ahora de una alianza, pero existe facilidad en el mercado.</p>	1

Nota: Elaboración Propia 2025

7.5.4 Requisitos Fitosanitarios

Tabla 16.

Requisitos Fitosanitarios.

Indicadores	Estado de la empresa frente a este Indicador	Nivel Actual (1-5)
<p>Certificado Fitosanitario expedido por el ICA.</p> <p>Verificar si se cumple con los requisitos exigidos por el ICA para exportar.</p>	<p>Registros 762500010, 762500011, 762500012. y ICA Predio Americano ZONA BUFFER</p> <p>Se requiere el registro ICA como empresa exportadora.</p>	3
<p>Protocolos fitosanitarios específicos para cada mercado.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de normas del USDA, APHIS, y DG SANTE de la UE.</p>	<p>No se dispone de estos protocolos</p>	1

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

<p>Plan de Manejo Integrado de Plagas (MIP).</p> <p>Evaluar si existe un programa implementado para reducir riesgos fitosanitarios.</p>	<p>Si tienen un programa, hay un equipo de monitoreo que chequeo plagas y enfermedades en los árboles, asimismo se cuenta con un especialista agrónomo encargado de brindar el tratamiento necesario</p>	4
<p>Ausencia de Plagas Cuarentenarias (% de inspecciones aprobadas):</p> <p>Porcentaje de inspecciones que resultan libres de plagas cuarentenarias exigidas por mercados como Estados Unidos (USDA-APHIS) y la Unión Europea (DG SANTE).</p>	<p>Diariamente se realiza el monitoreo, para poder aprobar cosechas con cuarentenarias 0% Regularmente sale libre las cosechas El ICA cada mes verifica esas plagas</p>	4
<p>Cumplimiento de Límites Máximos de Residuos (LMR):</p> <p>Niveles de residuos de agroquímicos en el aguacate cumplen con los Límites Máximos de Residuos establecidos por la FDA para Estados Unidos y la Regulación CE 396/2005 de la Unión Europea.</p>	<p>Previo a la cosecha se toma una muestra y se envía al laboratorio para validar los niveles de residuos químicos y se cumple con la normatividad generalmente. Agrónomo conoce el tipo productos, periodo de duración de la molécula, y en caso de que sale positivo se deja el tiempo requerido y se toma nueva muestra.</p>	4
<p>Certificación de Trazabilidad:</p> <p>Revisar si la empresa cuenta con sistemas que permitan rastrear cada lote de aguacate desde el cultivo hasta el destino final, garantizando la trazabilidad exigida por mercados como Estados Unidos y Europa.</p>	<p>Si, se cuenta con sistema de trazabilidad cada despacho se realiza con una remisión que tiene un numero único, teniendo en cuenta el lote, con terreno de área cosechado y la fecha de cosecha.</p> <p>Sin embargo, para el proceso de exportación, se requerirá expansión o adquirir algún software especializado.</p>	3
<p>Infraestructura de Manejo Fitosanitario:</p> <p>Verifica si la empresa cuenta con infraestructura adecuada, como áreas de lavado, estaciones de inspección y equipos de desinfección, para cumplir con los requisitos sanitarios.</p>	<p>Esto sería necesario, pero en el área de empaque, por lo que sería tercerizado</p>	1
<p>Certificaciones Global GAP, ISO 22000, Rainforest Alliance, Fairtrade</p> <p>Determinar cuáles certificaciones están vigentes y cuáles son necesarias.</p>	<p>No se está trabajando para lo global GAP proyectada para el 2025</p>	2

Nota: Elaboración Propia 2025

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

7.5.5 Gestión Administrativa

Tabla 17.

Gestión Administrativa.

Indicadores	Estado de la empresa frente a este Indicador	Nivel Actual (1-5)
<p>Recursos humanos especializados.</p> <p>Evaluar si el equipo tiene experiencia en exportación y comercio internacional.</p> <p>Nivel de Idiomas del Personal de Comercio Exterior:</p> <p>Dominio de idiomas como inglés o francés, fundamentales para la negociación y comunicación con clientes en mercados como Estados Unidos, Francia y España</p>	<p>al nivel administrativo cuenta con 4 colaboradores fijos, representante legal, administrador general, auxiliar contable y administrativo, tesorería y compras, y 3 externos, revisor fiscal, asesor contable, asesor de SGSST. A nivel de producción cuenta con 22 colaboradores fijos, en los cargos de Líder general de campo, conductor, líder monitores, líder Bélgica, líder Orito 1, líder orito 2, operario de fumiducto y almacén y los operarios de campo, y 1 externo el asesor agrónomo.</p> <p>Pero no cuenta con una persona con experiencia laboral en comercio exterior, actualmente el gerente se encuentra estudiando la maestría en comercio exterior</p> <p>Con relación al dominio del idioma inglés, solo lo maneja el gerente un 40%</p>	2
<p>Número y Perfil del Personal Capacitado:</p> <p>Cantidad de empleados que han recibido formación específica en áreas clave como normativas internacionales, comercio exterior, logística y manejo fitosanitario</p>	<p>Las personas de producción conocen del manejo fitosanitario, cómo tienen clientes que exportan cumplen con los parámetros establecidos. Sin embargo, no hay un conocimiento de normativas internacionales comercio exterior o logística aparte del gerente. No obstante, se podría capacitar el área contable para que apoye la operación</p>	2
<p>Capacidad Técnica en el Cultivo de Aguacate:</p> <p>La experiencia y formación del personal agrícola en buenas prácticas agrícolas (BPA), manejo integrado de plagas (MIP) y requisitos fitosanitarios internacionales.</p>	<p>Si, el supervisor general y las personas de cosecha tiene el conocimiento empírico debido a que cuentan con clientes actualmente que exigen esta calidad. Sin embargo, sería necesario reforzar la formación en este aspecto.</p>	3

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Índice de Rotación de Personal (%):	Se puede decir que del total del personal un 5% en promedio rota en el año, más el personal operativo y de campo	4
Determina la estabilidad laboral dentro de la empresa. Una alta rotación puede afectar la continuidad y eficiencia de los procesos.		
Disponibilidad de Personal Especializado en Logística:	La empresa dispone de 1 conductor, pero no cuenta con una persona encargada de logística	2
Evalúa si la empresa cuenta con personal capacitado para gestionar operaciones logísticas, desde transporte interno hasta distribución internacional.		
Financiamiento para exportación:	Si, la empresa cuenta con los requisitos legales para disponer de créditos de inversión	4
Verificar si la empresa cuenta con acceso a créditos o subsidios para actividades de exportación.		


Nota: Elaboración Propia 2025

En cuanto a la capacidad logística se establece a continuación los tiempos logísticos de la cadena de exportación de aguacate hass desde el valle del Cauca hacia Estados Unidos o España a través del puerto de Cartagena.

Tabla 4.

Lead time logísticos para la exportación de aguacate hass hacia Estados Unidos.

Nº	DESCRIPCIÓN	TIEMPOS	LEAD TIME
1	Cosecha	1 -2 días	2
2	Maquila	2- 3 días	5
3	Transporte a puerto	1-2 días	7
4	Inspecciones y embarque en puerto	2 días	9
5	Tiempos marítimos internacional	6 días	15



LEAD TIME

Nota: Elaboración Propia 2025

Los tiempos de exportación incluyendo la cadena logística con destino a Estados Unidos son de 15 días, importante para tener en cuenta en los momentos de negociación de la fruta.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Tabla 5.

Lead time logísticos para la exportación de aguacate hass hacia España.

Nº	DESCRIPCIÓN	TIEMPOS	LEAD TIME
1	Cosecha	1 -2 días	2
2	Maquila	2- 3 días	5
3	Transporte a puerto	1-2 días	7
4	Inspecciones y embarque en puerto	2 días	9
5	Tiempos marítimos internacional	10 días	19



Nota: Elaboración Propia 2025

Los tiempos de exportación incluyendo la cadena logística con destino a España son de 19 días, importante para tener en cuenta en los momentos de negociación de la fruta.

Con base a los lead time anteriores nos facilita los tiempos comerciales y los tiempos que tarda la exportación directa, cabe resaltar que estos a su vez son tiempos comerciales importantes a considerar, por lo tanto para exportar hacia Estados Unidos son los tiempos más cortos, lo cual podría influir en la toma de decisión de que mercado destinar la fruta no solo partiendo del aspecto financiero si no también tener en cuenta la calidad de la fruta que tenga en el momento de llevar a cabo la exportación.

7.5.6 Entrevista accionistas1

Adicional al análisis anterior se aplicó una entrevista semiestructurada diseñada para el estudio, Instrumento 1: Entrevista Accionistas Aguacates el Encanto S.A.S Zomac la cual fue validada por expertos y dispone de las siguientes categorías de análisis: Capacidad Productiva, Capacidad de Recursos Instalados, Normativas y Certificaciones y Capacidad Financiera y Viabilidad Económica.

En el Anexo 11, se encuentran las entrevistas transcritas textualmente, pero para efectos del trabajo se hace un cuadro de resumen de las entrevistas para su posterior análisis en la tabla 20.

**Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España:
Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)**

Tabla 20.

Tabla resumen entrevistas Accionista.

Categoría	Variable	No	Pregunta	Accionista 1	Accionista 2
1. Capacidad Productiva	Volumen de Producción Anual	1	¿Cuál es el volumen de producción anual de aguacate Hass en su empresa? ¿cuáles meses del año tiene usted mayor capacidad de producción para determinar la oferta exportable?	1200 ton anuales. Y son en los meses de octubre y noviembre es donde la producción es más fuerte.	Estamos hablando de unas 1200-1500 ton anuales. Y son en los meses de octubre y noviembre es donde la producción es más fuerte como también se complementa la cosecha en los meses de Abril-Mayo.
	Capacidad de Expansión	2	¿Qué tan preparada está su empresa para aumentar la producción si se demanda más en el mercado externo?	Tiene como expandirse porque tiene unos terrenos. Donde se puede sembrar más aguacate tiene, pues digamos capacidad para sembrar muchísimos más árboles de los que hay	Realmente la compañía no está preparada para aumentar inmediatamente la producción, sin embargo, cuenta con terrenos dentro de la misma finca donde se podría considerar sembrar más aguacate.
2. Capacidad de Recursos Instalados	Terrenos y Capacidad de Producción	3	¿Cuántas hectáreas de terreno posee la empresa para la producción de aguacate Hass y cuál es su capacidad productiva anual?	La empresa en el momento tiene 174. Hectáreas sembradas en aguacate y digamos que la capacidad de producción anual puede estar en unas 1500 t.	La capacidad productiva está alrededor de unas 1500 a 1700 ton/año y cuenta con unas 174 Ha.
	Capacidad de Almacenamiento	4	¿Cuenta su empresa con instalaciones de almacenamiento adecuadas para exportar el aguacate Hass?	Se puede mejorar se cuenta con lo necesario en el momento	Es importante resaltar que las instalaciones en campo son con el fin de un acopio transitorio o

**Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España:
Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)**

					temporal para la fruta cosechada en el campo, que no supera su espera más de 24 horas, ya que de allí es llevado a la planta de empaque que actualmente es quien nos compra el aguacate para ellos exportarlo, en ese contexto, la empresa actualmente cuenta con las instalaciones en campo necesarias y en continuo mejoramiento.
Personal Capacitado y Especializado	5	¿Cuenta su empresa con personal capacitado para cada fase del proceso de producción y exportación de aguacate Hass?	El personal que tenemos en el momento claro está capacitado. Obviamente como todo en la vida y en todo proceso se puede mejorar. Se pueden hacer más capacitaciones, pero yo creo que vamos por buen camino y confiamos en el equipo de trabajo que hay.	Actualmente se cuenta con profesionales de diversas áreas con buenas competencias, sin embargo, considero que se requeriría realizar programas de capacitación más específicos previamente a iniciar los procesos de exportación	
	6	¿Su empresa cuenta con una persona experta en comercio exterior que le acompañe en este proceso?	No	No	
	7	¿Si requiriera aumentar el personal operativo y administrativo, considera usted que tiene la disponibilidad de hacerlo?	Si	Si	
Contacto y Coordinación Logística Internacional	8	¿La empresa tiene algún tipo de experiencia previa en exportación directa?	No	No, contamos con experiencia, sin embargo, el administrador general de la empresa si ha	

**Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España:
Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)**

					tenido experiencia en dichos procesos, lo cual facilitaría un poco el proceso.
		9	¿Cuenta su empresa con alianzas o contactos confiables con transportistas y agentes aduanales para asegurar una exportación eficiente de aguacate Hass?	No	NO, Probablemente la persona que mencionaba con experiencia si los tenga, sin embargo, en el mercado también hay facilidad de acceso a dichos proveedores.
3. Normativas y Certificaciones	Cumplimiento de Documentación de Exportación	10	¿Tiene conocimientos acerca de los procesos documentales y legales para poder exportar?	Conocimiento leve no a profundidad	No
		11	¿Dispone su empresa de toda la documentación necesaria para exportar aguacate Hass, incluyendo certificados fitosanitarios y de origen?	No	No
	Certificación de Calidad	12	¿Con qué certificaciones de calidad cuenta su empresa para exportar aguacate Hass?	Solo ICA	Solo ICA
		13	¿Cumple su empresa con todos los requisitos legales para exportar aguacate Hass al mercado destino?	No aun	No en el momento
4. Capacidad Financiera y Viabilidad Económica	Estructura de Costos Operativos	14	¿La empresa cuenta con una estimación de costos para exportar directamente? ¿Cuáles son esos costos?	No	No se tiene estimación de costos
	Estrategia de Precios y Margen de Ganancia	15	¿Cuál es el margen de ganancia esperado?	Debería estar más al 30%.	20% – 30 %
	Capital Disponible para Exportación	16	¿Cuál es el presupuesto actual con el que cuenta su empresa para la exportación de aguacate Hass?	No cuenta con un presupuesto estimado	No cuenta con un presupuesto estimado
	Acceso a Financiamiento Externo	17	¿Cuenta su empresa con opciones de financiamiento para facilitar la inversión interna para llevar a cabo el proceso de exportación?	Sí, claro que sí, porque nosotros desde que iniciamos el proyecto hemos trabajado, pues	Efectivamente, hoy día la empresa se sostiene con sus propios ingresos, sin embargo, desde el inicio

**Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España:
Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)**

				con de la mano con los bancos, digamos que la empresa tiene sus créditos y los bancos son los que nos han apoyado para poder sacar este. Adelante.	del proyecto hemos venido trabajando con muy buenas relaciones con los bancos, que indudablemente podríamos contar con el recurso
		18	¿Qué termino de negociación Incoterm prefiere y forma de pago para la importación?	FOB	FOB y forma de pago de contado

Nota: Elaboración Propia 2025

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

7.6 Análisis Financiero

El estudio financiero realizado en esta investigación se basa en cotizaciones actualizadas correspondientes al año 2025, en el marco de los requisitos de la empresa Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac para la venta directa de su fruta a través de la exportación a Estados Unidos y España (España representando a los dos países europeos, es decir a Francia). Para este fin, se identificaron diversos elementos clave, como el servicio de transporte nacional (Campo – Planta – Puerto), el servicio de maquila para el empaque y embalaje del aguacate fresco, los materiales necesarios, el servicio de agente de carga, los costos portuarios, el agenciamiento aduanero, entre otros. Es relevante destacar que el estudio de costos se centró en los gastos hasta el puerto de origen Cartagena considerando las rutas de los buques con menor tránsito, como también mejores condiciones portuarias para la conservación de la cadena de frío, adicional se contempla bajo la modalidad Incoterm FOB, basado en los resultados obtenidos de las entrevistas con los posibles clientes. En cuanto a los precios de compra de la fruta se tuvo en cuenta las estadísticas que tiene la empresa actualmente y la tendencia del mercado en las épocas de cosecha. Los precios de venta están basados en la referencia de las páginas de seguimiento de mercado internacional del aguacate hass como lo es AVOBOOK en Estados Unidos y FruiTrop para el mercado de Europa.

El análisis financiero incluye un estudio detallado a través de los costos, teniendo en cuenta tanto las características como los requerimientos específicos para los destinos de Estados Unidos y España. En consecuencia, se elaboraron dos flujos de caja netos para evaluar los dos escenarios en cuanto a los requerimientos económicos y la factibilidad financiera del ejercicio para la empresa.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Tabla 6.

Simulador de costos para exportar aguacate hass hacia Estados Unidos.

SIMULADOR DE COSTOS DE EXPORTACIÓN DE AGUACATE HASS DESDE COLOMBIA - USA

SIMULACIÓN COMPRA DE FRUTA					INFORMACIÓN GENERAL PARA CALCULOS		SIMULACION VENTA DE FRUTA				
CALIBRE	PRECIO	% Participación	Kg	Sub Total	KG COSECHADOS	27.216	CALIBRE	PRECIO/KG	% Participación	Kg	Sub Total
36	\$ -	0%	0	\$ -	% DESCARTE	20%	36	USD 3,21	0%	0	USD -
40	\$ 7.500	8%	1741,824	\$ 13.063.680	KILOS NACIONAL	5.443	40	USD 3,21	8%	1741,82	USD 5.591,26
48	\$ 6.500	20%	4354,56	\$ 28.304.640	KILOS EXPORTADOS	21.773	48	USD 3,43	20%	4354,56	USD 14.936,14
60	\$ 5.500	38%	8273,664	\$ 45.505.152	CAPACIDAD DE CAJA KG	11,34	60	USD 2,99	38%	8273,66	USD 24.738,26
70	\$ 4.000	20%	4354,56	\$ 17.418.240	TOTAL CAJAS	1.920	70	USD 2,42	20%	4354,56	USD 10.538,04
84	\$ 3.000	14%	3048,192	\$ 9.144.576	TASA DE CAMBIO USD/COL	\$ 4.188	84	USD 1,85	14%	3048,19	USD 5.639,16
96	\$ -	0%	0	\$ -			96	USD -	0%	0	USD -
PROMEDIO COMPRA \$/ KG EXPOR	\$ 5.210		Total	\$ 113.436.288			PROMEDIO / KG EXPORTADO	USD 2,82		Total	USD 61.442,84
PROMEDIO COMPRA USD/ KG EXPOR	USD 1,24		TOTAL/USD	USD 27.086,03							

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO / KG
Costo de compra fruta Expo \$/Kg		\$ 113.436.288	\$ 5.210,00
Transporte de fruta campo a planta \$	\$ 600.000	\$ 1.800.000	\$ 82,67
Clasificación y empaque Maquila \$/Kg	\$ 1.005	\$ 21.884.277	\$ 1.005,12
Clasificación nacional Mayor 20%/Kg	\$ 419	\$ 418.800	\$ 19,24
\$/Caja de Cartón 11,3 Kg	\$ 7.305	\$ 14.025.600	\$ 644,18
Costo armado Caja 11,3 Kg	\$ 628	\$ 1.206.144	\$ 55,40
Costo de Estibas /Unidad			
Costo Esquineros / Unidad	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 128,60
Etiquetas			
Costo Paletizado (Zuncho+Grapas)			
Filtros de Etileno	\$ 170.000	\$ 340.000	\$ 15,62
Termografos	\$ 60.000	\$ 120.000	\$ 5,51
Sellos de Seguridad	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 1,15
Transporte de Planta a Puerto /CTG	\$ 9.100.000	\$ 9.100.000	\$ 417,95
Costos Portuarios	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 275,57
Costos Aduaneros	\$ 2.136.050	\$ 2.136.050	\$ 98,11
Costo Agente de Carga	\$ 670.080	\$ 670.080	\$ 30,78
Seguro de Mercancia	\$ 418.800	\$ 418.800	\$ 19,24
TOTAL \$		\$ 174.381.039	\$ 8.009
TOTAL COSTO USD		USD 41.638,26	USD 1,91

Validador
USD 8.009
USD 1,91

RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN

VALOR PROMEDIO VENTA EXPOR \$/ KG	\$ 11.819
VALOR PROMEDIO VENTA EXPOR USD/ KG	USD 2,82
VALOR PROM VENTA EXPOR USD / CAJA	USD 32,00

TOTAL VENTA COP (EXPORT)	\$ 257.322.621
TOTAL COSTOS COP (COMPRA Y OPERACIÓN)	\$ 174.381.039
UTILIDAD CONTABLE COP	\$ 82.941.582
UTILIDAD CONTABLE USD	USD 19.805
Utilidad Operativa COP / Kg	\$ 3.809
Utilidad Operativa USD / Kg	USD 0,91

Validador
USD 0,91

PORCENTAJE DE UTILIDAD CONTENEDOR (%) 32%

COMPRA FRUTA NACIONAL\$/KG	\$ 1.400
VENTA FRUTA NACIONAL \$/KG	\$ 1.700
KG FRUTA NACIONAL	5.443
TOTAL VENTA NACIONAL \$	\$ 9.253.440
TOTAL COMPRA NACIONAL \$	\$ 7.620.480
UTILIDAD TOTAL FRUTA NACIONAL \$	\$ 1.632.960
UTILIDAD FRUTA NACIONAL \$/KG	\$ 300
PORCENTAJE UTILIDAD NACIONAL (%)	18%

UTILIDAD OPE VENTA FRUTA EXPORT + NACIONAL C	\$ 84.574.542
UTILIDAD OPE VENTA FRUTA EXPORT + NACIONAL U	\$ 20.194

Nota: Elaboración Propia 2025

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

En el estudio de costos anterior es todo dado bajo el Incoterm FOB, se evidencia que el 65% de los costos para llevar a cabo la exportación de hass hacia Estados Unidos corresponde a la compra de la fruta y el 35% de los costos a temas logísticos, servicio de empaque, transporte y materiales de empaque. El costo de aguacate hass incluyendo toda la operación exportación es de \$8009 / Kg, ahora bien, teniendo una venta de fruta en la temporada de mayo a junio hacia Estados Unidos se obtendría una utilidad operativa de \$3809/Kg, lo que corresponde por un contenedor el valor de \$82.941.582, es decir representaría una utilidad operativa del 32% en cuanto a la fruta tipo exportación. Cabe resaltar que también se puede obtener un remanente correspondiente a la venta de la fruta nacional con un 18% de utilidad operacional.

