



Dinámicas y prácticas de mercadeo en la exportadoras de aguacate hass.

Caso de estudio:

Baika Colombia S.A.S

Stefania Valderrama Madrigal

Jorge Hernán Marín Londoño

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magíster en Mercadeo

Asesora

Marleny Cardona Acevedo Doctor (PhD) en Sociología

Asesores de recursos académicos: Harold Estiven García Álvarez (asesor bibliográfico)

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Maestría en Mercadeo - Virtual

Manizales, Caldas, Colombia

2025

Cita	(Valderrama Madrigal & Marín Londoño, 2025)
Referencia	Valderrama Madrigal S., & Marín Londoño J. H. (2025). <i>Dinámicas y prácticas de mercadeo en la exportadoras de aguacate hass. Caso de estudio: Baika Colombia S.A.S</i> [Tesis de maestría]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
Estilo APA 7 (2020)	



Maestría en Mercadeo - Virtual, XVI

Declaración de inteligencia artificial: el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como ChatGPT, DeepSeek, de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Biblioteca y Centro de Recursos: <https://biblioteca.umanizales.edu.co/>

Repositorio Institucional: <http://ridum.umanizales.edu.co/>

Universidad de Manizales: www.umanizales.edu.co

Revistas: <http://revistasum.umanizales.edu.co/>

Fondo Editorial: <https://editorialum.umanizales.edu.co/>

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

A Dios, por ser nuestra guía constante, por darnos la fuerza en los momentos de incertidumbre y por permitirnos culminar esta etapa con fe y esperanza.

A nuestras familias, pilares fundamentales en nuestra formación, por su amor incondicional, sus palabras de aliento y su presencia en cada paso del camino.

A ti..., que estuviste a mi lado en cada desvelo, en cada crisis y en cada alegría. Gracias por tu amor, tu paciencia y por nunca dejarme rendir.

Stefania y Jorge

Agradecimientos

Expresamos profundo agradecimiento a la Universidad de Manizales y a todo el cuerpo académico que hizo parte de este proceso formativo. A cada docente, gracias por compartir su conocimiento, por su orientación constante y por exigirme dar lo mejor de mí en cada etapa. Sus enseñanzas han dejado una huella significativa en mi vida profesional y personal.

De manera muy especial, a nuestros padres, quienes han sido el motor de cada uno de estos logros, gracias por su amor incondicional, sus sacrificios silenciosos y su apoyo inquebrantable.

Su ejemplo de esfuerzo, integridad y perseverancia son la mayor inspiración.

.

Stefania y Jorge.

Tabla de contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	6
1 Introducción	7
1.1 Contexto del problema	8
1.2 Justificación de la investigación.....	10
1.3. Pregunta de investigación.....	12
1.4. Objetivos de investigación	12
2 Referentes teóricos.....	14
2.1. Investigación hecha en el tema (Marco teórico)	14
2.2. Conceptos Teóricos del Marketing.	15
Origen.	15
Marketing Moderno y Enfoques Estratégicos.	16
Marketing Relacional.	16
Fidelización: Más Allá de la Retención.....	18
Confianza: Pilar de las Relaciones Comerciales.	19
Logística Relacional: Más que una función operativa.....	20
Satisfacción del cliente.	21
2.3. Marco contextual.....	21
Baika Colombia S.A.S.....	21
Sector aguacatero.....	22
Internacionalización y/o exportación de aguacate Hass.	27
Competencia y estrategias.	31
Análisis de la competencia.	32
2.4. Marco legal.....	34
2.5. Hipótesis.....	36
Hipótesis general:.....	36
Hipótesis específicas:	36
Expectativas de resultados:	36
3. Metodología.....	38
3.1. Diseño muestral.....	39
3.2. Método para recolección de datos.....	40
3.3. Construcción del instrumento para recolectar los datos.....	40