Tabla 22.

Flujo de caja neto, escenario de exportación hacia Estados Unidos.

N°	DESCRIPCIÓN COSTOS	COSTO	WK 1	WK 2	WK 3	WK 4	WK 5	WK 6	WK 7	WK 8	WK 9	WK 10	WK 11	WK 12
1	COMPRA FRUTA EXPORTACIÓN	\$ 113.436.288					\$ 56.718.144					\$ 56.718.144		
2	TRANSPORTE 1 (CAMPO A PLANTA)	\$ 1.800.000			\$ 1.800.000									
3	SERVICIO DE MAQUILA	\$ 26.794.221			\$ 13.397.110	\$ 13.397.110								
4	MATERIAL DE EMPAQUE	\$ 14.025.600	\$ 14.025.600											
5	TRANSPORTE 2 (PLANTA A PUERTO)	\$ 9.100.000				\$ 9.100.000								
6	SERVICIOS AGENTE DE CARGA	\$ 670.080					\$ 670.080							
7	SERVICIOS AGENTE DE ADUANA Y PUERTO	\$ 8.136.050		\$ 8.136.050										
8	SEGURO DE LA MERCANCIA	\$ 418.800					\$ 418.800							
9	PROFESIONAL EN COMERCIO EXTERIOR	\$ 3.500.000					\$ 3.500.000					\$ 3.500.000		
10	COMPRA FRUTA NACIONAL	\$ 7.620.480				\$ 7.620.480								
	SUB TOTAL	\$ 185.501.519	\$ 14.025.600	\$ 8.136.050	\$ 15.197.110	\$ 30.117.590	\$ 61.307.024	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.218.144	\$ -	\$ -
	INGRESOS FRUTA (NAL Y EXPO)	\$ 257.322.621				\$ 128.661.310		\$ 9.253.440			\$ 128.661.310			
	FLUJO DE CAJA NETO		-14.025.600	-22.161.650	-37.358.760	61.184.960	-122.064	9.131.376	9.131.376	9.131.376	137.792.686	77.574.542	0	0

Nota: Elaboración Propia 2025

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

En el anterior flujo de caja se contempla adicional el posible salario de un profesional en comercio exterior, teniendo en cuenta la recomendación en el plan de intervención elaborado por el investigador, es importante tener en cuenta que los plazos o tiempos de pago ya que se tiene en cuenta los plazos de las cotizaciones obtenidas, En consecuencia, se evidencia un requerimiento económico por valor de \$37.358.760= para el inicio de la operación en las 3 primeras semanas en que se decida llevar a cabo la primer exportación, esto sí y solo si se cuenta con una negociación de venta FOB cobrándose el 50% contra documentos de embarque y el 50% restante al buen arribo de la fruta en destino, es de aclarar que lo anterior es teniendo en cuenta que se cumplan con los tiempos estipulados.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Tabla 23.

Simulador de costos para exportar aguacate hass hacia España.

SIMULADOR DE COSTOS DE EXPORTACIÓN DE AGUACATE HASS DESDE COLOMBIA - EU

SIMULACIÓN COMPRA DE FRUTA					INFORMACIÓN GENERAL PARA CALCULOS		SIMULACION VENTA DE FRUTA				
CALIBRE	PRECIO	% Participación	Kg	Sub Total	KG COSECHADOS	29.355	CALIBRE	PRECIO/KG	% Participación	Kg	Sub Total
12	\$ -	0,0%	0	\$ -	% DESCARTE	25%	12	USD -	0,0%	0	USD -
14	\$ 8.500	0,1%	22,016	\$ 187.136	KILOS NACIONAL	7.339	14	USD 3,54	0,1%	22,016	USD 78,02
16	\$ 8.300	0,3%	66,048	\$ 548.198	KILOS EXPORTADOS	22.016	16	USD 3,54	0,3%	66,048	USD 234,06
18	\$ 8.200	1,7%	374,272	\$ 3.069.030	CAPACIDAD DE CAJA KG	4	18	USD 3,54	1,7%	374,272	USD 1.326,33
20	\$ 6.702	3,3%	726,528	\$ 4.869.191	CAPACIDAD DE CAJA KG	10	20	USD 2,89	3,3%	726,528	USD 2.097,85
22	\$ 5.000	11,3%	2487,808	\$ 12.439.040	TOTAL CAJAS 4 KG	1.584	22	USD 2,49	11,3%	2487,81	USD 6.203,97
24	\$ 4.500	18,7%	4116,992	\$ 18.526.464	TOTAL CAJAS 10 KG	1.568	24	USD 2,23	18,7%	4116,99	USD 9.186,04
26	\$ 3.302	8,9%	1959,424	\$ 6.470.018	TOTAL CAJAS 4 KG Y 10 KG	3.152	26	USD 1,63	8,9%	1959,42	USD 3.188,96
28	\$ 2.801	13,2%	2906,112	\$ 8.140.020	TASA DE CAMBIO USD/COL	\$ 4.188	28	USD 1,42	13,2%	2906,11	USD 4.119,41
30	\$ 2.001	16,0%	3522,56	\$ 7.048.643	TASA EURO DÓLAR	1,05	30	USD 1,21	16,0%	3522,56	USD 4.253,49
32	\$ 1.501	19,4%	4271,104	\$ 6.410.927			32	USD 1,00	19,4%	4271,1	USD 4.260,43
CAT 2	\$ 2.500	7,1%	1563,136	\$ 3.907.840			CAT 2	USD 0,84	7,1%	1563,14	USD 1.313,03
PROMEDIO COMPRA \$/ KG EXPOR	\$ 3.253	100%	Total	\$ 71.616.507			PROMEDIO / KG EXPORTADO	USD 1,65	100%	Total	USD 36.261,59
PROMEDIO COMPRA USD/ KG EXPO	USD 0,78		TOTAL/USD	USD 17.100,41							

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO / KG
Costo de compra fruta Expo \$/Kg		\$ 71.616.507	\$ 3.252,93
Transporte de fruta campo a planta \$	\$ 600.000	\$ 1.800.000	\$ 81,76
Clasificación y empaque Maquila(4Kg) \$/Kg	\$ 921	\$ 5.837.737	\$ 265,16
Clasificación y empaque Maquila(10Kg) \$/Kg	\$ 838	\$ 13.133.568	\$ 596,55
Clasificación nacional Mayor 20%/Kg	\$ 419	\$ 418.800	\$ 19,02
\$/Caja de Cartón 4 Kg	\$ 2.938	\$ 4.653.792	\$ 211,38
Costo armado Caja 4 kg	\$ 628	\$ 995.069	\$ 45,20
\$/Caja de Cartón 10Kg	\$ 4.117	\$ 6.455.456	\$ 293,22
Costo armado Caja 10 Kg	\$ 628	\$ 985.018	\$ 44,74
Costo de Estibas /Unidad			
Costo Esquineros / Unidad	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 127,18
Etiquetas			
Costo Paletizado (Zuncho+Grapas)			
Filtros de Etileno	\$ 170.000	\$ 340.000	\$ 15,44
Termografos	\$ 60.000	\$ 120.000	\$ 5,45
Sellos de Seguridad	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 1,14
Transporte de Planta a Puerto /CTG	\$ 9.100.000	\$ 9.100.000	\$ 413,34
Costos Portuarios	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 272,53
Costos Aduaneros	\$ 2.136.050	\$ 2.136.050	\$ 97,02
Costo Agente de Carga	\$ 670.080	\$ 670.080	\$ 30,44
Seguro de Mercancia	\$ 418.800	\$ 418.800	\$ 19,02
TOTAL \$		\$ 127.505.876	\$ 5.792
TOTAL COSTO USD		USD 30.445,53	USD 1,38

RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN	
VALOR PROMEDIO VENTA EXPOR \$/ KG	\$ 6.898
VALOR PROMEDIO VENTA EXPOR USD/ KG	USD 1,65
VALOR PROM VENTA EXPOR USD / CAJA	USD 6,59
TOTAL VENTA COP (EXPORT)	\$ 151.863.541
TOTAL COSTOS COP (COMPRA Y OPERACIÓN)	\$ 127.505.876
UTILIDAD CONTABLE COP	\$ 24.357.664
UTILIDAD CONTABLE USD	USD 5.816
Utilidad Operativa COP / Kg	\$ 1.106
Utilidad Operativa USD / Kg	USD 0,26
PORCENTAJE DE UTILIDAD CONTENEDOR (%)	16%
COMPRA FRUTA NACIONALS/KG	\$ 1.400
VENTA FRUTA NACIONAL \$/KG	\$ 1.700
KG FRUTA NACIONAL	7.339
TOTAL VENTA NACIONAL \$	\$ 12.475.733
TOTAL COMPRA NACIONAL \$	\$ 10.274.133
UTILIDAD TOTAL FRUTA NACIONAL \$	\$ 2.201.600
UTILIDAD FRUTA NACIONAL \$/KG	\$ 300
PORCENTAJE UTILIDAD NACIONAL (%)	18%
UTILIDAD OPE VENTA FRUTA EXPORT + NACIONAL	\$ 26.559.264
UTILIDAD OPE VENTA FRUTA EXPORT + NACIONAL	\$ 6.342

Nota: Elaboración Propia 2025

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

En el estudio de costos anterior es todo dado bajo el Incoterm FOB, se evidencia que el 56% de los costos para llevar a cabo la exportación de hass hacia España corresponde a la compra de la fruta y el 44% de los costos a temas logísticos, servicio de empaque, transporte y materiales de empaque. El costo de aguacate hass incluyendo toda la operación exportación es de \$5792 / Kg, ahora bien, teniendo una venta de fruta en la temporada de mayo a junio hacia Europa se obtendría una utilidad operativa de \$1106/Kg, lo que corresponde por un contenedor el valor de \$24.357.664, es decir representaría una utilidad operativa del 16% en cuanto a la fruta tipo exportación. Cabe resaltar que también se puede obtener un remanente correspondiente a la venta de la fruta nacional con un 18% de utilidad operacional.

Tabla 7.

Flujo de caja neto, escenario de exportación hacia España

N°	DESCRIPCIÓN COSTOS	COSTO	WK 1	WK 2	WK 3	WK 4	WK 5	WK 6	WK 7	WK 8	WK 9	WK 10
1	COMPRA FRUTA EXPORTACIÓN	\$ 71.616.507					\$ 35.808.253					\$ 35.808.253
2	TRANSPORTE 1 (CAMPO A PLANTA)	\$ 1.800.000			\$ 1.800.000							
3	SERVICIO DE MAQUILA	\$ 24.655.191			\$ 12.327.596	\$ 12.327.596						
4	MATERIAL DE EMPAQUE	\$ 11.109.248	\$ 11.109.248									
5	TRANSPORTE 2 (PLANTA A PUERTO)	\$ 9.100.000				\$ 9.100.000						
6	SERVICIOS AGENTE DE CARGA	\$ 670.080					\$ 670.080					
7	SERVICIOS AGENTE DE ADUANA Y PUERTO	\$ 8.136.050		\$ 8.136.050								
8	SEGURO DE LA MERCANCIA	\$ 418.800					\$ 418.800					
9	PROFESIONAL EN COMERCIO EXTERIOR	\$ 3.500.000					\$ 3.500.000					\$ 3.500.000
10	COMPRA FRUTA NACIONAL	\$ 10.274.133				\$ 10.274.133						
	SUB TOTAL	\$ 141.280.010	\$ 11.109.248	\$ 8.136.050	\$ 14.127.596	\$ 31.701.729	\$ 40.397.133	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39.308.253
	INGRESOS FRUTA (NAL Y EXPO)	\$ 164.339.274				\$ 75.931.770	\$ 12.475.733		\$ 75.931.770			
	FLUJO DE CAJA NETO	\$ 109.163.021	-11.109.248	-19.245.298	-33.372.894	10.857.148	-17.064.253	-17.064.253	58.867.518	58.867.518	58.867.518	19.559.264

Nota: Elaboración propia 2025

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

En el anterior flujo de caja se contempla adicional el posible salario de un profesional en comercio exterior, teniendo en cuenta la recomendación en el plan de intervención elaborado por el investigador, es importante tener en cuenta que los plazos o tiempos de pago ya que se tiene en cuenta los plazos de las cotizaciones obtenidas, En consecuencia, se evidencia un requerimiento económico por valor de \$33.372.894= para el inicio de la operación en las 3 primeras semanas en que se decida llevar a cabo la primer exportación, adicionalmente en la semana 5 se requerirá invertir \$17.064.253= esto sí y solo si se cuenta con una negociación de venta FOB cobrándose el 50% contra documentos de embarque y el 50% restante al buen arribo de la fruta en destino, es de aclarar que lo anterior es teniendo en cuenta que se cumplan con los tiempos estipulados.

Con base a los análisis de los dos escenarios visualizados anteriormente se evidencia que llevando a cabo el proceso de exportación directa del aguacate hass en Incoterm FOB por parte de la compañía Aguacates El Encanto S.A.S Zomac podrá mejorar sus ingresos económicos considerablemente y con tendencia a incrementar de acuerdo con el número de contenedores que se logren exportar.

Se llevó a cabo consulta de comparación de precios de ambos mercados objetivos para evidenciar cual de los mercados es más atractivo para incursionar en el tema comercial corroborando en cierta medida el resultado de costos del ejercicio de exportación directa FOB siendo más atractivo el mercado de Estados Unidos.

Tabla 8.

Comparativo de Precios FOB (2023).

País	Precio FOB Promedio (USD/kg)
Estados Unidos	\$2.27
España	\$1.70

Fuente: TradeMap, 2023.

**Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
Plan de Intervención y Recomendaciones**

Teniendo en cuenta las respectivas evaluaciones realizadas en los capítulos anteriores, se procede a realizar el plan de intervención y recomendaciones para la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac teniendo en cuenta la valoración de priorización como también la experiencia del investigador, para ello se presenta a continuación en la tabla número 17 cada uno de los componentes evaluados, las actividades a realizar en la intervención, los recursos económicos o humanos que se requiere, el tiempo de ejecución y el responsable de dicho proceso.

Es de resaltar que existen prioridades en dicho plan de intervención y que a su vez hay actividades que dependerán alguna de otra como lo es el caso de la creación en la plataforma VUCE, su emisión dependerá con anterioridad de los certificados como exportador ante la DIAN e ICA. Del mismo modo la incorporación del profesional en comercio exterior es importante su vinculación desde el mes 5 para que pueda estructurar el área, realizar las respectivas relaciones comerciales con las entidades involucradas y cumplir los objetivos respectivos del cronograma del plan de trabajo.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Tabla 9.

Plan de intervención Aguacates El Encanto S.A.S Zomac.

N°	ASPECTOS EVALUADOS	ACTIVIDAD	RECURSOS		TIEMPO DE EJECUCIÓN	Responsable
			ECONÓMICOS	HUMANOS		
1	Análisis del Contexto del Mercado	Dirigir estratégicamente la posible actividad de exportación hacia Estados Unidos y España inicialmente.	\$	Establecer el objetivo del destino de las exportaciones.	1 Mes	Gerencia
		Certificación Global G.A.P	\$ 12.000.000	Implementador	4 Meses	Supervisor General campo
		Elaborar una ficha técnica del aguacate hass donde se establezca los criterios de calidad (Materia seca) a manejar, teniendo en cuenta la normatividad en destino y los requerimientos comerciales.	\$	Profesional en comercio exterior	6 Meses	Gerencia y responsable de Calidad
2	Entrevistas Clientes	Establecer proyección de cosecha y volumen a ofertar en la temporada de aguacate.	\$	Supervisor General de campo	6 Meses	Supervisor General campo
		Establecer modelo de financiación de las operaciones teniendo en cuenta tipo de Incoterm FOB y modalidad de pago del 50% contra documentos y el saldo del 50% 4 - 5 semanas posterior del buen arribo en destino.	\$	Gerencia	6 Meses	Accionistas y Gerente

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

3	Requisitos Legales, fitosanitarios y certificaciones	Registro en el Sistema Electrónico de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) para exportadores y empaques.	\$	Profesional en comercio exterior	8 Meses	Profesional en comercio exterior
		Cumplimiento con la legislación de la Unión Europea, particularmente el Reglamento CE 852/2004 y el Reglamento 1107/2009 sobre higiene de alimentos.	\$	Profesional en comercio exterior	6 Meses	Profesional en comercio exterior
4	Análisis de la empresa, Constitución Legal	Registro como exportador ante la DIAN y EI ICA	\$	Contador	6 Meses	Contador
		Inscripción en plataformas internacionales (FDA, TRACES).	\$	Profesional en comercio exterior	6 Meses	Profesional en comercio exterior
		Sistema Informático de Comercio Exterior (Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE)	\$	Profesional en comercio exterior	6 Meses	Profesional en comercio exterior
5	Análisis de la empresa, Capacidad productiva	Equipos de procesamiento y empaque	\$	Gerencia	5 Meses	Gerencia
		Tecnificación de los cultivos	\$ 10.000.000	Gerencia y Supervisor de campo	4 Meses	Gerencia y Supervisor de campo
6	Análisis de la empresa, Capacidad logística	Tecnología de Monitoreo Logístico / Contenedor	\$ 200.000	Profesional en comercio exterior	8 Meses	Profesional en comercio exterior
		Capacidad de Empaque por Día	\$	Gerencia	8 Meses	Gerencia
		Alianzas con operadores logísticos y transporte refrigerado	\$	Gerencia	8 Meses	Gerencia
		Capacidad de Almacenamiento Refrigerado	\$	Gerencia	8 Meses	Gerencia
7	Análisis de la empresa, Requisitos Fitosanitarios	Protocolos fitosanitarios específicos para cada mercado	\$	Profesional en comercio exterior	6 Meses	Profesional en comercio exterior

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

	Infraestructura de Manejo Fitosanitario	\$	Supervisor General de campo	8 Meses	Supervisor General campo	
	Sistema de Trazabilidad	\$	Profesional en comercio exterior	11 meses	Profesional en comercio exterior	
	Registro ICA como empresa exportadora	\$ 350.000	Asistente administrativa	8 meses	Gerencia	
	Recurso humano especializado en comercio exterior	\$ 2.500.000	Profesional	5 meses	Gerencia y accionistas	
8	Análisis de la empresa, Gestión Administrativa	Personal especializado en logística	Profesional en comercio exterior	5 meses	Gerencia	
		Capacitación del personal, Personal de campo y administrativo	\$ 4.000.000	Profesional capacitador	7 meses	Gerencia
		Estimación de costos	\$	Gerencia y Contador	2 meses	Gerencia y accionistas
9	Análisis Financiero	Flujo de caja	\$	Gerencia y Contador	2 meses	Gerencia y accionistas
		Financiación	\$	Gerencia y Contador	2 Meses	Gerencia y accionistas

Nota: Elaboración Propia 2025

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

El plan de intervención propuesto para Aguacates El Encanto S.A.S Zomac establece un camino estratégico claro y estructurado que facilitará su proceso de internacionalización mediante la exportación directa de aguacate Hass con Incoterm FOB a través de clientes distribuidores directos con presencia en los mercados en destino, contemplado por los actuales posibles clientes ya que garantiza una disminución de actores en la cadena de valor representando mayores retornos, como también tener seguimiento en la evolución de la calidad de arribo y distribución de la fruta para mejorar en lo que se requiera. A través de las acciones y actividades planificadas durante los próximos 12 meses, la empresa podrá posicionarse de manera efectiva en mercados internacionales, aprovechando su capacidad de producción y el creciente interés global por este tipo de fruta.

Se recomienda a los accionistas de la compañía invertir en la incorporación de personal para los procesos de exportación, profesionales con competencias y experiencia en el sector de exportación para acortar la curva de aprendizaje de los procesos, adicional también es fundamental capacitar a los líderes de campo y el área contable de la empresa en el ámbito de exportación de fruta logrando así mayor probabilidad de éxito.

En el ámbito comercial y marketing se recomienda participar de las ferias comerciales a través de entidades gubernamentales como ProColombia ganando terreno en afianzar esas posibles relaciones y posibles negocios de la venta de fruta, estas ferias son realizadas en los países o continentes donde se tiene como objetivo exportar como por ejemplo The Fruit Atration, inclusive participar en las ferias nacionales como lo es Territorio Aguacate, así genera mayor confianza para los posibles clientes, como también actualización de las tendencias de los mercados.

Se recomienda desde el punto de vista logístico y operativo realizar una sola exportación y culminar todo el proceso para evaluar su ejecución, ajustes internos, validación de costos, valoración de calidad de la fruta al arribo en destino, satisfacción o aspectos de mejora

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

brindados por el cliente. Una vez establecida la operación se sugiere llevar a cabo

investigaciones de mercado alternativos para tener alternativas de despacho de acuerdo a las épocas de mercado y calidad de la fruta, adicionalmente llevar a cabo investigaciones nacionales en búsqueda de asociatividad con productores similares a Aguacates El Encanto con la finalidad de incrementar volumen de exportación a los clientes y buscar suministro de fruta en varias épocas del año al tener posible producción desde diferentes regiones de Colombia.

Para futuras investigaciones se recomienda investigar el funcionamiento logístico y comercial a profundidad de los mercados externos de Europa y Estados Unidos, plataformas de Marketplace, distribuidores, el retail, mayoristas, entre otros, con la mirada de cada día tener la posibilidad de acortar la cadena de suministro.

El plan contempla desde el análisis del mercado internacional, la adecuación de los procesos de producción y empaque, hasta la búsqueda de alianzas comerciales que garanticen una salida efectiva del producto hacia mercados clave. Además, se incluye las recomendaciones, el fortalecimiento de la infraestructura logística y la implementación de medidas para cumplir con las normativas internacionales de calidad y seguridad alimentaria.

Si bien el proceso de internacionalización presenta desafíos, los pasos definidos en este plan permitirán a Aguacates El Encanto S.A.S Zomac superar barreras y alcanzar sus objetivos, consolidándose como un actor competitivo dentro de la industria global de aguacates. La ejecución exitosa de este plan contribuirá no solo al crecimiento de la empresa, sino también al fortalecimiento de la economía local, generando empleo y promoviendo la sostenibilidad.

Con la finalidad de tener una guía organizada se presenta las actividades cronológicamente organizadas en la tabla n°18.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Tabla 10.

Cronograma de actividades

N°	Actividad / Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Dirigir estratégicamente la posible actividad de exportación hacia Estados Unidos y España inicialmente.												
2	Estimación de costos												
3	Flujo de caja												
4	Financiación												
5	Certificación Global G.A.P												
6	Tecnificación de los cultivos												
7	Recurso humano especializado en comercio exterior												
8	Personal especializado en logística												
9	Equipos de procesamiento y empaque												
10	Elaborar una ficha técnica del aguacate hass donde se establezca los criterios de calidad (Materia seca) a manejar, teniendo en cuenta la normatividad en destino y los requerimientos comerciales.												
11	Establecer proyección de cosecha y volumen a ofertar en la temporada de aguacate.												
12	Establecer modelo de financiación de las operaciones teniendo en cuenta tipo de Iconterm FOB y modalidad de pago del 50% contra documentos y el saldo del 50% 4 - 5 semanas posterior del buen arribo en destino.												
13	Cumplimiento con la legislación de la Unión Europea, particularmente el Reglamento CE 852/2004 y el Reglamento 1107/2009 sobre higiene de alimentos.												
14	Protocolos fitosanitarios específicos para cada mercado												
15	Registro como exportador ante la DIAN y EI ICA												
16	Inscripción en plataformas internacionales (FDA, TRACES).												
17	Sistema Informático de Comercio Exterior (Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE)												
18	Capacitación del personal, Personal de campo y administrativo												
19	Registro en el Sistema Electrónico de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) para exportadores y empacadores.												
20	Capacidad de Empaque por Día												
21	Capacidad de Almacenamiento Refrigerado												
22	Infraestructura de Manejo Fitosanitario												
23	Tecnología de Monitoreo Logístico / Contenedor												
24	Alianzas con operadores logísticos y transporte refrigerado												
25	Registro ICA como empresa exportadora												
26	Sistema de Trazabilidad												

Nota: Elaboración Propia 2025

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
CONCLUSIONES

Tras implementar las estrategias planteadas en la presente investigación, se obtuvieron resultados significativos y reveladores. En primer lugar, el estudio confirma la creciente demanda del aguacate Hass en mercados internacionales clave, como Estados Unidos y Europa. Estados Unidos se posiciona como el principal consumidor e importador mundial de esta fruta, mientras que Europa, particularmente Francia y España, experimenta un crecimiento constante en su demanda. Ambos mercados enfrentan desafíos específicos: Estados Unidos se caracteriza por sus estrictos requisitos en documentación y certificaciones fitosanitarias, mientras que España y Francia enfrentan desafíos logísticos y demandan altos estándares de calidad. A pesar de estos retos, se presentan como oportunidades valiosas para *Aguacates El Encanto S.A.S Zomac* en su expansión y aumento de rentabilidad. En este contexto, se determinó a Estados Unidos y España como mercados prioritarios, considerando sus ventajas logísticas y el idioma. Sin embargo, de acuerdo con la matriz de evaluación de criterios macroeconómicos, los tres países evaluados resultan viables para la exportación de la fruta.

La empresa se encuentra actualmente posicionada en el cumplimiento de los requisitos legales y fitosanitarios necesarios para la exportación de aguacate. *Aguacates El Encanto S.A.S Zomac* ya ha obtenido certificaciones clave, como el Certificado de Predio Exportador ICA para frutas y vegetales frescos, así como el Plan de Trabajo de Zonas Buffer para exportar aguacate hacia Estados Unidos. Además, está en proceso de obtener otras certificaciones relevantes, como GLOBAL GAP, que avalan la calidad y seguridad del producto para los mercados internacionales.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

De manera paralela, se ha desarrollado un plan estratégico para asegurar la internacionalización exitosa de la compañía. Este plan contempla prioridades y plazos de ejecución, e incluye aspectos clave como la obtención del Certificado de Empresa Exportadora ante el ICA y la DIAN, el establecimiento de relaciones con agentes aduaneros, la gestión de los trámites documentales en los puertos, la contratación de un profesional en comercio exterior, la capacitación del personal actual, y la participación en ferias internacionales y nacionales con fines promocionales y comerciales, entre otros.

Aguacates El Encanto S.A.S Zomac dispone de una capacidad productiva sólida y una infraestructura adecuada, junto con los recursos logísticos necesarios para garantizar el transporte interno del producto y cumplir con los requisitos para la exportación de aguacate fresco. La empresa cuenta con 30,000 árboles sembrados, de los cuales el 70% ya se encuentran en etapa productiva, lo que permite una producción anual de 600,000 kilos de aguacate Hass, equivalentes a aproximadamente 25 contenedores de fruta. Este volumen es atractivo para los clientes potenciales, considerando que su capacidad de exportación puede alcanzar hasta 50 contenedores al año, lo que representaría una producción de 1,500,000 kilos. Además, la empresa dispone de áreas adicionales para incrementar su producción en un 30%, mediante la siembra de nuevos árboles, lo que refuerza su potencial de crecimiento y expansión en el mercado internacional.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

El análisis financiero, realizado mediante el simulador de costos y un flujo de efectivo en dos escenarios de exportación bajo Incoterm FOB (hacia Estados Unidos y España), demuestra que la exportación directa de aguacate Hass es económicamente viable para Aguacates El Encanto S.A.S Zomac. Para llevar a cabo la exportación por contenedor, se requiere un capital inicial de \$40.000.000 para exportar a Estados Unidos, y \$57.000.000 para España. Según los resultados obtenidos, el escenario de exportación hacia Estados Unidos ofrece una utilidad operacional del 32%, lo que representa un ingreso adicional de \$3.809 por kilogramo exportado. En cambio, la exportación a España genera una utilidad operativa del 16%, con un ingreso adicional de \$1.106 por kilogramo, en comparación con lo que la empresa recibe al vender la fruta a otras exportadoras. De este modo, ambos mercados son viables y, además, resulta crucial diversificar los destinos de exportación, ya que esto proporciona ventajas derivadas de las ventanas de mercado y contribuye a la mitigación de riesgos.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
Referencias

- AGRONEGOCIOS. (2024). *Colombia triplicó sus exportaciones de aguacate Hass hacia Estados Unidos en 2024*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/colombia-triplico-sus-exportaciones-de-aguacate-hass-hacia-estados-unidos-en-2024-3939168#:~:text=Es%20importante%20recordar%20que%20Colombia%20es%20el,comienzo%20del%20pa>
- Aguacates El Encanto S.A.S Zomac. (s.f). *Documento Interno - Informacion Organizacional*.
- Aguacates el Encanto. (s.f). *Nosotros*. Obtenido de <https://www.aguacateselencanto.com/nosotros>
- ANALDEX. (2025). *Informe de exportaciones aguacates Hass 2024*. Obtenido de <https://analdex.org/2025/02/17/informe-exportaciones-de-aguacate-hass-2024/>
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Episteme.
- Arias, F., Montoya, C., & Velásquez, O. (2018). Dinámica del mercado mundial de aguacate. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 55, 22-35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1942/194258529017/194258529017.pdf>
- ASOHOFrucOL. (2023). Panorama de Exportaciones Hortifrutícolas Colombianas 2023. 22. Obtenido de https://www.asohofrucol.com.co/img/archivosGeneralesFiles/2291Boletin_De_Exportaciones_2022-2023.pdf
- ASOHOFrucOL. (s.f). *Quienes somos*. Obtenido de <https://asohofrucol.com.co/quienes-somos>
- Bastida, O. (2023). Situación actual del mercado de aguacate fresco en Estados Unidos . *Producepay*.
- Betancur Ortiz, V., Ordoñez Sánchez, J.A. (2020). *Análisis de la Factibilidad de las Exportaciones de Aguacate Hass a Holanda en los Últimos Tres Años*. Obtenido de

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/643/Factibilidad%20exportaciones.pdf?sequence=1&isA>

- Botero Mesa, C., Fernando, J., Pareja, Á., & Alejandra, M. (2012). *Modelos de internacionalización para las pymes Colombianas*. (U. EAFIT, Ed.) Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327350003>
- Campos, C. J. G., & Turato, E. R. (2009). Analisis de contenido en investigaciones que utilizan metodología clínico-cualitativa: aplicación y prespectivas. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 17, 259-264.
- Cortés Rodríguez, J.P. (2019). *Estudio de caso sobre los factores claves exitosos en la exportación de aguacate Hass colombiano*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/0c3905d4-4914-4de4-a161-86ca379eccaf/content>
- Datos Macro. (2022). *Índice de Percepción de la Corrupción*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/francia>
- Development Indicators. Recuperado de <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
- Dirección de Asuntos Económicos Analdex. (2022). Informe de Exportaciones de aguacate Hass septiembre 2022. *Asociación Nacional de Comercio Exterior* .
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. (s.f). *Formalización Tributaria - Multisectorial*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/impuestos/Formalizacion-Tributaria/Paginas/Multisectorial.aspx#:~:text=ZOMAC,su%20crecimiento%2C%20desarrollo%20y%20progreso>.
- Euronews. (2024). *La corrupción es un problema creciente en Europa, según Transparencia Internacional*. Obtenido de <https://es.euronews.com/business/2024/01/30/la-corrupcion-es-un-problema-creciente-en-europa-segun-transparencia-internacional>

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

European Commission. (2023). Trade and investment: European Union and Colombia.

Recuperado de https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/colombia_en

Fairtrade International. (S.F). *Certificación de Comercio Justo: Confiabilidad y fiabilidad.*

Obtenido de https://www.fairtrade-net.translate.google/en/why-fairtrade/how-we-do-it/how-does-the-label-work/how-fairtrade-certification-works.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=Estar%20certificado%20como%20Comercio%20Justo,debes%20solicitar

Fanjul, E. (2021). *Iberglobal: Qué es la internalización de la empresa.* Obtenido de

https://www.iberglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacion_de_la_empresa-C.pdf

Fanjul, E. (2022). *Iberglobal: Principales barreras a la internacionalización de la empresa.*

Federación Nacional de Productores de Aguacate de Colombia (FedeHass). (2023). Boletín técnico de exportación de aguacate. Recuperado de <https://fedehass.com/>

Finagro. (2023). *Crecimiento del sector agropecuario y Agroexpo 2023, el reto hacia el desarrollo del campo.* Obtenido de

<https://www.finagro.com.co/noticias/articulos/crecimiento-del-sector-agropecuario-agroexpo-2023-reto-desarrollo-del-campo-0#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20Ministerio%20de%20Agricultura>

Gamarra Orellana, C., & Quispe Huallpa, A. M. (2015). *Estudio de pre factibilidad para la*

comercialización y exportación de palta Hass (Persea americana Mill.) al mercado de Estados Unidos. Obtenido de <https://repositorio.lamolina.edu.pe/items/ff9804a9-7e33-4097-953a-6e706cea73f8>

Giraldo, M.A., & Gonzales, C. L. (2020). *Plan de exportación de aguacates Hass de Colombia a*

Estados Unidos de la empresa Imporfenix. Obtenido de

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/1e0ef981-54bf-4728-83da-b9eaaf9b66fe/content>

- Gobernacion del Valle del Cauca. (2019). *Empresa vallecaucana exportó 100 toneladas de aguacate hass que serán consumidos en el Super Bowl de Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/62067/empresa-vallecaucana-exporto-100-toneladas-de-aguacate-hass-que-seran-consumidos-en-el-super-bowl-de-estados-unidos/>
- Grupo Banco Mundial . (2022). *DoingBusiness: Clasificación de las economías*. Obtenido de <https://archive.doingbusiness.org/es/data/doing-business-score>
- Hammami, A. M., Huang, K.-M., & Guan, Z. (2024). An Overview of the Avocado Market in the United States. *EDIS*, 2024(4). doi:<https://doi.org/10.32473/edis-fe1150-2024>
- Hass Colombia SAS. (s.f). *Quienes Somos*. Obtenido de <https://hass-colombia.com/la-empresa/>
- Hernández R, Fernández C, & Baptista M. (2014). Metodología de la Investigación. En F. C. Hernández R. Mexico D.F: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A . Obtenido de https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/metodologc3a3c2ada_de_la_investigac3a3c2b3n_sampieri_6ta_edicion1.pdf
- Hormaza, J.I. & González Fernández J.J. . (2023). *Interempresas: El futuro de un cultivo sostenible del aguacate en España*. Obtenido de <https://www.interempresas.net/Horticola/Articulos/489401-El-futuro-de-un-cultivo-sostenible-del-aguacate-en-Espana.html>
- ICA. (2013). *ABC de la Admisibilidad Sanitaria Pais: estados Unidos*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/getattachment/2bfd4e0d-9d4f-4e2a-b252-a22d44d5a03a/ABC-de-la-Admisibilidad-Sanitaria-1.aspx>

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

ICA. (S.F). *¿Cómo solicitar un Certificado Fitosanitario para Exportación?* Obtenido de

https://www.ica.gov.co/servicios_linea/sispap_principal/consultas/agricola/exportacion/como-solicitar-un-certificado-fitosanitario-para

IFS International Featured Standards. (S.F). *IFS Alimentos*. Obtenido de [https://www.ifs-](https://www.ifs-certification.com/en/food-standard)

[certification.com/en/food-standard](https://www.ifs-certification.com/en/food-standard)

Incontec. (S.F). *Certificación ISO 2200*. Obtenido de

https://www.incontec.org/eval_conformidad/certificacion-iso-22000-sistema-de-gestion-de-seguridad-alimentaria/

Infobae. (2024). *Colombia potencia en producción de aguacate hass: qué le representa al país ser el tercer exportador del mundo después de México y República Dominicana*.

Obtenido de [https://www.infobae.com/colombia/2023/08/25/colombia-es-el-tercer-](https://www.infobae.com/colombia/2023/08/25/colombia-es-el-tercer-productor-mundial-de-aguacate-hass/#:~:text=Colombia%20potencia%20en%20producci%C3%B3n%20de,M%C3%A9xico%20y%20Rep%C3%ABlica%20Dominicana%20%2D%20Infobae&text=BienvenidoPor%20favor%2C%20ing)

[productor-mundial-de-aguacate-](https://www.infobae.com/colombia/2023/08/25/colombia-es-el-tercer-productor-mundial-de-aguacate-hass/#:~:text=Colombia%20potencia%20en%20producci%C3%B3n%20de,M%C3%A9xico%20y%20Rep%C3%ABlica%20Dominicana%20%2D%20Infobae&text=BienvenidoPor%20favor%2C%20ing)

[hass/#:~:text=Colombia%20potencia%20en%20producci%C3%B3n%20de,M%C3%A9xico%20y%20Rep%C3%ABlica%20Dominicana%20%2D%20Infobae&text=BienvenidoPor%20favor%2C%20ing](https://www.infobae.com/colombia/2023/08/25/colombia-es-el-tercer-productor-mundial-de-aguacate-hass/#:~:text=Colombia%20potencia%20en%20producci%C3%B3n%20de,M%C3%A9xico%20y%20Rep%C3%ABlica%20Dominicana%20%2D%20Infobae&text=BienvenidoPor%20favor%2C%20ing)

Interempresas. (2022). *Francia lidera el consumo de aguacate en Europa que crece un 7% en el último año*. Obtenido de [https://www.interempresas.net/Horticola/Articulos/445590-](https://www.interempresas.net/Horticola/Articulos/445590-Francia-lidera-el-consumo-de-aguacate-en-Europa.html)

[Francia-lidera-el-consumo-de-aguacate-en-Europa.html](https://www.interempresas.net/Horticola/Articulos/445590-Francia-lidera-el-consumo-de-aguacate-en-Europa.html)

International Trade Centre (ITC). (2024). *Trade Map – International trade statistics*. Recuperado de <https://www.trademap.org/>

Invest Pacific. (2022). *Aguacate hass en el Valle del Cauca*. Obtenido de

<https://www.investpacific.org/aguacate-hass/>

Invest Pacific. (s.f). *Empresas de Aguacate Hass en el Valle están comprometidas con la protección del medio ambiente*. Obtenido de

<https://investpacific.org/noticias/agroindustria-logistica-y-energias-renovables/empresas->

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

de-aguacate-hass-en-el-valle-estan-comprometidas-con-la-proteccion-del-medio-ambiente/

Krippendorff. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage Publications.

MADR. (2021). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: informe de Cadena productiva*

Aguacate. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Aguacate/Documentos/2021-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

MADR. (2024). *1.500 toneladas de aguacate Hass colombiano le pondrán sabor al Super Bowl, el más grande evento deportivo de Estados Unidos*. Obtenido de

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/1-500-toneladas-de-aguacate-Hass-colombiano-le-pondr%C3%A1n-sabor-al-Super-Bowl,-el-m%C3%A1s-grande-evento-deportivo-de-Estados->

<Unido.aspx#:~:text=El%20aguacate%20Hass%20es%20la,a%20m%C3%A1s%20de%20030%20p>

Mauve Group. (2024). *19 de los mejores países para crear una empresa en 2024*. Obtenido de

<https://mauvegroup.com/es/innovation-hub/blog/19-best-countries-to-set-up-a-company>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021). *Cadena Productiva de Aguacate*.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2016). *GUÍA SOBRE REQUISITOS TÉCNICOS*

PARA LA IMPORTACIÓN A LA UNIÓN EUROPEA. Obtenido de

<https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/vigente/union-europea/5-enlaces-e-informacion-de-interes/guias-e-instructivos-para-la-exportacion-de-bienes/conservas-de-frutas/conservas-de-frutas.pdf.aspx#:~:text=12.->

,Control%20de%20los%20productos%20alimen

Muñoz Bedoya, V., Palacio Mejía, D.M. . (2018). *Impacto de las estrategias de marketing digital*

en la exportación de aguacate Hass de Colombia a Estados Unidos. Obtenido de

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/362/IMPACTO%20DE%20LAS%20EST>

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

RATEGIAS%20DE%20MARKETING%20DIGITAL%20EN%20LA%20EXPORTACION%20DEL%20AGUACATE%20HASS.pdf?sequence=1

Oficina Comercial de Chile en FRANCIA - ProChile. (2018). *Estudio de Mercado Palta en el mercado francés*. Obtenido de https://acceso.prochile.cl/wp-content/uploads/2019/04/pmp_palta_francia_2018.pdf

Oleofruits. (s.f). *¿De dónde vienen los aguacates en Europa? Países productores*. Obtenido de [https://www.olefruits.com/blog/de-donde-vienen-los-aguacates-en-europa-paises-productores/#:~:text=%C2%BFDe%20crecen%20los%20aguacates%20en,anterior%20\(Statista%2C%202023\),&text=En%20concreto%2C%20la%20regi%C3%B3n%20de,desde%20octubre%20hasta%20ab](https://www.olefruits.com/blog/de-donde-vienen-los-aguacates-en-europa-paises-productores/#:~:text=%C2%BFDe%20crecen%20los%20aguacates%20en,anterior%20(Statista%2C%202023),&text=En%20concreto%2C%20la%20regi%C3%B3n%20de,desde%20octubre%20hasta%20ab)

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Economic outlook and indicators*. Recuperado de <https://www.oecd.org/economic-outlook/>

Páramo Morales, D. (2013). El proyecto de exportación, elemento básico de la planeación del marketing internacional. *Pensamiento & Gestión*, 7-11. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762013000100001&script=sci_arttext

Parra Ramirez, D. & Serrano Scarpetta, S. (2017). *Guía de exportación de aguacate Hass para pequeños y medianos productores en Colombia*. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/82868/1/TG01730.pdf

Presidencia de la Republica de Colombia. (2024). *Gobierno de Estados Unidos resalta crecimiento de exportaciones de aguacate colombiano a su país por calidad y prácticas sostenibles*. Obtenido de Noticias: Presidencia de la Republica de Colombia: [https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Gobierno-de-Estados-Unidos-resalta-crecimiento-de-exportaciones-de-aguacate-colombiano-a-su-pais-por-calidad-240828.aspx#:~:text=El%20mensaje%20de%20la%20Embajada,D.C.%20\(4%2C93%25\)](https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Gobierno-de-Estados-Unidos-resalta-crecimiento-de-exportaciones-de-aguacate-colombiano-a-su-pais-por-calidad-240828.aspx#:~:text=El%20mensaje%20de%20la%20Embajada,D.C.%20(4%2C93%25))

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

PROCOLOMBIA . (2012). *TLC Colombia - EE.UU* . Obtenido de

<https://procolombia.co/publicaciones/tlc-colombia-eeuu-fasciculo-1>

PROCOLOMBIA . (S.F). *¿Qué es Global GAP?* Obtenido de

[https://procolombia.co/colombiatrade/preguntas/que-es-global-](https://procolombia.co/colombiatrade/preguntas/que-es-global-gap#:~:text=la%20Certificaci%C3%B3n%20Global%20Gap%20es,puede%20certificar%20un%20producto%20agr%C3%ADcola.&text=%2D%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20conservaci%C3%B3n%20del%20medio%20ambiente.)

[gap#:~:text=la%20Certificaci%C3%B3n%20Global%20Gap%20es,puede%20certificar%20un%20producto%20agr%C3%ADcola.&text=%2D%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20conservaci%C3%B3n%20del%20medio%20ambiente.](https://procolombia.co/colombiatrade/preguntas/que-es-global-gap#:~:text=la%20Certificaci%C3%B3n%20Global%20Gap%20es,puede%20certificar%20un%20producto%20agr%C3%ADcola.&text=%2D%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20conservaci%C3%B3n%20del%20medio%20ambiente.)

PROCOLOMBIA. (22 de Enero de 2019). *Datos claves sobre las exportaciones de Pymes en Colombia*. Obtenido de [https://www.colombiatrade.com.co/noticias/datos-claves-sobre-](https://www.colombiatrade.com.co/noticias/datos-claves-sobre-las-exportaciones-de-pymes-en-colombia)

[las-exportaciones-de-pymes-en-colombia](https://www.colombiatrade.com.co/noticias/datos-claves-sobre-las-exportaciones-de-pymes-en-colombia)

PROCOLOMBIA. (2021). *El mayor exportador de aguacate Hass colombiano crece más de 60%*

en sus ventas internacionales. Obtenido de [https://procolombia.co/sala-de-](https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/el-mayor-exportador-de-aguacate-hass-colombiano-crece-mas-de-60-en-sus-ventas-internacionales)

[prensa/noticias/el-mayor-exportador-de-aguacate-hass-colombiano-crece-mas-de-60-en-sus-ventas-internacionales](https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/el-mayor-exportador-de-aguacate-hass-colombiano-crece-mas-de-60-en-sus-ventas-internacionales)

ProColombia. (2023). *Exportación de aguacate Hass: oportunidades y requisitos por mercado*.

Recuperado de <https://procolombia.co/>

PROCOLOMBIA. (2023). *Novedades para Exportadores a la Unión Europea*. Obtenido de

<https://procolombia.co/system/files/documentos-rse/Boleti%C3%ACn%20No%2016%20-%20Novedades%20para%20exportadores%20a%20la%20UE%20-%20Octubre%202023.pdf>

PROCOLOMBIA. (S.F). *¿Cómo exportar frutas y/o hortalizas?* Obtenido de

<https://procolombia.co/colombiatrade/preguntas/como-exportar-frutas-yo-hortalizas>

PROCOLOMBIA. (S.F). *¿Cómo Exportar? Servicios al exportador*. Obtenido de

<https://procolombia.co/colombiatrade/exportador/exportar-desde-colombia>

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
PROCOLOMBIA. (S.F). *LEY DE MODERNIZACIÓN DE LA INOCUIDAD ALIMENTARIA*.

Obtenido de <https://procolombia.co/system/files/2024-05/guia-ley-inocuidad-alimentaria-estados-unidos.pdf>

Producepay. (2023). *Situación actual del mercado de aguacate fresco en Estados Unidos*.

Obtenido de <https://producepay.com/es/el-blog/situacion-actual-del-mercado-de-aguacate-fresco-en-estados-unidos/>

Puerto Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, 28, 171-195. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176009>

Quispe Malca, D. . (2024). *Incidencia del proyecto de factibilidad de la palta hass en el crecimiento sostenido de AGRO NORTE CORP SAC, año 2022*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14414/21588>

Rainforest Alliance. (S.F). *Certificación de Agricultura Sostenible* . Obtenido de <https://www.rainforest-alliance.org/es/certificacion/#:~:text=La%20certificaci%C3%B3n%20Rainforest%20Alliance%20ayuda,y%20seguro%20de%20productos%20certificados.>

Red de Comunicaciones, Agencia de Desarrollo Rural. (2024). 1.500 Toneladas de aguacate Hass Colombiano le pondrán sabor al Super Bowl, el más grande evento deportivo de Estados Unidos. *Ministerio de Agricultura de Colombia*.

Restrepo Betancur, M. R., Correa Niño, A. V., Galvis Morales, D., & Blandón Soto, N. (2019). *Plan exportador de aguacate Hass entre Colombia y Estados Unidos 2019-2020 por medio de una alianza estratégica entre pequeños cultivadores que permita abastecer las metas exigidas por el mercado EE. UU*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20213/PROYECTO%20AGUACATE%20HASS%20ENERO%202020.pdf?sequence=1>

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Rodríguez Sanchez, Y. (2020). Metodología de la Investigación: Enfoque por Competencias

DGB. KliK Soluciones Educativas S.A de C.V.

Rodríguez, M. (2016). *Análisis de factibilidad de exportación de aguacate en estado natural*

desde la provincia de Santa Elena al mercado de la Unión Europea. Obtenido de

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54723083/TESIS_FINAL_MARIELA_RODRIGUEZ-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54723083/TESIS_FINAL_MARIELA_RODRIGUEZ-libre.pdf?1508081051=&response-content-)

[disposition=inline%3B+filename%3DTESIS_FINAL_MARIELA_RODRIGUEZ.pdf&Expires=1728848133&Signature=ZaEzzWGWwDOblmATScpeQakW0ziTycSe0NvCNS4avkr](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54723083/TESIS_FINAL_MARIELA_RODRIGUEZ-libre.pdf?1508081051=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTESIS_FINAL_MARIELA_RODRIGUEZ.pdf&Expires=1728848133&Signature=ZaEzzWGWwDOblmATScpeQakW0ziTycSe0NvCNS4avkr)

Statista . (2024). *Consumo doméstico de aguacate en Estados Unidos de 1985 a 2023.*

Obtenido de [https://www-statista-com.translate.goog/statistics/591263/average-avocado-consumption-us-per-](https://www-statista-com.translate.goog/statistics/591263/average-avocado-consumption-us-per-week/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=Avocados%2C%20which%20have%20become%20a,three%20billion%20pounds%20in%202023.)

[week/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=Avocados%2C%20which%20have%20become%20a,three%20billion%20pounds%20in%202023.](https://www-statista-com.translate.goog/statistics/591263/average-avocado-consumption-us-per-week/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=Avocados%2C%20which%20have%20become%20a,three%20billion%20pounds%20in%202023.)

Statista . (2024). *Principales países exportadores a nivel mundial de aguacate en el 2023.*

Obtenido de [https://es.statista.com/estadisticas/1263632/mayores-exportadores-de-aguacate-en-el-](https://es.statista.com/estadisticas/1263632/mayores-exportadores-de-aguacate-en-el-mundo/#:~:text=Mayores%20exportadores%20de%20aguacate%20en%20el%20mundo%20en%202023&text=Durante%202023%2C%20el%20principal%20pa%C3%ADs,segunda%20y%20tercera%20posici%C3%B)

[mundo/#:~:text=Mayores%20exportadores%20de%20aguacate%20en%20el%20mundo%20en%202023&text=Durante%202023%2C%20el%20principal%20pa%C3%ADs,segunda%20y%20tercera%20posici%C3%B](https://es.statista.com/estadisticas/1263632/mayores-exportadores-de-aguacate-en-el-mundo/#:~:text=Mayores%20exportadores%20de%20aguacate%20en%20el%20mundo%20en%202023&text=Durante%202023%2C%20el%20principal%20pa%C3%ADs,segunda%20y%20tercera%20posici%C3%B)

Statista. (2024). *La corrupción en España - Datos estadísticos.* Obtenido de

<https://es.statista.com/temas/3543/corrupcion-en-espana/>

Statista. (2025). *Volumen de aguacates producidos en España entre 2012 y 2023.* Obtenido de

[https://es.statista.com/estadisticas/504311/produccion-de-aguacate-en-](https://es.statista.com/estadisticas/504311/produccion-de-aguacate-en-espana/#:~:text=En%202023%2C%20Espa%C3%B1a%20produjo%20121.200,los%209)

[espana/#:~:text=En%202023%2C%20Espa%C3%B1a%20produjo%20121.200,los%209%20millones%20de%20toneladas.](https://es.statista.com/estadisticas/504311/produccion-de-aguacate-en-espana/#:~:text=En%202023%2C%20Espa%C3%B1a%20produjo%20121.200,los%209%20millones%20de%20toneladas.)

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

The New York Times. (2024). ¿Cuánto depende EE. UU. de los aguacates de México? *The New*

York Times en Español. Obtenido de

<https://www.nytimes.com/es/2024/07/03/espanol/importaciones-aguacate->

[usa.html#:~:text=El%20estadounidense%20promedio%20consume%20m%C3%A1s,Agricultura%20de%20Estados%20Unidos](https://www.nytimes.com/es/2024/07/03/espanol/importaciones-aguacate-usa.html#:~:text=El%20estadounidense%20promedio%20consume%20m%C3%A1s,Agricultura%20de%20Estados%20Unidos)

Torre Mora, M. D. los Ángeles, Gallegos Padilla , J., Pinedo Gaucin, J. A., Mireles Centeno, M.

G., & Romero García , A. (2024). Exportación de aguacate hass a Japón, caso de estudio: Uruapan Michoacán, México. *NEYART*, 2(1). Obtenido de

<https://revistaneyart.com/neyart/article/view/44>

Torres Madroñero, M. C., & Trochez González, J. (2023). El mercado del aguacate en

Colombia. *Apuntes del Cenes*, 42(75), 273-292. Obtenido de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-30532023000100273#B14

Trading Economics. (2024). *Facilidad De Hacer Negocios* . Obtenido de

<https://es.tradingeconomics.com/france/ease-of-doing-business>

Transparency International. (2023). *Índice de Percepción de la Corrupción 2023: El*

debilitamiento de los sistemas de justicia deja a la corrupción sin controles. Obtenido de

https://www.transparency.org/es/press/cpi2023-corruption-perceptions-index-weakening-justice-systems-leave-corruption-unchecked?utm_source=chatgpt.com

U. S Food & Drug. (S.F). Obtenido de <https://www.fda.gov/>

Ujota Recalde, J.F. & Flores Tupiza, W. F. (2021). *Estudio de factibilidad para la producción y*

exportación de aguacate Hass en Ecuador. Obtenido de

<https://repositorio.utn.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/11317/2/02%20ICA%201716%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Unión Europea. (S.F). *Seguridad alimentaria en la UE*. Obtenido de [https://european-](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/food-safety_es)

[union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/food-safety_es](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/food-safety_es)

UPRA. (04 de 2024). *Exportaciones agropecuarias de Colombia alcanzan USD 962 millones en*

febrero, un aumento del 12,5 %. Obtenido de [https://upra.gov.co/es-](https://upra.gov.co/es-co/saladeprensa/Paginas/Exportaciones-agropecuarias-de-Colombia-alcanzan-USD-962-millones-en-febrero,-un-aumento-del-12,5---.aspx#:~:text=Entre%20enero%20y%20febrero%20de,el%20aguacate%20y%20el%20caf%C3%A9)

[co/saladeprensa/Paginas/Exportaciones-agropecuarias-de-Colombia-alcanzan-USD-](https://upra.gov.co/es-co/saladeprensa/Paginas/Exportaciones-agropecuarias-de-Colombia-alcanzan-USD-962-millones-en-febrero,-un-aumento-del-12,5---.aspx#:~:text=Entre%20enero%20y%20febrero%20de,el%20aguacate%20y%20el%20caf%C3%A9)

[962-millones-en-febrero,-un-aumento-del-12,5---](https://upra.gov.co/es-co/saladeprensa/Paginas/Exportaciones-agropecuarias-de-Colombia-alcanzan-USD-962-millones-en-febrero,-un-aumento-del-12,5---.aspx#:~:text=Entre%20enero%20y%20febrero%20de,el%20aguacate%20y%20el%20caf%C3%A9)

[.aspx#:~:text=Entre%20enero%20y%20febrero%20de,el%20aguacate%20y%20el%20c](https://upra.gov.co/es-co/saladeprensa/Paginas/Exportaciones-agropecuarias-de-Colombia-alcanzan-USD-962-millones-en-febrero,-un-aumento-del-12,5---.aspx#:~:text=Entre%20enero%20y%20febrero%20de,el%20aguacate%20y%20el%20caf%C3%A9)

[af%C3%A9](https://upra.gov.co/es-co/saladeprensa/Paginas/Exportaciones-agropecuarias-de-Colombia-alcanzan-USD-962-millones-en-febrero,-un-aumento-del-12,5---.aspx#:~:text=Entre%20enero%20y%20febrero%20de,el%20aguacate%20y%20el%20caf%C3%A9).

U.S. Department of Agriculture – Foreign Agricultural Service (USDA-FAS). (2023). Global

Agricultural Trade System (GATS). <https://www.fas.usda.gov/>

Vidal Gómez, L.F. (2010). Obtenido de

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11111/VIDAL_GOME](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11111/VIDAL_GOMEZ_LIZ_EXPORTACION_PALTA_HASS.pdf)

[Z_LIZ_EXPORTACION_PALTA_HASS.pdf](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11111/VIDAL_GOMEZ_LIZ_EXPORTACION_PALTA_HASS.pdf)

World Trade Organization (WTO). (2023). Trade profiles – United States and Spain.

https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/trade_profiles_list_e.htm

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Anexos

Anexo 1. Matriz de Análisis del Contexto del Mercado (Lagos Tamayo, D. Mauricio, 2024).

PAISES		PTJ
ECONOMICOS (20%)		
PIB US\$		
CREC PIB		
INFLACION		
SUBTOTAL		0
PAISES		PTJ
DEMOGRAFICOS (10%)		
POBLACION		
TASA DE CRECIMIENTO		
RELIGION		
IDIOMA		
ESPERANZA DE VIDA AL NACER		
SUBTOTAL		0
PAISES		PTJ
COMERCIO EXTERIOR TOTALES (20%)		
IMPORTACIONES TOTALES		
IMPORTACIONES DESDE COLOMBIA		
RANGO DEL IMPORTADOR		
BALANZA COMERCIAL		
SUBTOTAL		0
PAISES		PTJ
POLITICA COMERCIAL Y LOGÍSTICA (25%)		
ACUERDOS COMERCIALES		
BARRERA ARANCELARIA (Gravamen de importación)		
DOCUMENTOS SOPORTE DE EXPORTACIÓN		
BARRERAS NO ARANCELARIAS		
No DE AEROPUERTOS		
No DE PUERTOS		
ÍNDICE DE LA CONECTIVIDAD GLOBAL DHL		
ÍNDICE DE DESEMPEÑO LOGÍSTICO		
SUBTOTAL		0
PAISES		PTJ
ÍNDICES (25%)		
CALIFICACIÓN RIESGO PAÍS		
CALIFICACIÓN DE CLIMA DE LOS NEGOCIOS		
PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN		
RANGO DE FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS		
COMPLEJIDAD ECONÓMICA		
DESEMPEÑO AMBIENTAL		

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

SECRETO FINANCIERO		
LIBERTAD DE PRENSA		
COMPETITIVIDAD GLOBAL		
CONECTIVIDAD GLOBAL		
ÍNDICE GLOBAL DE HABILITACIÓN DEL COMERCIO		
ÍNDICE GLOBAL DE EMPRENDIMIENTO		
ÍNDICE MUNDIAL DE INNOVACIÓN		
OPORTUNIDADES GLOBALES		
DESARROLLO DE LAS TIC		
LIBERTAD ECONÓMICA		
GLOBALIZACIÓN		
CLASIFICACIÓN GENERAL DE MEJORES PAÍSES		
SUBTOTAL		0
TOTALES		0

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Anexo 2. Instrumento 1: Entrevista Accionistas Aguacates el Encanto S.A.S Zomac.

De antemano se agradece por el tiempo y disposición para participar en esta entrevista. La entrevista se lleva a cabo como parte de la recolección de datos para el estudio: *Estudio de factibilidad técnica, económica y comercial para la exportación directa de aguacate Hass para la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac*

Esta entrevista tiene como objetivo entender mejor la capacidad productiva, los recursos y la infraestructura de su empresa, así como cualquier desafío o ventaja en el proceso de exportación.

Toda la información que usted proporcione será tratada con total confidencialidad y se utilizará únicamente con fines de análisis en este estudio. Su participación es clave para identificar oportunidades de mejora y fortalezas en el proceso de exportación de su producto. Le agradecemos su sinceridad y cualquier comentario adicional que desee compartir al responder nuestras preguntas.

Nombre: _____

Tiempo de permanencia en la empresa: _____

Profesión: _____ Tiempo de Experiencia en el Sector: _____

Antes de iniciar la entrevista es importante saber si:

1. ¿Considera que el estudio a realizar es una oportunidad para su empresa?
2. ¿Considera que el mercado internacional es una oportunidad de crecimiento?

Categoría	Variable	No	Pregunta
1. Capacidad Productiva	Volumen de Producción Anual	1	¿Cuál es el volumen de producción anual de aguacate Hass en su empresa? ¿cuáles meses del año tiene usted mayor capacidad de producción?
	Capacidad de Expansión	2	¿Qué tan preparada está su empresa para aumentar la producción si se demanda más en el mercado externo?
2. Capacidad de Recursos Instalados	Terrenos y Capacidad de Producción	3	¿Cuántas hectáreas de terreno posee la empresa para la producción de aguacate Hass y cuál es su capacidad productiva anual?
	Herramientas y Maquinaria Disponible	4	¿Cuenta su empresa con las herramientas y maquinaria necesarias para preparar el aguacate Hass para exportación?
	Capacidad de Almacenamiento	5	¿Cuenta su empresa con instalaciones de almacenamiento adecuadas para exportar el aguacate Hass?

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

	Transporte	6	¿Con que tipo y cantidad de transporte cuenta la compañía para sus operaciones logísticas? Especifique capacidad de peso a transportar
	Personal Capacitado y Especializado	7	¿Cuenta su empresa con personal capacitado para cada fase del proceso de producción y exportación de aguacate Hass?
		8	¿su empresa cuenta con una persona experta en comercio exterior que le acompañe en este proceso?
		9	¿si requiriera aumentar el personal operativo y administrativo, considera usted que tiene la disponibilidad de hacerlo?
	Contacto y Coordinación Logística Internacional	10	¿la empresa tiene algún tipo de experiencia previa en exportación directa?
		11	¿Cuenta su empresa con alianzas o contactos confiables con transportistas y agentes aduanales para asegurar una exportación eficiente de aguacate Hass?
3. Normativas y Certificaciones	Cumplimiento de Documentación de Exportación	12	¿Tiene conocimientos acerca de los proceso documentales y legales para poder exportar?
		13	¿Dispone su empresa de toda la documentación necesaria para exportar aguacate Hass, incluyendo certificados fitosanitarios y de origen?
	Certificación de Calidad	14	¿Con qué certificaciones de calidad cuenta su empresa para exportar aguacate Hass?
		15	¿Cumple su empresa con todos los requisitos legales para exportar aguacate Hass al mercado destino?
4. Capacidad Financiera y Viabilidad Económica	Estructura de Costos Operativos	16	¿Cuáles son los principales costos operativos que enfrenta la empresa en la exportación de aguacate Hass?
	Estrategia de Precios y Margen de Ganancia	17	¿Cuál es el precio de exportación que su empresa considera viable para el aguacate Hass? ¿Cuál es el margen de ganancia esperado?
	Capital Disponible para Exportación	18	¿Cuál es el presupuesto actual con el que cuenta su empresa para la exportación de aguacate Hass?
	Acceso a Financiamiento Externo	19	¿Cuenta su empresa con opciones de financiamiento para facilitar la inversión interna para llevar a cabo el proceso de exportación?
		20	¿Cuenta su empresa con acceso a financiamiento que le permita ofrecer condiciones de pago flexibles a sus clientes internacionales?

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

		21	¿Estaría su empresa dispuesta a ofrecer créditos o facilidades de pago para clientes internacionales que compren aguacate Hass? Si es así, ¿qué condiciones de crédito podría ofrecer?
		22	¿Qué estrategias de pago consideraría su empresa para facilitar la compra a los clientes internacionales, tales como plazos o descuentos?

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Anexo 3. Instrumentó 2: Entrevistas Clientes.

De antemano se agradece la aceptación a participar en la entrevista, así como el tiempo y disposición para realizarla. La entrevista se lleva a cabo como parte de la recolección de datos para el estudio: *Estudio de factibilidad técnica, económica y comercial para la exportación directa de aguacate Hass para la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac*

Esta entrevista tiene como objetivo comprender sus necesidades y expectativas como comprador, así como los requisitos y condiciones que considera necesarios para importar este producto.

Toda la información que comparta será utilizada exclusivamente para el análisis de este estudio y se mantendrá en estricta confidencialidad. Su participación nos ayudará a identificar y adaptar nuestras estrategias para cumplir mejor con las demandas y condiciones del mercado en su país. Por favor, siéntase libre de expresarse abiertamente y de agregar cualquier comentario adicional.

Empresa: _____

Tiempo de permanencia en la empresa: _____

Cargo: _____

Antes de iniciar la entrevista es importante saber si:

3. ¿Cuántos años lleva en el mercado o de constitución?
4. ¿Estaría interesado en conocer nuevas ofertas de importación de aguacate Hass desde Colombia?

Categoría	Variable	No	Pregunta
1. Demanda y Preferencias de Mercado	Frecuencia de Compra	1	¿Con qué frecuencia adquiere aguacate Hass para su negocio? ¿Cuáles son los meses del año de mayor consumo?
		2	¿Cuál es el volumen máximo de compra de aguacate Hass que podría adquirir su empresa cada mes?
	Criterios de Calidad	3	¿Cuáles son los aspectos de calidad más importantes que considera al comprar aguacate Hass?
	Marcas Competidoras	4	¿Cuáles son los principales proveedores en el mercado de aguacate Hass en su país?
		5	¿Cuáles son los principales proveedores externos para el aguacate Hass?

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

	Preferencias por Proveedor	6	¿Prefiere usted proveedores nacionales o importar? ¿Por qué?
		7	¿Prefiere usted proveedores de algún país en específico? ¿Por qué?
2. Capacidades de Almacenamiento y Logística	Almacenamiento en Destino	8	¿Cuenta con las instalaciones necesarias para almacenar el aguacate Hass adecuadamente?
		9	¿Como prefieren el embalaje de la fruta?
3. Precios y Costos de Importación	Costos de Importación	10	¿Cuáles son los principales costos que enfrenta al importar aguacate Hass?
	Precio de Compra Esperado	11	¿Cuál es el precio de compra que considera adecuado para aguacate Hass importado?
4. Capacidad de Compra y Condiciones Financieras	Disponibilidad de Presupuesto	12	¿Cuál es el presupuesto estimado con el que cuenta su empresa para la compra mensual de aguacate Hass?
	Preferencias de Condiciones de Pago	13	¿Qué tipo de condiciones de pago prefiere su empresa para la compra de aguacate Hass en el exterior? (ej., pago anticipado, crédito directo con el proveedor o con entidad financiera)
	Evaluación del Retorno Financiero	14	¿Qué margen de ganancia espera obtener su empresa al vender aguacate Hass importado?

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Anexo 4. Validación del contenido de la de Entrevista Accionistas Aguacates el Encanto S.A.S Zomac.

Instrumento 1: Entrevista Accionistas Aguacates el Encanto S.A.S Zomac

Instrucción: a continuación, se le entrega el instrumento de recolección de datos (entrevista semiestructurada) que permitirá recoger la información en la presente investigación *Estudio de factibilidad técnica, económica y comercial para la exportación directa de aguacate Hass para la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac.*

Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo de ser el caso las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes los criterios de validación de contenido son los siguientes:

Criterio	Detalle	Calificación
Suficiencia	La pregunta pertenece a la categoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	La pregunta es esencial o importante, es decir debe ser incluida	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota: Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008)

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Matriz de validación de Entrevista Accionistas:

Categoría	Variable	No	Pregunta	Suficiencia	Claridad	Relevancia	
1. Capacidad Productiva	Volumen de Producción Anual	1	¿Cuál es el volumen de producción anual de aguacate Hass en su empresa? ¿cuáles meses del año tiene usted mayor capacidad de producción?				
	Capacidad de Expansión	2	¿Qué tan preparada está su empresa para aumentar la producción si se demanda más en el mercado externo?				
2. Capacidad de Recursos Instalados	Terrenos y Capacidad de Producción	3	¿Cuántas hectáreas de terreno posee la empresa para la producción de aguacate Hass y cuál es su capacidad productiva anual?				
	Herramientas y Maquinaria Disponible	4	¿Cuenta su empresa con las herramientas y maquinaria necesarias para preparar el aguacate Hass para exportación?				
	Capacidad de Almacenamiento	5	¿Cuenta su empresa con instalaciones de almacenamiento adecuadas para exportar el aguacate Hass?				
	Transporte	6	¿Con que tipo y cantidad de transporte cuenta la compañía para sus operaciones logísticas? Especifique capacidad de peso a transportar				
	Personal Capacitado y Especializado		7	¿Cuenta su empresa con personal capacitado para cada fase del proceso de producción y exportación de aguacate Hass?			
			8	¿su empresa cuenta con una persona experta en comercio exterior que le acompañe en este proceso?			
			9	¿si requiriera aumentar el personal operativo y administrativo, considera usted que tiene la disponibilidad de hacerlo?			

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

	Contacto y Coordinación Logística Internacional	10	¿la empresa tiene algún tipo de experiencia previa en exportación directa?			
		11	¿Cuenta su empresa con alianzas o contactos confiables con transportistas y agentes aduanales para asegurar una exportación eficiente de aguacate Hass?			
3. Normativas y Certificaciones	Cumplimiento de Documentación de Exportación	12	¿Tiene conocimientos acerca de los proceso documentales y legales para poder exportar?			
		13	¿Dispone su empresa de toda la documentación necesaria para exportar aguacate Hass, incluyendo certificados fitosanitarios y de origen?			
	Certificación de Calidad	14	¿Con qué certificaciones de calidad cuenta su empresa para exportar aguacate Hass?			
		15	¿Cumple su empresa con todos los requisitos legales para exportar aguacate Hass al mercado destino?			
4. Capacidad Financiera y Viabilidad Económica	Estructura de Costos Operativos	16	¿Cuáles son los principales costos operativos que enfrenta la empresa en la exportación de aguacate Hass?			
	Estrategia de Precios y Margen de Ganancia	17	¿Cuál es el precio de exportación que su empresa considera viable para el aguacate Hass? ¿Cuál es el margen de ganancia esperado?			
	Capital Disponible para Exportación	18	¿Cuál es el presupuesto actual con el que cuenta su empresa para la exportación de aguacate Hass?			
	Acceso a Financiamiento Externo	19	¿Cuenta su empresa con opciones de financiamiento para facilitar la inversión interna para llevar a cabo el proceso de exportación?			
		20	¿Cuenta su empresa con acceso a financiamiento que le permita ofrecer condiciones de pago flexibles a sus clientes internacionales?			

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

		21	¿Estaría su empresa dispuesta a ofrecer créditos o facilidades de pago para clientes internacionales que compren aguacate Hass? Si es así, ¿qué condiciones de crédito podría ofrecer?			
		22	¿Qué estrategias de pago consideraría su empresa para facilitar la compra a los clientes internacionales, tales como plazos o descuentos?			

Validado Por: _____

Fecha: _____

Comentarios: _____

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Anexo 5. Validación del contenido de la de Entrevista Clientes.

Instrumento 2: Entrevista Clientes

Instrucción: a continuación, se le entrega el instrumento de recolección de datos (entrevista semiestructurada) que permitirá recoger la información en la presente investigación *Estudio de factibilidad técnica, económica y comercial para la exportación directa de aguacate Hass para la empresa Aguacates El Encanto S.A.S Zomac*.

Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo de ser el caso las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes los criterios de validación de contenido son los siguientes:

Criterio	Detalle	Calificación
Suficiencia	La pregunta pertenece a la categoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	La pregunta es esencial o importante, es decir debe ser incluida	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota: Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008)

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Matriz de validación de Entrevista Clientes:

Categoría	Variable	No	Pregunta	Suficiencia	Claridad	Relevancia
1. Demanda y Preferencias de Mercado	Frecuencia de Compra	1	¿Con qué frecuencia adquiere aguacate Hass para su negocio? ¿Cuáles son los meses del año de mayor consumo?			
		2	¿Cuál es el volumen máximo de compra de aguacate Hass que podría adquirir su empresa cada mes?			
	Criterios de Calidad	3	¿Cuáles son los aspectos de calidad más importantes que considera al comprar aguacate Hass?			
	Marcas Competidoras	4	¿Cuáles son los principales proveedores en el mercado de aguacate Hass en su país?			
		5	¿Cuáles son los principales proveedores externos para el aguacate Hass?			
	Preferencias por Proveedor	6	¿Prefiere usted proveedores nacionales o importar? ¿Por qué?			
		7	¿Prefiere usted proveedores de algún país en específico? ¿Por qué?			
2. Capacidades de Almacenamiento y Logística	Almacenamiento en Destino	8	¿Cuenta con las instalaciones necesarias para almacenar el aguacate Hass adecuadamente?			

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

		9	¿Como prefieren el embalaje de la fruta?			
3. Precios y Costos de Importación	Costos de Importación	10	¿Cuáles son los principales costos que enfrenta al importar aguacate Hass?			
	Precio de Compra Esperado	11	¿Cuál es el precio de compra que considera adecuado para aguacate Hass importado?			
4. Capacidad de Compra y Condiciones Financieras	Disponibilidad de Presupuesto	12	¿Cuál es el presupuesto estimado con el que cuenta su empresa para la compra mensual de aguacate Hass?			
	Preferencias de Condiciones de Pago	13	¿Qué tipo de condiciones de pago prefiere su empresa para la compra de aguacate Hass en el exterior? (ej., pago anticipado, crédito directo con el proveedor o con entidad financiera)			
	Evaluación del Retorno Financiero	14	¿Qué margen de ganancia espera obtener su empresa al vender aguacate Hass importado?			

Validado Por: _____

Fecha: _____

Comentarios: _____

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Anexo 6. Revisión de validación del Instrumento 1: Entrevista Accionistas Aguacates el Encanto S.A.S Zomac.

Revisor 1: Oscar Humberto Gaviria Arana

Matriz de validación de Entrevista Accionistas:

Categoría	Variante	No	Pregunta	Suficiencia	Claridad	Relevancia
1. Capacidad Productiva	Volumen de Producción Anual	1	¿Cuál es el volumen de producción anual de aguacate Hass en su empresa? ¿cuáles meses del año tiene usted mayor capacidad de producción?	1	1	1
	Capacidad de Expansión	2	¿Qué tan preparada está su empresa para aumentar la producción si se demanda más en el mercado externo?	1	1	1
2. Capacidad de Recursos Instalados	Terrenos y Capacidad de Producción	3	¿Cuántas hectáreas de terreno posee la empresa para la producción de aguacate Hass y cuál es su capacidad productiva anual?	0	0	0
	Herramientas y Maquinaria Disponible	4	¿Cuenta su empresa con las herramientas y maquinaria necesarias para preparar el aguacate Hass para exportación?	1	1	1
	Capacidad de Almacenamiento	5	¿Cuenta su empresa con instalaciones de almacenamiento adecuadas para exportar el aguacate Hass?	1	1	1
	Transporte	6	¿Con que tipo y cantidad de transporte cuenta la compañía para sus operaciones logísticas? Especifique capacidad de peso a transportar.	1	1	1
	Personal Capacitado y Especializado	7	¿Cuenta su empresa con personal capacitado para cada fase del proceso de producción y exportación de aguacate Hass?	1	1	1
		8	¿Su empresa cuenta con una persona experta en comercio exterior que le acompañe en este proceso?	1	1	1
9		¿Si requiriera aumentar el personal operativo y administrativo, considera	1	1	1	

Contacto y Coordinación Logística Internacional	10	usted que tiene la disponibilidad de hacerlo? ¿La empresa tiene algún tipo de experiencia previa en exportación directa?	0	0	0	
	11	¿Cuenta su empresa con alianzas o contactos confiables con transportistas y agentes aduanales para asegurar una exportación eficiente de aguacate Hass?	1	1	1	
3. Normativas y Certificaciones	Cumplimiento de Documentación de Exportación	12	¿Tiene conocimientos acerca de los procesos documentales y legales para poder exportar?	1	1	1
		13	¿Dispone su empresa de toda la documentación necesaria para exportar aguacate Hass, incluyendo certificados fitosanitarios y de origen?	1	1	1
	Certificación de Calidad	14	¿Con qué certificaciones de calidad cuenta su empresa para exportar aguacate Hass?	1	1	1
15		¿Cumple su empresa con todos los requisitos legales para exportar aguacate Hass al mercado destino?	1	1	1	
4. Capacidad Financiera y Viabilidad Económica	Estructura de Costos Operativos	16	¿Cuáles son los principales costos operativos que enfrenta la empresa en la exportación de aguacate Hass?	0	0	0
	Estrategia de Precios y Margen de Ganancia	17	¿Cuál es el precio de exportación que su empresa considera viable para el aguacate Hass? ¿Cuál es el margen de ganancia esperado?	0	0	1
	Capital Disponible para Exportación	18	¿Cuál es el presupuesto actual con el que cuenta su empresa para la exportación de aguacate Hass?	0	0	0
		19	¿Cuenta su empresa con opciones de financiamiento para facilitar la inversión interna para llevar a cabo el proceso de exportación?	1	1	1
	Acceso a Financiamiento Externo	20	¿Cuenta su empresa con acceso a financiamiento que le permita ofrecer	0	1	0

	21	condiciones de pago flexibles a sus clientes internacionales?			
		¿Estaría su empresa dispuesta a ofrecer créditos o facilidades de pago para clientes internacionales que compren aguacate Hass? Si es así, ¿qué condiciones de crédito podría ofrecer?	0	0	0
	22	¿Qué estrategias de pago consideraría su empresa para facilitar la compra a los clientes internacionales, tales como plazos o descuentos?	0	0	0

Validado Por: Coordinador del programa de Comercio Exterior Universidad del Valle, Seccional Zarzal,

M.G. Oscar Humberto Gaviria Arana

Profesional en Comercio Internacional, especialista en administración de empresas.

Maestría en mercadeo

Fecha: 15-11-2024

Comentarios:

- En la pregunta n° 1 primer fragmento se recomienda complementar la pregunta con "para determinar la oferta exportable".
- La pregunta n° 3 se sugiere omitir esta pregunta 3.
- Pregunta n°6: se sugiere anexar la palabra "internas" al finalizar la pregunta y eliminar el ultimo enunciado que diga "Especifique capacidad de peso a transportar.
- Pregunta n°16 se sugiere omitir teniendo en cuenta que aún no exporta.
- Pregunta n°17 parte 1 se sugiere omitir y dejar la segunda parte de esta.
- Pregunta n°19 se sugiere anexar la palabra "interna" seguido de la palabra inversión.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Revisor 2: Melissa Andrea Gomez Franco

Matriz de validación de Entrevista Accionistas:

Categoría	Variable	No	Pregunta	Suficiencia	Claridad	Relevancia
1. Capacidad Productiva	Volumen de Producción Anual	1	¿Cuál es el volumen de producción anual de aguacate Hass en su empresa? ¿cuáles meses del año tiene usted mayor capacidad de producción?	1	1	1
	Capacidad de Expansión	2	¿Qué tan preparada está su empresa para aumentar la producción si se demanda más en el mercado externo?	1	1	1
2. Capacidad de Recursos Instalados	Terrenos y Capacidad de Producción	3	¿Cuántas hectáreas de terreno posee la empresa para la producción de aguacate Hass y cuál es su capacidad productiva anual?	1	1	1
	Herramientas y Maquinaria Disponible	4	¿Cuenta su empresa con las herramientas y maquinaria necesarias para preparar el aguacate Hass para exportación?	1	0	1
	Capacidad de Almacenamiento	5	¿Cuenta su empresa con instalaciones de almacenamiento adecuadas para exportar el aguacate Hass?	1	1	1
	Transporte	6	¿Con que tipo y cantidad de transporte cuenta la compañía para sus operaciones logísticas? Especifique capacidad de peso a transportar	0	1	0
	Personal Capacitado y Especializado	7	¿Cuenta su empresa con personal capacitado para cada fase del proceso de producción y exportación de aguacate Hass?	1	1	1
		8	¿Su empresa cuenta con una persona experta en comercio exterior que le acompañe en este proceso?	1	1	1
		9	¿Si requiriera aumentar el personal operativo y administrativo, considera	1	1	1
3. Normativas y Certificaciones	Cumplimiento de Documentación de Exportación	10	¿La empresa tiene algún tipo de experiencia previa en exportación directa?	1	1	1
		11	¿Cuenta su empresa con alianzas o contactos confiables con transportistas y agentes aduanales para asegurar una exportación eficiente de aguacate Hass?	1	1	1
	Certificación de Calidad	12	¿Tiene conocimientos acerca de los procesos documentales y legales para poder exportar?	1	1	1
		13	¿Dispone su empresa de toda la documentación necesaria para exportar aguacate Hass, incluyendo certificados fitosanitarios y de origen?	1	1	1
4. Capacidad Financiera y Viabilidad Económica	Estructura de Costos Operativos	14	¿Con qué certificaciones de calidad cuenta su empresa para exportar aguacate Hass?	1	1	1
		15	¿Cumple su empresa con todos los requisitos legales para exportar aguacate Hass al mercado destino?	1	1	1
	Estrategia de Precios y Margen de Ganancia	16	¿Cuáles son los principales costos operativos que enfrenta la empresa en la exportación de aguacate Hass?	1	1	1
		17	¿Cuál es el precio de exportación que su empresa considera viable para el aguacate Hass? ¿Cuál es el margen de ganancia esperado?	1	1	1
Acceso a Financiamiento Externo	18	¿Cuál es el presupuesto actual con el que cuenta su empresa para la exportación de aguacate Hass?	1	1	1	
	19	¿Cuenta su empresa con opciones de financiamiento para facilitar la inversión interna para llevar a cabo el proceso de exportación?	1	1	1	
		20	¿Cuenta su empresa con acceso a financiamiento que le permita ofrecer	1	1	1

			condiciones de pago flexibles a sus clientes internacionales?			
		21	¿Estaría su empresa dispuesta a ofrecer créditos o facilidades de pago para clientes internacionales que compren aguacate Hass? Si es así, ¿qué condiciones de crédito podría ofrecer?	1	1	1
		22	¿Qué estrategias de pago consideraría su empresa para facilitar la compra a los clientes internacionales, tales como plazos o descuentos?	1	1	1

Validado Por: MELISSA ANDREA GOMEZ FRANCO

Contadora Pública, Magister en dirección empresarial

Teléfono: 3147877669

Fecha: 27-11-2024

Comentarios:

- 1- Considero que la pregunta 4 podría no ser clara cuando dicen que preparar el aguacate para la exportación, podría ser que si la empresa cuenta con la maquinaria para el proceso de cosecha y logística para la exportación.
- 2- La pregunta 6 en cuanto a los transportes no la considero tan relevante, si es clara, pues la compañía podría contratar servicios. O podría ajustarse la pregunta

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)
Anexo 7. Revisión de validación del Instrumento 2: Entrevista Clientes.

Revisor 1: Oscar Humberto Gaviria Arana

Matriz de validación de Entrevista Clientes:

Categoría	Variable	No	Pregunta	Suficiencia	Claridad	Relevancia
1. Demanda y Preferencias de Mercado	Frecuencia de Compra	1	¿Con qué frecuencia adquiere aguacate Hass para su negocio? ¿Cuáles son los meses del año de mayor consumo?	1	1	1
		2	¿Cuál es el volumen máximo de compra de aguacate Hass que podría adquirir su empresa cada mes?	1	1	1
	Criterios de Calidad	3	¿Cuáles son los aspectos de calidad más importantes que considera al comprar aguacate Hass?	1	1	1
	Marcas Competidoras	4	¿Cuáles son los principales proveedores en el mercado de aguacate Hass en su país?	1	1	1
		5	¿Cuáles son los principales proveedores externos para el aguacate Hass?	0	0	0
	Preferencias por Proveedor	6	¿Prefiere usted proveedores nacionales o importar? ¿Por qué?	1	1	1
		7	¿Prefiere usted proveedores de algún país en específico? ¿Por qué?	1	1	1
2. Capacidades de Almacenamiento y Logística	Almacenamiento en Destino	8	¿Cuenta con las instalaciones necesarias para almacenar el aguacate Hass adecuadamente?	1	1	1
		9	¿Como prefieren el embalaje de la fruta?	1	1	1

3. Precios y Costos de Importación	Costos de Importación	10	¿Cuáles son los principales costos que enfrenta al importar aguacate Hass?	0	0	0
	Precio de Compra Esperado	11	¿Cuál es el precio de compra que considera adecuado para aguacate Hass importado?	0	0	0
4. Capacidad de Compra y Condiciones Financieras	Disponibilidad de Presupuesto	12	¿Cuál es el presupuesto estimado con el que cuenta su empresa para la compra mensual de aguacate Hass?	0	0	0
	Preferencias de Condiciones de Pago	13	¿Qué tipo de condiciones de pago prefiere su empresa para la compra de aguacate Hass en el exterior? (ej., pago anticipado, crédito directo con el proveedor o con entidad financiera)	0	0	0
	Evaluación del Retorno Financiero	14	¿Qué margen de ganancia espera obtener su empresa al vender aguacate Hass importado?	0	0	0

Validado Por: Coordinador del programa de Comercio Exterior Universidad del Valle, Seccional Zarzal,
M.G. Oscar Humberto Gaviria Arana
Cédula de ciudadanía: 94.226.155
N° de Celular: 3117479131
Fecha: 15-11-2024

Comentarios: se sugiere omitir las preguntas que tienen calificación cero ya que algunas desde el punto de vista de la confiabilidad de la respuesta pueden ser una falacia por el grado de confidencialidad, por otro lado, se sugiere dos preguntas que abarcan ciertas ideas consideradas pertinentes.

¿Qué termino de negociación Incoterm prefiere y forma de pago para la importación?

¿Le gustaría contar con un proveedor permanente de Aguacate hass?

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Revisor 2: Melissa Andrea Gomez Franco

Matriz de validación de Entrevista Clientes:

Categoría	Variable	No	Pregunta	Suficiencia	Claridad	Relevancia
1. Demanda y Preferencias de Mercado	Frecuencia de Compra	1	¿Con qué frecuencia adquiere aguacate Hass para su negocio? ¿Cuáles son los meses del año de mayor consumo?	1	1	1
		2	¿Cuál es el volumen máximo de compra de aguacate Hass que podría adquirir su empresa cada mes?	1	1	1
	Criterios de Calidad	3	¿Cuáles son los aspectos de calidad más importantes que considera al comprar aguacate Hass?	1	1	1
		4	¿Cuáles son los principales proveedores en el mercado de aguacate Hass en su país?	1	1	1
	Marcas Competidoras	5	¿Cuáles son los principales proveedores externos para el aguacate Hass?	1	1	1
		Preferencias por Proveedor	6	¿Prefiere usted proveedores nacionales o importar? ¿Por qué?	1	1
	7		¿Prefiere usted proveedores de algún país en específico? ¿Por qué?	1	1	1
2. Capacidades de Almacenamiento y Logística	Almacenamiento en Destino	8	¿Cuenta con las instalaciones necesarias para almacenar el aguacate Hass adecuadamente?	1	1	1
		9	¿Como prefieren el embalaje de la fruta?	1	1	1

3. Precios y Costos de Importación	Costos de Importación	10	¿Cuáles son los principales costos que enfrenta al importar aguacate Hass?	1	1	1
	Precio de Compra Esperado	11	¿Cuál es el precio de compra que considera adecuado para aguacate Hass importado?	1	1	1
4. Capacidad de Compra y Condiciones Financieras	Disponibilidad de Presupuesto	12	¿Cuál es el presupuesto estimado con el que cuenta su empresa para la compra mensual de aguacate Hass?	1	1	1
	Preferencias de Condiciones de Pago	13	¿Qué tipo de condiciones de pago prefiere su empresa para la compra de aguacate Hass en el exterior? (ej., pago anticipado, crédito directo con el proveedor o con entidad financiera)	1	1	1
	Evaluación del Retorno Financiero	14	¿Qué margen de ganancia espera obtener su empresa al vender aguacate Hass importado?	0	0	1

Validado Por: MELISSA ANDREA GOMEZ FRANCO

Contadora Pública, Magister en dirección empresarial

Teléfono: 3147877669

Fecha: 27-11-2024

Comentarios: Considero que la pregunta 14, podría ajustarse o no ser tan directa sobre el margen de ganancia, pienso que los clientes no aportarían la información o versen negativos a la pregunta.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Anexo 8. Instrumento 1: Entrevista Accionistas, corregido acorde a la revisión de expertos.

Categoría	Variable	No	Pregunta	
5. Capacidad Productiva	Volumen de Producción Anual	1	¿Cuál es el volumen de producción anual de aguacate Hass en su empresa? ¿cuáles meses del año tiene usted mayor capacidad de producción para determinar la oferta exportable?	
	Capacidad de Expansión	2	¿Qué tan preparada está su empresa para aumentar la producción si se demanda más en el mercado externo?	
6. Capacidad de Recursos Instalados	Terrenos y Capacidad de Producción	3	¿Cuántas hectáreas de terreno posee la empresa para la producción de aguacate Hass y cuál es su capacidad productiva anual?	
	Capacidad de Almacenamiento	4	¿Cuenta su empresa con instalaciones de almacenamiento adecuadas para exportar el aguacate Hass?	
	Personal Capacitado y Especializado		5	¿Cuenta su empresa con personal capacitado para cada fase del proceso de producción y exportación de aguacate Hass?
			6	¿Su empresa cuenta con una persona experta en comercio exterior que le acompañe en este proceso?
			7	¿Si requiriera aumentar el personal operativo y administrativo, considera usted que tiene la disponibilidad de hacerlo?
	Contacto y Coordinación Logística Internacional		8	¿La empresa tiene algún tipo de experiencia previa en exportación directa?
			9	¿Cuenta su empresa con alianzas o contactos confiables con transportistas y agentes aduanales para asegurar una exportación eficiente de aguacate Hass?
	7. Normativas y Certificaciones	Cumplimiento de Documentación de Exportación	10	¿Tiene conocimientos acerca de los proceso documentales y legales para poder exportar?
11			¿Dispone su empresa de toda la documentación necesaria para exportar aguacate Hass, incluyendo certificados fitosanitarios y de origen?	
Certificación de Calidad		12	¿Con qué certificaciones de calidad cuenta su empresa para exportar aguacate Hass?	
		13	¿Cumple su empresa con todos los requisitos legales para exportar aguacate Hass al mercado destino?	
8. Capacidad Financiera y Viabilidad Económica	Estructura de Costos Operativos	14	¿La empresa cuenta con una estimación de costos para exportar directamente? ¿Cuáles son esos costos?	
	Estrategia de Precios y Margen de Ganancia	15	¿Cuál es el margen de ganancia esperado?	

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

	Capital Disponible para Exportación	16	¿Cuál es el presupuesto actual con el que cuenta su empresa para la exportación de aguacate Hass?
	Acceso a Financiamiento Externo	17	¿Cuenta su empresa con opciones de financiamiento para facilitar la inversión interna para llevar a cabo el proceso de exportación?
		18	¿Cuenta su empresa con acceso a financiamiento que le permita ofrecer condiciones de pago flexibles a sus clientes internacionales?
		19	¿Qué termino de negociación Incoterm prefiere y forma de pago para la importación?

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Anexo 9. Instrumento 2: Entrevista Clientes, corregido acorde a la revisión de expertos.

Categoría	Variable	No	Pregunta
4. Demanda y Preferencias de Mercado	Frecuencia de Compra	1	¿Con qué frecuencia adquiere aguacate Hass para su negocio? ¿Cuáles son los meses del año de mayor consumo?
		2	¿Cuál es el volumen máximo de compra de aguacate Hass que podría adquirir su empresa cada mes?
	Criterios de Calidad	3	¿Cuáles son los aspectos de calidad más importantes que considera al comprar aguacate Hass?
	Marcas Competidoras	4	¿Cuáles son los principales proveedores en el mercado de aguacate Hass en su país?
		5	¿Cuáles son los principales proveedores externos para el aguacate Hass?
	Preferencias por Proveedor	6	¿Prefiere usted proveedores nacionales o importar? ¿Por qué?
		7	¿Le interesaría un proveedor productor permanente de Aguacate hass?
		8	¿Prefiere usted proveedores de algún país en específico? ¿Por qué?
5. Capacidades de Almacenamiento y Logística	Almacenamiento en Destino	9	¿Cuenta con las instalaciones necesarias para almacenar el aguacate Hass adecuadamente?
		10	¿Como prefieren el embalaje de la fruta?
	Precio de Compra Esperado	11	¿Cuál es el precio de compra que considera adecuado para aguacate Hass importado?
6. Capacidad de Compra y Condiciones Financieras	Disponibilidad de Presupuesto	12	¿Cuál es el presupuesto estimado con el que cuenta su empresa para la compra mensual de aguacate Hass?
	Preferencias de Condiciones de Pago	13	¿Qué termino de negociación Incoterm prefiere y forma de pago para la importación? (ej., pago anticipado, crédito directo con el proveedor o con entidad financiera)
	Evaluación del Retorno Financiero	14	¿Qué porcentaje de utilidad maneja su empresa al vender aguacate Hass importado?

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Anexo 10. Entrevistas clientes.

ENTREVISTA 1 entrevista cliente aguacate hass Estados Unidos, Mauricio López Noguera.

Orador 1: Omar Esteban Sánchez Arcila

Bueno, por aquí me encuentro con Mauricio López Noguera, gerente comercial de una empresa importadora de fruta fresca en Estados Unidos, el cual pues se reserva el nombre de la de la compañía por políticas de la misma. Esta entrevista es llevada a cabo en el marco del trabajo de grado para obtener el título de maestría en negocios internacionales. El cual titula análisis de factibilidad para la exportación de aguacate hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España. Estrategia de internacionalización para aguacates el encanto sas Zomac 2024-2025. Mauricio muchas gracias por permitirme este espacio. A continuación, quisiera hacerte algunas preguntas desde el punto de vista como importador de Aguacate hass.

Orador 2: Mauricio López Noguera

Sí.

Orador 1

¿Cual es la frecuencia con que adquiere normalmente aguacate hass para su empresa y cuáles meses del año son los de mayor consumo?

Orador 2

Hola Omar. Buenas tardes.

Orador 1

Buenas tardes.

Orador 2

Se realiza de manera semanal. Basado en programas que se adquieren compromisos, eso es la frecuencia con la que nosotros estamos adaptando la importación de productos de Colombia para Estados Unidos.

Orador 1

¿Vale, tienen algún mes específico que tenga algún mayor consumo?

Orador 2

Sí.

Orador 2

Los meses de febrero, hablando los meses importantes en Estados Unidos. A nivel de consumo. El mes de febrero es un mes importante porque está previo el Super Bowl, que es el evento principal de consumo en Estados Unidos de aguacate. Lo otro es el 5 de mayo, que también es un evento especial en Estados Unidos que aumentan los consumos y principalmente la ventana de lo que son los meses de mayo, junio, julio.

Orador 1

¿cuál es el volumen que ustedes pueden adquirir como tal cada mes?

Orador 2

Todo depende de las órdenes de compra que se reciban por parte. Pero en promedio. Se tiene la capacidad para hacer la importación de 3 a 4 contenedores por semana, es decir 20 al mes.

Orador 1

¿Sí en sí, cuáles son los criterios de calidad más importantes que usted considera al comprar aguacate hass?

Orador 2

Lo más importante es, fruta que maduró bien a la llegada, pero es una fruta de acuerdo a Tendencias del consumidor. Es importante que la fruta vaya a un proceso de maduración forzada, es un proceso adecuado, nosotros lo hacemos. Posteriormente, la pulpa tiene que estar en una muy buena condición. Es lo más relevante. Cuando madura simplemente cubre algunos defectos externos de la piel y por eso lo más importante es la maduración interna que este con una buena nutrición en su pulpa interna y por supuesto, un buen balance en su nutrición.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Orador 1

Perfecto. En cuanto digamos a los proveedores del aguacate hass. ¿Cuáles consideraría usted que son sus principales proveedores? Si ustedes poseen, digamos algunos proveedores internos allá de mismos de Estados Unidos.

Orador 2

Nosotros hacemos operación de importación de 3 orígenes, principalmente. Hacemos operación de importación, desde México. Hacemos operación con aguacate desde Colombia, y operación de aguacate de Perú. Otro origen es California, cuando California está en cosecha, es la cosecha local.

Orador 1

¿Normalmente California en qué mes tiene cosecha?

Orador 2

California arranca ahorita en Enero. Hay dos periodos, California. La cosecha se extiende por alrededor de las. 16 semanas es decir hasta Abril.

Orador 1

¿Ustedes prefieren importar o consumir los proveedores nacionales? Allá de Estados Unidos.

Orador 2

Nos toca, nos toca hacer una combinación de ambas partes. ¿Por qué? Porque el local no está 52 semanas con producción.

Orador 1

En este caso le interesaría, digamos, un proveedor productor de aguacate hass que sea permanente en abastecimiento.

Orador 2

Por supuesto que sí, es lo que comercialmente siempre se busca, y aplaudo la iniciativa de proyectos que se están generando desde Colombia. Lo que se busca es trabajar con proveedores que le puedan mantener y garantizar el suministro a largo plazo es lo ideal.

Orador 1

¿Ok de acuerdo, pues a los diferentes orígenes que mencionabas anteriormente, usted prefiere algún país?

¿La fruta de algún país específico de estos Y por qué?

Orador 2

Sí, el mercado americano es un mercado muy alineado por lo que es el sabor del aguacate americano por nivel de cremosidad, de sabor y demás, así que el mercado americano es un mercado ya educado con un paladar más avanzado, eso significa que el mismo mercado lo obliga a usted a tener un suministro desde México. No obstante, posterior a lo que la fruta mexicana. Nosotros en orden de importancia por sabor después de México, en segundo renglón está California. Tercero en nuestro proceso esta Colombia y por cuarto está Perú.

Orador 1

Para el proceso de importación. Ustedes allí cuentan con las instalaciones necesarias para almacenar el aguacate hass adecuadamente.

Orador 2

Si contamos con todo lo necesario

Orador

¿En cuanto al embalaje de la fruta, tiene alguna presentación de preferencia?

Orador 2

Lo que el mercado exige que realmente es algo que ya está muy estándar y es la caja de cartón de 11,3 Kg. Hay algo que debe que tener, por supuesto, la presentación del producto. Se colocan unas bandejas para proteger la fruta en el viaje, lo otro es un PLU que es un sticker se identifica el origen y permite realizar trazabilidad. Hay otro formato que es una canastilla RTC abatible, plana, negra, cuando se está rebasando en estados unidos, es la presentación que se utiliza.

Orador 1

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Ok. En cuanto la parte de precio. ¿Cuál es el precio de compra que usted considera adecuado para el aguacate hass importado, teniendo en cuenta, pues la variación? De la oferta y la demanda de acuerdo, pues a los momentos.

Orador 2

Hay muchas variables que se tiene en el transcurso de un año, en donde difícilmente a hoy un proveedor puede imponer precios fijos y constantes, por lo tanto a hoy realizando un promedio de precios en el año se podría estar hablando de un precio de 2,10 USD / Kg.

Orador 1

¿Tienen ustedes algún presupuesto estimado mensual para la compra de aguacate hass? ¿Manejan algún presupuesto estimado?

Orador 2

Sí, claro nosotros tenemos una planeación financiera. Por supuesto que tenemos un plan de compras. El plan de compra va muy bien alineado al plan financiero.

Más o menos para un promedio este, dependiendo de la época, porque tampoco es plano. Pero la compañía más o menos. Requiere unos 5 - 6 contenedores semanales que requiere de 180.000 USD a 200.000 dólares semanales para poder ejecutar el plan.

Orador 1:

En cuanto a los términos de negociación y Incoterm. ¿Cuál terminó prefiere y formas de pago para la importación?

Orador 2

El termino de preferencia para nosotros es termino FOB, entonces la responsabilidad del proveedor va hasta el puerto de origen y a partir de allí es responsabilidad del importador.

Orador 1

Y forma de pago de estas que prefieren.

Orador 2

Dependiendo de la confianza dependiendo del de la cobertura de crédito que se apruebe por parte de la aseguradora y a quien usted le está exportando y vendiendo.

Las condiciones de negocio no es un estándar para todos, sin embargo. Me atrevo a decir que lo más justo en cualquier trato comercial es de un 50% contra envío de documentos un 50% 2-3 semanas a la llegada del producto a destino.

Orador 1

¿Que de pronto podría manifestar un promedio del porcentaje de utilidad que maneja, digamos la empresa al vender aguacate has importado?

Orador 2

Eso también, eso no es, no es una fórmula fija, es una variable que se va dependiendo de la temporada, dependiendo de los momentos y cuando está el mercado ya, pero para darle una respuesta a su pregunta un importador trabaja con un 15% al 18%.

Orador 1

Ok. Vale Mauricio muchas gracias por tu tiempo, no sé si de pronto quieras agregar algo adicional referente, pues al tema de la importación YY de este trabajo de grado.

Orador 3

No el tema de importación, pues yo le puedo decir.

Es un modelo de integración vertical. Entre los que practican la empresa son modelos en el cual el importador. Tiene una responsabilidad importante en la cadena de suministro y simplemente mi recomendación a cualquier exportador colombiano es poder verificar bien. ¿Con quién va a trabajar, cuál es su cliente y la calidad del importador con el que esté trabajando? Sí, eso es simplemente la recomendación que yo hago a exportadores colombianos. Aplaudo todos los que son buenos y tienen buenas Intenciones de proyectos del país que están haciendo, nosotros le creemos a Colombia y por eso siempre buscamos.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

ENTREVISTA 2 Entrevista cliente aguacate hass Estados Unidos: Máster Group Llc Y Europa: La Empresa La Riqueza Del Café A Través Del Gerente Juan Sebastian Quiceno.

Orador 1: Omar Esteban Sánchez Arcila

Buenas tardes estamos realizando la una entrevista en el marco del trabajo de grado del análisis de factibilidad para la exportación de aguacate hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España, estrategia de internacionalización para la empresa aguacates el encanto sas zomac. En esta ocasión me encuentro con el gerente de la compañía Máster Group LLC que se encuentra en Estados Unidos y la empresa la riqueza del café, que se encuentra en España. Me encuentro con el gerente de estas dos compañías que se llama Juan Sebastián Quiceno. Buenas tardes, Juan Sebastián. Muchas gracias por tu tiempo.

Orador 2: Juan Sebastián Quiceno

¿Buenas tardes, cómo va todo?

Orador 1

¿Muy bien, muy bien gracias Juan, por aquí dando entonces inicio a la entrevista te quería preguntar con qué frecuencia adquieren aguacate hass para su empresa y cuáles meses del año tienen mayor consumo?

Orador 2

Bueno, para Estados Unidos estamos en este momento justo haciendo un pico de demanda porque estamos en vísperas. Lo que es el evento más importante para el fútbol americano en este país, Entonces la cantidad, digamos a nivel nacional, pues hemos logrado, sobre todo para las razones de Filadelfia y. De Nueva York, pues hemos logrado como el número más alto en términos de frecuencia unidad de contenedor en lo referente al aguacate hass, así que inicia en diciembre y finaliza ahorita para febrero. Y luego vuelve a ver una pequeña mejoría en la demanda hacía Mayo y Junio. Luego se controla y luego entra ya la temporada de cosecha de México, que es muy constante durante el año y vuelve a ver como otro, otra ventana de oportunidad. Para los meses de julio y agosto, que es cuando en El País entra comenzó temporada de vacacional. Para Estados Unidos, esa sería la dinámica.

Orador 1

Vale. Y en cuanto a Europa.

Orador 2

En Europa es muy diferente porque el mercado que nosotros atendemos son mayoristas y distribuidores que abastecen. Más que nada supermercados o grandes superficies. No es tan estacional la diferencia que tenemos para Europa es que entran las cosechas de Kenia. Y. Pues también entre las cosechas de Perú. En unos volúmenes, pues el País Colombia todavía no compite por volumen. Entonces octubre viene siendo el mes con una ventana de oportunidad mucho más interesante en términos de precio.

Normalmente el modelo de compra para Europa que no aplica mucho en Estados Unidos. Se ofrece mínimo garantizado y posteriormente con un ejercicio de liquidación de ventas. Aprovechando pues, que el distribuidor logre mover sus palets y digamos sus últimas unidades de venta según el incremento de precio de venta en el mercado. Otras veces, pues. no hay incremento, sino que se vuelve y se paga el precio que se negocia en el mismo negociado, así que lo que jugamos es con el abastecimiento, no solamente de Colombia, sino también pues de Perú y de México.

Orador 1

¿Cuál consideras que es el volumen máximo de compra de hass, que usted podría adquirir en su empresa cada mes?

Orador 2

Siempre se habla de programas de por lo menos 6 meses, entonces, son más de 2 o 3 contenedores mensuales.

Orador 1

¿Cuál consideras que son los aspectos de calidad más importantes al comprar aguacate hass?

Orador 2

A ver. La calidad que siempre se compra es verificada, pues en destino por las entidades de certificación, pues que contratamos para eso, para darle tranquilidad al productor en cualquier país que esté bueno principalmente. Es que la fruta obviamente nosotros hacemos unas compras con fichas técnicas que vienen, pues el entendimiento al productor de cuáles son los defectos que evidentemente no vamos a

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

aceptar. Sin embargo, el producto en su etapa de empaquetamiento de preparación de contenedor se hace una preparación previa para evitar el mayor descarte en destino o para evitar castigar la fruta. El mayor elemento técnico de medición sobre la calidad es el nivel de maduración que tenga la fruta. Esto lo controlamos haciendo unas sugerencias a los productores sobre los procesos de cosecha y de maquila. Para el cual sugerimos que la confección de un contenedor y todas las etapas de este son en frío se han desarrollado en una semana o una semana y media.

Estoy hablando obviamente en términos genéricos de una cosechada más o menos de 30 t para que se pueda despachar un contenedor sobre las 23 ton y 24 ton. Eso significa que el ejercicio a nivel de la cosecha no solo tiene que ser muy uniforme, sino muy cuidadoso, pues, con la fruta que luego no tenga daño por golpes o por maltrato en el pedúnculo, eso nos ayuda a que el tiempo en anaquel contando con el tiempo de transporte y despacho marítimo, que termina siendo por lo menos 22 y 25 días hasta 30. Nos dé una oportunidad mucho más amplia en la entrega que normalmente es en una semana, luego que ella llegue y se califica ella en una semana ya está entregada.

Orador 1

Allí, en Estados Unidos, Y en Europa. ¿Cuáles son sus principales proveedores de aguacate? ¿de qué países importan el aguacate?

Orador 2

Las compras que hace Estados Unidos más del 60-70% se hacen a través de la frontera con México. Principalmente, México es el principal proveedor. Estados Unidos también produce en California, como lo hace también Europa en países como España y pues por supuesto, también los países mucho más cercanos. Hay algunas ventanas de abastecimiento desde Marruecos y por supuesto, ya lo había explicado, pues desde Kenia. Pero digamos que Estados Unidos su principal productor, proveedor que es México, también obviamente reciben partes desde Chile y pues obviamente también está Perú y Colombia.

Orador 1. ¿Digamos que, en cuanto a la proveeduría, en Estados Unidos, digamos, en Europa, prefiere, esos proveedores que se encuentran en estos países o los proveedores, digamos externos, de los cuales ustedes importan Y por qué?

Orador 2

El nivel técnico sobre todo en volumen para el abastecimiento de aguacates lo han desarrollado por muchos más años países como Chile, Perú y México. Son países que pueden tener 20 o 25 años más adelante. Nuevamente hago referencia al nivel de producción, no a la calidad de la fruta, que en ese aspecto Colombia ha ido mejorando. La característica de presentar frutas, por supuesto el aguacate siendo la misma fruta, pues es tiene características muy similares, lo en lo que corresponde, pues a materia seca pero por ejemplo, México es un país que logra unos lapsus mucho más controlados en materia seca por debajo de los niveles requeridos, contrario lo que ha hecho Colombia. También este esquema de producción uniforme hace que no tengan que mezclarlo con tantos predios, lo que permite que haya mucha homogeneización en los lotes y en las confecciones de los palets y el mismo contenedor. Así que lo preferible es, pues presentar una fruta muy homogénea al momento de someterla a cavas de maduración, sea uniforme y acá mucha conformidad para que hayan ventas repetidas, entonces nosotros lo que buscamos es eso.

Orador 1

¿A ustedes les interesaría un proveedor que es productor permanente de aguacate desde aquí desde Colombia?

Orador 2

Sí, mucho porque podemos hacer un vínculo directo y obviamente vamos a poder dar mucha tranquilidad en términos de la trazabilidad.

Orador 1

¿Allí en Estados Unidos y en España cuentan con las instalaciones necesarias para almacenar el aguacate Hass adecuadamente?

Orador 2

Todos los requerimientos que se realizan en compra y una vez salgan se nacionalizan desde el puerto se deben de almacenar nuestro cliente final. Nuestros clientes finales son mayoritariamente, estos son grandes cadenas que tienen puntos de venta en todo El País. Así que ellos ya cuentan con sus propias instalaciones para la muy buena conservación de la de la fruta.

Orador 1

Tienen alguna preferencia en cuanto al embalaje de la fruta. En cuanto al empaque.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Orador 2

Normalmente. Se vienen aplicando unas políticas muy fuertes en materia ambiental, así que se evita pues mucho el material de empaque plástico. O por lo menos no hay propuestas de empaque que puedan ser reutilizables, que puedan. Reutilizarse posteriormente, pues en otros procesos industriales.

Para el mercado norteamericano, empaques de 11 kg 11.5. Para Europa de 4 kg y de 10 kg Ese es como el común denominador que encontramos para nuestros clientes, y como digo las políticas de control ambiental, sino para la mejora o digamos las buenas prácticas ambientales siguen incrementándose. Lo ha dicho un arancel para el cual un abastecimiento local según sea la cantidad de millas que se va a transportada la fruta, pues se le aplica pues un arancel específico, pues ese tipo de políticas van a seguir creciendo, así que todo el tipo, todo el material que estemos que se vaya a utilizar, pues se verá permitir esa opción, sea reutilizable y que tenga unos niveles de contaminación, pues muy inferiores.

Orador 1

¿De pronto tienes algún precio de compra que considere adecuado para comprar aguacates importado?

Orador 2

¿Para qué país?

Orador 1

En este caso sería para Estados Unidos y España.

Orador 2

Las últimas semanas del año vimos precios la caja de 11.3 kg 40 como 50 dólares pareja. Calibre 40, al calibre 84, obviamente el mercado va cambiando. Es muy probable que sobre los 35 por ahora. Por la lo que te decía, sí, exacto por la temporada. Pero para Europa nosotros teníamos un mínimo garantizado de caja de 4 kg de 3,25. Estoy hablando de las últimas semanas del año pasado.

Orador 1

¿Ustedes cuentan con algún presupuesto estimado para la compra mensual o del programa de los 6 meses de aguacate?

Orador 2

Orador 1

Sí, sí, sí, tranquilo.

Orador 2

El presupuesto más o menos sobre los 40.000 dólares por contenedor pues a veces sobre los 42000 te decía mensualmente. Se espera que sean alrededor de 452.000 dólares por el periodo de 6 meses.

Orador 1

¿Qué termino de negociación Incoterm prefieren y que forma de pago normalmente suelen utilizar?

Orador 2

En cuanto al el término de negociación incoterm ustedes para la importación ¿Que qué tipo de incoterm prefieren o utilizan para para la importación del del aguacate? Y modalidades de pago.

Se hacen pagos bajo esquemas 60% O 70% bajo documentos embarque e incoterm FOB que es el que frecuentemente utilizamos Y el restante balance contra la verificación de calidad 40% - 30%, una vez, pues la fruta llega y se puede verificar como llega en cuanto a calidad.

Orador 1

¿Qué porcentaje de utilidad maneja su empresa al vender aguacate hass importado?

Orador 2

Es complejo decir que es un estándar ya que depende del mercado, puede oscilar entre un 10% al 20%.

Orador 1

Muchas gracias, Juan por tu contribución a esta investigación

Orador 2

Encantado Omar de poder ayudar, que estes muy bien.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

ENTREVISTA 3 Entrevista cliente aguacate hass Europa (Holanda y España), Angela María Cardona Cortez, Comercial de la Empresa Fruit Market International.

Orador 1: Omar Esteban Sánchez Arcila

Buenas tardes. hoy me encuentro realizando una entrevista, en el marco del trabajo de grado del análisis de factibilidad para la exportación de aguacate hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España como estrategia de internacionalización para la empresa Aguacate El Encantó S.A.S Zomac 2024-2025. En esta oportunidad me encuentro con un posible cliente. de la empresa Fruit Market International, que se encuentra ubicada en Rotterdam y sede en Alicante, España. Me encuentro con Ángela Cardona, a quien agradezco Ángela por tu tiempo en compartir tu experiencia y conocimiento para contribuir en esta investigación.

Orador 2: Angela María Cardona Cortez

Muchas gracias por la invitación a esa entrevista y poder aportar algo a este trabajo de este Y bueno, pues para empezar, pues como le digo Omar, pues yo represento comercialmente a Fruit internacional. Somos una empresa holandesa, una empresa familiar de solamente unos 15 años de 15 a 20 años. Especialistas, pues en la importación y distribución de frutas frescas como aguacate, Lima Tahití y entre estos productos.

Orador 1

¿En ese contexto, quisiera preguntarte con qué frecuencia adquiere aguacate has? ¿La empresa de ustedes y cuáles son los meses del año de mayor consumo?

Orador 2

O k aproximadamente. Importamos alrededor de 5 o 8 contenedores a la semana. Y los meses claves para el consumo, pues de aguacates con la importación son de Octubre a Enero y de marzo a mayo, aunque la demanda, pues sigue siendo relativamente alta durante todo el año, pues gracias a la disponibilidad en diversos orígenes se puede continuar el con el producto desde diferentes países productores.

Orador 1

Vale, cuál es el volumen máximo, digamos de ustedes, que podrían adquirir como empresa cada mes.

Orador 2

Tenemos una meta de máximo 6 contenedores, pero también depende de varios factores, como la demanda que tengamos de parte, pues del mercado de nuestros clientes y los precios, pues ya que trabajamos principalmente con mercados mayoristas y Retailers a nivel interno, no trabajamos con supermercados. Tenemos programas con mayoristas y retailers, es decir que todo depende del mercado como tal, pero por ahora tenemos un volumen máximo de 10 a 13 contenedores aproximadamente.

Orador 1

¿Vale, cuáles son los aspectos de calidad que consideras más importantes que se deben de tener en cuenta? ¿Cuándo ustedes compran aguacate hass?

Orador 2

Bueno, tenemos una ficha técnica, el cual el proveedor debe cumplir. Y con los aspectos más importantes que tenemos en cuenta que es, pues que tenga certificación de su país productor. Que cuenta con global gap. Y en cuanto a la fruta, bueno, porcentaje de materia seca entre 21 y 28%. De modo contrario con falta de pedúnculo, frutos con signo de maduración no se recibe, pues daños físicos, libre de insectos, sin presencia de plagas lenticelosis y que la caja el empaque ya sea caja plástica o de cartón se encuentre en excelentes condiciones también. Otro punto importante es la composición de calibres. Solicitados dependiendo pues de la época.

Orador 1

¿En sí, cuáles son los principales proveedores externos del aguacate hass para la empresa de ustedes?

Orador 2

En este momento trabajamos una gran para la principal temporada de Perú. También desde Colombia estamos empezando a aumentar, pues con esa proveeduría cuando ya sale Perú, pues podemos ahí tener una ventana interesante desde Colombia y también desde Chile.

Orador 1

¿Ustedes cuentan también allí en Europa con algunos proveedores a nivel europeo y digamos, prefieren ustedes esos proveedores nacionales o también prefieren importar el producto y por qué?

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Orador 2

En Europa hay diferentes empresas. Ya que digamos El País donde estamos, que es Holanda. Países Bajos, no es un país productor, sin embargo, hay grandes empresas, tanto holandesas como otros países de Europa que son productores e importantes, pues directamente desde diferentes orígenes hay empresas que se destacan. Son empresas grandes, pero sin embargo nosotros estamos, pues en la capacidad de importar directamente y preferimos hacerlo de cierta manera. De esa manera. Sí, solamente hemos comprado algunos proveedores cuando el mercado, cuando no es suficiente inventario y tenemos alguna solicitud urgente y estemos algún día digamos alguna compra con alguna de esas empresas?

Orador 1

¿Ok en ese sentido, les interesaría algún producto? Digamos permanente un proveedor productor de aguacate hass.

Orador 2

Si nos interesaría mucho, todo dependerá de las condiciones pactadas y pues que nos beneficie a ambas partes, pero la verdad sí es la idea, es fortalecerlo y que sea, pues permanente, porque pues sería, digamos, habría un control de la calidad de las condiciones y de la constancia, pues de los envíos, que es lo que nos lo que más nos preocupa y también lo que más estamos poniendo atención en la continuidad.

Orador 1

¿Vale ustedes de acuerdo a los orígenes que me manifestabas de Perú, Colombia tienen alguna preferencia de algún país específico? ¿YY cuál sería la razón?

Orador 2

Pues mira que el momento importamos mucho desde Perú, o sea que tiene una producción bastante tecnificada y bastante con experiencia. Sin embargo para suplir algunos meses desde Perú, pues baja su producción. Aumentamos la prioridad desde Colombia, pues sabiendo que además está mejorando sus procesos, el tema de la calidad, el tema logístico está haciendo un gran esfuerzo para sostenibilidad, entonces eso es un origen que estamos poniendo mucha atención y pues otro actor importante allí también es para el mercado de de Europa es Chile, que también tiene buena producción del año.

Orador 1

¿Entonces allí digamos que cuentan en Europa con las instalaciones necesarias para almacenar el aguacatejas adecuadamente o cómo lo lo realizan?

Orador 2

Si nosotros tenemos, manejamos, pues toda la logística y contamos con un warehouse propio y adecuado para manejar todo tipo de de rutas y también principalmente por el aguacatejas por esa la estamos. Estamos muy bien.

Orador 1

¿En cuanto al embalaje, eh, cómo prefieren, digamos, la fruta, eh, qué tipo de empaque o qué formatos manejan de su preferencia?

Orador 2

Pues mira que dependiendo de la de la necesidad de nuestros clientes, normalmente, pues en caja plástica 10 kg, pero por algunos sí solicitamos la caja de cartón de de cuatro kg.

Orador 1

Ok, Digamos que, en cuanto a precio de compra, cual sería un precio de compra que ustedes consideran adecuados para para comprar aguacate hass.

Orador 2

Como lo mencioné anteriormente, pues depende de los precios del del mercado cierto y el panorama general después esté pasando. El Momento de la importación cómo puede tener una proyección, ya sea de 1 o 3 a 6 meses y también de los calibres que también varían mucho se fluctúa, pues los precios dependiendo de la temporada, pero ahorita digamos que para darte un rango tenemos un precio de compra de kilo. Termino Fob. Desde 1 hasta dos 20 dólares como un rango que tenemos aquí como aproximado por kilo.

Orador 1

Digamos financieramente. ¿Cuánto es como el presupuesto estimado que cuenta la empresa para la compra mensual de aguacate hass?

Orador 2

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Cuando hacemos la importación directa, bueno, pagamos lentes, tomamos los todos en destino y alguno de nuestros clientes pagan a 30 días ya pues normalmente tenemos un presupuesto, digamos, de de una compra mínima de 5 contenedores al mes y eso nos daría aproximadamente €300.000.

Orador 1

¿En cuanto al término de negociación inconterm, tienen alguna preferencia? Y de pronto, qué forma de pago generalmente utilizan para la compra de la de la fruta o la importación.

Orador 2

O k pues mira preferimos s o e ya sea precio fijo o en GP, pues un precio mínimo garantizado. Y también se hace como una cuenta de venta después de garantizar ese ese precio mínimo garantizado de si se supera, digamos que se le retribuye al al exportador. ¿Sí, cierto? Bueno, el dinero por encima es el mismo garantizado ya y nuevamente se hace un anticipo. De entre 40 y 50% de la factura y c o B y el resto se liquida más o menos de 3 a 4 semanas después de derribar el un barco. Barrio, después la mercancía al warehouse.

Orador 2

Y la forma de pago es normalmente es por giro directo. Transferencia por internacional, por ejemplo, directo.

Orador 1

En cuanto a digamos a la utilidad que maneja la empresa al vender aguacate, has importado qué, qué porcentaje, qué rango de pronto de porcentaje normalmente maneja la empresa para dichos ejercicios.

Orador 2

Normalmente trabajamos con bueno, con entre un. A 10 y 7%. El panorama, el precio del mercado y bueno, pues los acuerdos que tengamos, pero es como nuestra utilidad promedio entonces a un 17%.

Orador 1

Okey vale Ángela muchas gracias por tu aporte, no sé si de pronto consideres de pronto hacer algún comentario o o aportarnos algo adicional que de pronto considere significativo.

Orador 2

Bueno, algo que quiero, digamos mencionar es que Colombia, pues es un origen que estamos apostando. Hemos tenido correlación con diferentes empresas, YY se ve que hay profesiones muy interesantes de aguacate para este año y para los que vienen en ese momento, pues de de áreas producidas de áreas certificadas, que es bien importante. Y descortadores que estén certificados y con una experiencia, Pues bien interesante para hacer, pues como una relación a largo plazo que también lo que es lo que buscan las. En Europa con un pues un aguacate y una calidad. Bien, bien buena, interesante y bueno, espero que haya un camino por recorrer y todavía la boca tiene mucho, muchas oportunidades en Europa.

Orador 1

Okey Ángela, muchas gracias. Muy amable por tu tiempo.

Orador 2

Con gusto.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

ENTREVISTA 4 Entrevista Cliente Aguacate Hass Europa Empresa OTC Holland A Través Del Gerente De Proyectos Alexander Restrepo

Orador 1: Omar Esteban Sánchez Arcila

En esta ocasión me encuentro realizando la entrevista en el marco del trabajo de grado de análisis de factibilidad para la exportación de aguacate hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España. Estrategias de internacionalización para la empresa Aguacates El Encanto SAS Zomac, me encuentro con Alexander Restrepo, gerente de proyectos de la compañía OTC ORGANICS HOLLAND, que se encuentra ubicada en Holanda. Don Alexander muchas gracias por permitirnos este espacio y contribuir en esta investigación.

Orador 2: Alexander Restrepo

Buenas tardes, con mucho gusto.

Orador 1

Vale, muchas gracias, bueno dando inicio, entonces quería consultarle con qué frecuencia adquieren aguacate hass en su empresa y qué meses del año son de mayor consumo.

Orador 2

Bueno, la frecuencia con que nosotros importamos se hace semanal, recibimos contenedores semanales y los meses de mayor consumo son los meses de Primavera (marzo a mayo), Otoño (septiembre a noviembre) e Invierno (algunas semanas de diciembre a febrero) porque en los meses de verano (Junio a agosto) llámalo así en el tiempo de vacaciones, el consumo disminuye drásticamente.

Orador 1

¿cuánto es el volumen máximo de compra de aguacate hass, que normalmente la empresa puede adquirir?

Orador 2

Estamos hablando de un volumen semanal entre 3 y 4 contenedores, o sea mensual sería 12 a 16 contenedores.

Orador 1

¿Cuáles son los aspectos más importantes que ustedes consideran al comprar el aguacate hass importado?

Orador 2

Bueno, el aguacate es una fruta que tiene una peculiaridad y es que se cosecha verde y se madura en destino para el consumo. En los últimos años el mercado ha cambiado mucho al requerir modalidad "ready to eat" listo para comer. Nosotros, con la mayoría de las grandes empresas de la industria lo manejamos y con esa tendencia maduramos aguacate y enviamos a nuestros clientes que en su mayoría son supermercados, o sea que tenemos dos parámetros, un parámetro es, cosmético básicamente es que la cascara tenga una buena presentación, que el peso esté dentro de cada rango de calibre según los estándares europeo, que esté limpio de tener daños en la pulpa. Y, además de ese estándar de calidad, se evalúa al momento de la importación o de la llegada del contenedor, hacemos pruebas de maduración porque a la larga lo que más importa en la importación es que madure bien, entonces cuando el contenedor llega, evaluamos, digámoslo así estéticamente o la forma del empaque y ya inmediatamente hacemos prueba de maduración rápida para ver cómo se está comportando en cuanto a la maduración.

Orador 1

¿Cuáles son los principales proveedores de aguacate hass en su empresa? Allí, pues en su país.

Orador 2

Bueno, los proveedores varían un poco por temporada, pero sin duda el principal es Perú, que provee fruta desde el mes de febrero hasta el mes de septiembre aproximadamente. México está cobrando cada vez un poco más de relevancia, pero depende mucho de cómo estén los precios del mercado de Estados Unidos, puesto es el mercado más fácil para la cuenta mexicana, hay abundante también el chileno diría yo que entonces el orden disputado sería Perú, Chile, España, Israel. Marruecos y México.

Orador 1

Actualmente importan aguacates de Colombia.

Orador 2

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Hemos hecho algunas importaciones desde Colombia. Digamos. No con total satisfacción porque la fruta sí ha tenido un buen arribo en condiciones visuales y de empaque, pero hemos tenido otros problemas al momento de la maduración que la fruta madura con problemas de pedúnculo y bueno tiene problemas internos de maduración.

Orador 1

Como empresa, les interesaría en algún momento tener un proveedor que sea productor y que sea, digamos constante en aguacate hass.

Orador 2

Sí, claro que nos interesaría, o sea, el mercado y la industria todos los días tiende a acortar las cadenas de suministro, o sea, los mercados también quieren importar directamente de grandes productores. O nosotros digamos como plataforma que nos conocemos también queremos. Tienes la oportunidad de dar el servicio del portal directamente del productor. Lo importante en este caso es que el productor preferiblemente también tenga aguacate durante una temporada larga, o sea que no solamente sean 1 o 2 semanas y ya, que sea mínimo, diría yo unas 3, 4 o a los 5 meses al año. Porque así digamos, el modelo está para que nosotros podamos ofrecer a nuestros clientes los dos meses del año y entre más productores tengamos más compleja se hace la operación, es así que no queremos trabajar con 100 o 200 productores, nos gustaría tener más contacto con proveedores productores que tengan volumen y suministro durante varios meses.

Orador 1

Me mencionaba que digamos en el orden de importancia, consideran al país de donde importan el aguacate Perú. Eso es debido a que condiciones o ¿por qué?

Orador 2

Bueno, yo diría primero por la extensión de la campaña, porque son básicamente 6 meses, desde febrero hasta agosto y bueno los volúmenes de aguacate que tiene Perú son muy altos, ahora ya es cerca de 75.000 hectáreas, entonces ya es una industria madura, donde hay una calidad homogénea básicamente por las condiciones climatológicas también y por la forma de trabajar los huertos y hacer la post cosecha. El aguacate peruano, es un aguacate que tiene la condición de lo que decía anteriormente, 6-7 meses está en el mercado, volúmenes suficientes y una calidad buena que es homogénea. Eso lo hace ver ahora sí, el líder, porque cumple con las con los requerimientos óptimos de un de un proveedor.

Orador 1

Vale en cuanto a las instalaciones que ustedes tienen para almacenar el aguacate son adecuadas para la continuidad como de la cadena de frío y el tema, pues de postcosecha allí, en su país.

Orador 2

Sí, correcto la empresa cuenta con cuartos fríos y también cuenta con cuarto de maduración. Estos cuartos fríos, son pocos y los cuartos de maduración ya se hacen una en una empresa especializada en maduración. Pero sí distribuimos toda la fruta en la cadena tanto de frío como de maduración con las cámaras de maduración.

Orador 1

¿En cuanto al embalaje, tienen alguna preferencia del embalaje de la fruta que importan? En la presentación.

Orador 2

Sí, básicamente la misma, digamos la que pide el mercado, que son los calibres. Entonces del calibre 12 al calibre 24 en caja de cartón de 4 kg y los calibres 26 al 30 y 32 y 9. Gráfica plástica de 10 kg.

Orador 1

Caja de cartón de 10 kg usualmente no utilizan o que prefieren?

Orador 2

No recibimos el cartón en el empaque de los calibres del 26 en adelante ya que son más grande de 10 kg y la ventilación es más difícil, o sea que la fruta se enfría con menos facilidad cuando no hay condición de túnel de frío en origen.

Orador 1

¿Mirando un tema como el financiero, digamos, ustedes tienen algún precio de compra? Que consideran adecuado para la compra de aguacate hass importado.

Orador 2

Bueno, en realidad no, el precio de compra aproximadamente está por oferta y demanda, pero digamos, si la pregunta es cuál sería un precio que nosotros consideramos que es un precio sano para la industria

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

para el consumo llamémoslo así, los agricultores o proveedores que producen y exporten tendrían un modelo sano donde también tienen una utilidad. Generalmente se habla de un precio para caja de 4 kg de alrededor de 10 -11 Euros CIF Rotterdam y caja de 10 kg es aproximadamente 18 – 20 Euros la caja.

Orador 1

¿Digamos en cuanto a presupuesto con cuanto cuenta la empresa, digamos, con qué presupuesto para la compra mensual de aguacate hass?

Orador 2

Bueno, en realidad nosotros más que un presupuesto, digamos, garantizamos los programas y los volúmenes que necesitamos. Importar para entregar a nuestros clientes. Y es en el momento más que digamos que tengamos un presupuesto, tenemos que dar continuidad a los programas de nuestros clientes, sabemos que tenemos programas de 60 -80 pallets anuales y eso lo tenemos que hacer entrar a nuestras bodegas.

Orador 1

¿En, cuanto, al término de negociación, ¿Qué tipo de negociación prefieren y qué forma de pago, consideran para la importación?

Orador 2

Bueno, finalmente trabajamos con precio fijo. De ese precio se paga el 50% contra documentos y el otro 50% se paga a los 20 o 30 días de la buena llegada de la fruta.

Orador 1

¿En cuanto al termino Incoterm, cual usan?

Orador 2

Lo manejamos FOB, eso sí, que el exportador coordine y haga la reserva naviera y nosotros pagamos el flete.

Orador 1

¿Bueno yendo un poco más hacia el negocio de ustedes, manejan algún porcentaje de utilidad al vender el aguacate hass importado? ¿Pues que sea como algo estimado allí, en ese porcentaje de utilidad o cómo manejan ese aspecto?

Orador 2

Sí, realmente el porcentaje de utilidad que es deseado por la empresa es de un 10% al 12%.

Orador 1

Bueno Alexander muchas gracias. Muy agradecido allí por su tiempo y por contribuir, pues a esta investigación no sé si de pronto considera. Mencionar algún aspecto que de pronto no hayamos abarcado y que considere importante mencionarlo.

Orador 2

Bueno, con mucho gusto, de pronto el aspecto más importante que yo veo y escuche bien de mis colegas de la industria del aguacate colombiano es trabajar en la homogenización de la calidad y no la calidad externa, pero la calidad de post cosecha. La importación colombiana aún sigue viviendo como un origen que no da unos ciento grados de confiabilidad, porque a veces el contenedor de una empresa madura muy bien y un contenedor de otra empresa con menos calidad o contenedor dentro de la empresa, digamos, exportado en diferentes diferencias de maduración. Yo creo que el reto para la industria en Colombia sigue siendo tener una buena maduración después de llegada del contenedor.

Orador 1

Vale muchas gracias.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Anexo 11. Entrevistas Accionistas.

ENTREVISTA 1: ACCIONISTA AGUACATES EL ENCANTO S.A.S ZOMAC -JESÚS MARÍA MARTINEZ

Orador 1: Omar Esteban Sánchez Arcila

Estamos procediendo con la entrevista con don Jesús Martínez, accionista de la compañía de aguacates, el encanto en el marco del del trabajo de grado de la internacionalización de aguacates, el encanto. Con miras a exportar directamente. don Jesús, ¿cuál es el volumen de producción anual de aguacate hass en su empresa y cuáles meses del año considera usted que tiene mayor capacidad productiva para determinar la oferta exportable?

Orador 2: Jesús María Martínez, accionista de Aguacates EL Encanto S.A.S Zomac

Bueno, pues en cuanto a la cantidad. Estamos hablando de unas 1200 ton anuales. Y son en los meses de octubre y noviembre es donde la producción es más fuerte.

Orador 1

¿Qué tan preparada está la empresa para aumentar la producción si se demanda más en el mercado externo?

Orador 2

Bueno, la empresa sí tiene como expandirse porque tiene unos terrenos. Donde se puede sembrar más aguacate tiene, pues digamos capacidad para sembrar muchísimos más árboles de los que hay.

Orador 1

¿O k cuántas hectáreas de terreno posee la empresa para la producción de aguacate hass y cuál es la capacidad productiva anual?

Orador 2

La empresa en el momento tiene 174. Hectáreas sembradas en aguacate y digamos que la capacidad de producción anual puede estar en unas 1500 t.

Orador 1

La empresa cuenta actualmente con instalaciones de almacenamiento adecuadas para almacenar digamos el aguacate para la exportación.

Orador 2

Sí pues, digamos que estamos en el proceso, ya que es un proyecto que está en crecimiento, tenemos algunas instalaciones donde podríamos que hasta el momento hemos sufrido, pues las necesidades, pero pues sí hay muchas cosas en las que se puede mejorar y estamos, pues haciendo lo posible por seguir creciendo.

Orador 1

Cree que la empresa cuenta actualmente con personal capacitado para cada fase del proceso de de producción y exportación de aguacate hass.

Orador 2

El personal que tenemos en el momentico claro está capacitado. Obviamente como todo en la vida y en todo proceso se puede mejorar. Se pueden hacer más capacitaciones, pero yo creo que vamos por buen camino y confiamos en el equipo de trabajo que hay.

Orador 1

La empresa cuenta con una persona experta en comercio exterior que le acompañe este proceso.

Orador 2

No en el momento no, no tenemos esas personas, pero digamos que en las proyecciones está contemplado.

Orador 1

Digamos, En algún modelo requiere ampliar, digamos el personal, pues como con esa competencia YY de incorporar más personal como para ampliar ese proceso de exportación. Lo consideraría de pronto hacerlo.

Orador 2

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Sí, claro que sí, toman a nosotros estamos. Abierto al crecimiento de la empresa y son cosas que se van requiriendo en el camino, entonces estamos dispuestos a. A mejorar y a tener este tipo de personas que nos pueden ayudar a nosotros.

Orador 1

¿La empresa tiene algún tipo de experiencia previa en exportación directa?

Orador 2

No, no, no, este es un proyecto. Iniciando pues el proyecto. ¿5 años, eh? ¿En él entonces digamos que estamos aprendiendo, pero que hayamos tenido una experiencia anterior, no?

Orador 1

Oooooooooo la. Empresa cuenta con alianzas o contactos confiables con transportistas o agentes de aduana para asegurar, pues una una exportación eficiente de aguacate.

Orador 2

No, de momento no, porque como les decía anteriormente, como el proyecto está iniciando, entonces no, definitivamente no tenemos.

Orador 1

¿Se tiene algún conocimiento acerca de los procesos documentales legales para poder exportar?

Orador 2

Tenemos. Conocimiento, pero digamos algo, pues como muy, muy leve, o sea no, no hemos profundizado en el tema porque en el momento estamos iniciando como con el proceso y no hemos llegado, pues como a profundizar allá en ese tema.

Orador 1

Dispone su empresa de toda la documentación para exportar aguacate, incluyendo certificados fitosanitarios y. Y de origen.

Orador 2

No todavía no.

Orador 1

¿Con qué certificaciones de calidad cuenta tu empresa para exportar aguacate?

Orador 2

Con el certificado ica.

Orador 1

¿La empresa cuenta con alguna estimación de costos para exportar directamente?

Orador 2

Todavía no tenemos estimación.

Orador 1

¿O k si, por ejemplo, ustedes llegaran a exportar directamente, cuál sería el porcentaje como de margen de utilidad que se consideraría que buscaría? Digámoslo así por hacer ese ejercicio.

Orador 2

Bueno, yo esperaría a que 1 haciéndolo. Pues no sabría decirle cuánto, pero sí tendría que ser, pues un porcentaje muy considerable al que se maneja ahorita con los intermediarios, porque pues digamos que es un proceso que debe ser costoso. Debe ser extenso y hay que ponerle mucho empeño, pero también el beneficio económico debe ser alto.

Orador 1

Ok, más o menos podría estar entre un 20 a un 30 o.

Orador 2

Yo creería que debería estar más al 30%.

Orador

O k.

Orador 1

La empresa cuenta con un presupuesto. Para la exportación de aguacate hass.

Orador 2

No, en el momento no tenemos un presupuesto para eso.

Orador 1

La empresa cuenta con opciones de financiamiento para facilitar, digamos, la inversión interna para llevar a cabo el proceso de exportación.

Orador 2

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

Sí, claro que sí, porque nosotros desde que iniciamos el proyecto hemos trabajado, pues con de la mano con el con los bancos, digamos que la empresa tiene sus créditos y los bancos son los que nos han apoyado para poder sacar este. Adelante.

Orador 1

Qué término de negociación ICO, digamos, preferiría para exportar y forma de pago para la la importación.

Orador 2

Podrían ser dos, una de contado y la otra de foco.

Orador 1

En forma en tipo foc o que listo Jesús. Muchas gracias por su tiempo.

Orador 2

Yo con gusto.

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

ENTREVISTA 2: ACCIONISTA AGUACATES EL ENCANTO S.A.S ZOMAC - OLIMPO RONCANCIO FAJARDO

Orador 1: Omar Esteban Sánchez Arcila

Estamos procediendo con la entrevista con don Olimpo Roncancio Fajardo, accionista de la compañía Aguacates EL Encanto S.A.S Zomac, en el marco del trabajo de grado, análisis de factibilidad para la exportación de aguacate hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España.

Estrategias de internacionalización para la empresa Aguacates El Encanto SAS Zomac, Don Olimpo ¿cuál es el volumen de producción anual de aguacate hass en su empresa y cuáles meses del año considera usted que tiene mayor capacidad productiva para determinar la oferta exportable?

Orador 2: Olimpo Roncancio Fajardo, accionista de Aguacates EL Encanto S.A.S Zomac

Estamos hablando de unas 1200-1500 ton anuales. Y son en los meses de octubre y noviembre es donde la producción es más fuerte como también se complementa la cosecha en los meses de Abril-Mayo.

Orador 1

¿Qué tan preparada está la empresa para aumentar la producción si se demanda más en el mercado externo?

Orador 2

Realmente la compañía no está preparada para aumentar inmediatamente la producción, sin embargo, cuenta con terrenos dentro de la misma finca donde se podría considerar sembrar más aguacate.

Orador 1

¿cuántas hectáreas de terreno posee la empresa para la producción de aguacate hass y cuál es la capacidad productiva anual?

Orador 2

La capacidad productiva está alrededor de unas 1500 a 1700 ton/año y cuenta con unas 174 Ha.

Orador 1

¿La empresa cuenta actualmente con instalaciones de almacenamiento adecuadas para almacenar el aguacate para la exportación?

Orador 2

Es importante resaltar que las instalaciones en campo son con el fin de un acopio transitorio o temporal para la fruta cosechada en el campo, que no supera su espera más de 24 horas, ya que de allí es llevado a la planta de empaque que actualmente es quien nos compra el aguacate para ellos exportarlo, en ese contexto, la empresa actualmente cuenta con las instalaciones en campo necesarias y en continuo mejoramiento.

Orador 1

¿Considera que la empresa cuenta actualmente con personal capacitado para cada fase del proceso de producción y exportación de aguacate hass?

Orador 2

Actualmente se cuenta con profesionales de diversas áreas con buenas competencias, sin embargo, considero que se requeriría realizar programas de capacitación más específicos previamente a iniciar los procesos de exportación.

Orador 1

La empresa cuenta con una persona experta en comercio exterior que le acompañe este proceso.

Orador 2

No en el momento no, no tenemos esas personas, pero en su momento consideraríamos incorporarla.

Orador 1

Si en algún momento se requiere ampliar el recurso humano de la empresa, para el proceso de exportación, ¿lo consideraría hacer?

Orador 2

Así es, se valoraría sus funciones y por su puesto para la seguridad de la operación si es necesaria, estaría dispuesto.

Orador 1

¿La empresa tiene algún tipo de experiencia previa en exportación directa?

Orador 2

Análisis de Factibilidad para la Exportación de Aguacate Hass desde el Valle del Cauca hacia Estados Unidos, Francia y España: Estrategia de Internacionalización para Aguacates El Encanto S.A.S. Zomac (2024-2025)

No, contamos con experiencia, sin embargo, el administrador general de la empresa si ha tenido experiencia en dichos procesos, lo cual facilitaría un poco el proceso.

Orador 1

La empresa cuenta con alianzas o contactos confiables con transportistas o agentes de aduana para asegurar una exportación eficiente de aguacate.

Orador 2

Probablemente la persona que mencionaba con experiencia si los tenga, sin embargo, en el mercado también hay facilidad de acceso a dichos proveedores.

Orador 1

¿Se tiene algún conocimiento acerca de los procesos documentales legales para poder exportar?

Orador 2

No contamos con dicho conocimiento

Orador 1

¿Dispone su empresa de toda la documentación para exportar aguacate, incluyendo certificados fitosanitarios, y legales?

Orador 2

No todavía no.

Orador 1

¿Con qué certificaciones de calidad cuenta tu empresa para exportar aguacate?

Orador 2

Con el certificado ICA.

Orador 1

¿La empresa cuenta con alguna estimación de costos para exportar directamente?

Orador 2

Todavía no tenemos estimación de costos.

Orador 1

¿Si ustedes llegaran a exportar directamente, cuál sería el porcentaje como de margen de utilidad que se consideraría que buscaría? Digámoslo así por hacer ese ejercicio.

Orador 2

20% – 30 %

Orador 1

La empresa cuenta con un presupuesto para la exportación de aguacate hass.

Orador 2

No, en el momento no hemos realizado una cuantificación de dicho proceso de exportación para poder saber si contamos con dicho recurso económico en aras del presupuesto.

Orador 1

¿La empresa cuenta con opciones de financiamiento para facilitar, la inversión interna para llevar a cabo el proceso de exportación?

Orador 2

Efectivamente, hoy día la empresa se sostiene con sus propios ingresos, sin embargo, desde el inicio del proyecto hemos venido trabajando con muy buenas relaciones con los bancos, que indudablemente podríamos contar con el recurso.

Orador 1

¿Qué término de negociación Incoterm, preferiría para exportar y forma de pago para la exportación?

Orador 2

FOB, y en cuanto la forma de pago preferiría de contado.

Orador 1

Muchas gracias por su tiempo y aporte para la investigación don Olimpo.

Orador 2

Yo con mucho gusto.