4.	Resultados.....	44
	Perfil del productor.....	44
	Relación con Baika.....	46
	Percepción y confianza en Baika.	47
	Motivaciones y fidelización.	49
	Evaluación general de la empresa y estrategias.	51
	Análisis de la información.....	53
5.	Discusión.	55
6.	Caso de estudio.....	57
	6.1 Conclusiones del Caso de Estudio	59
7.	Observaciones adicionales.....	61
8.	Referencias.	62

Lista de figuras

Figura 1 Área, producción y rendimiento departamental.....	23
Figura 2 Principales Zonas Priorizadas para el Cultivo de Aguacate en el Marco del Ordenamiento de la Producción.....	24
Figura 3 Exportación de aguacate (2020-2024).....	25
Figura 4. Contexto Mundial Producción de Aguacate.....	26
Figura 5 Datos de aguacate Hass exportado.....	28
Figura 6 Valor y peso de las exportaciones Aguacate (2020-2023).	29
Figura 7 Países destino de aguacate Hass colombiano.	30
Figura 8 Exportaciones por mes aguacate hass – Colombia.....	30
Figura 9 Variación del crecimiento competencia nacional en cantidad de contenedores.	33
Figura 10 Variación del crecimiento competencia nacional en cantidad de contenedores año 2024 de enero a agosto.	33
Figura 11 Requisitos de plan operativo por país destino.	35
Figura 12 Edad.....	44
Figura 13 Ubicación.	44
Figura 14 Unidades productivas.....	45
Figura 15 Kilos producidos.....	45
Figura 16 Vínculo comercial.....	46
Figura 17 Relacion con la empresa y productor.	47
Figura 18 Participación en eventos.	47
Figura 19 Transparencias en las negociaciones.	48
Figura 20 Confianza general en la empresa.	48
Figura 21 Confianza general en la empresa.	49
Figura 22 Respaldo del equipo de Baika en cosechas.	49
Figura 23 Beneficios que ofrece la compañía en propuestas comerciales.....	51
Figura 24 Importancia de los encuentros entre exportador y productor.....	52

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar la incidencia del mercadeo relacional en la fidelización de los productores de aguacate Hass vinculados a la empresa Baika Colombia S.A.S., ubicada en el norte del departamento de Caldas. El estudio parte de la importancia que tienen las relaciones comerciales sostenibles para garantizar la continuidad del negocio en el contexto agroexportador.

Se adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando como instrumento una encuesta estructurada aplicada a los productores aliados. La recolección y análisis de los datos permitió evaluar variables clave del mercadeo relacional, como la confianza, la comunicación, el compromiso, la satisfacción y los beneficios percibidos, así como su relación con el nivel de fidelización actual.

Los resultados indican que existe una percepción positiva frente al compromiso y cumplimiento por parte de la empresa. No obstante, se identifican debilidades en la comunicación bidireccional, la retroalimentación y el reconocimiento hacia los productores. Aunque muchos de ellos manifiestan lealtad, también expresan apertura a cambiar de aliado comercial si otras empresas ofrecen mejores condiciones.

Se concluye que las estrategias de mercadeo relacional implementadas hasta el momento generan una fidelización parcial. Por ello, se recomienda fortalecer las relaciones a través de acciones concretas como programas de formación, canales de comunicación permanente y mecanismos de reconocimiento, lo que permitirá a Baika consolidar una red sólida de productores comprometidos.

Palabras clave: mercadeo relacional, fidelización, productores, aguacate Hass, Baika Colombia S.A.S., relaciones comerciales, exportación.

Abstract

This research aims to analyze the impact of relationship marketing on the loyalty of Hass avocado producers linked to Baika Colombia S.A.S., located in the northern region of Caldas, Colombia. The study highlights the importance of sustainable business relationships to ensure continuity in the agro-export sector.

A quantitative approach was adopted, using a structured survey applied to the allied producers. Data collection and analysis focused on key relationship marketing variables such as trust, communication, commitment, satisfaction, and perceived benefits, as well as their connection to current loyalty levels.

The results show a positive perception regarding the company's commitment and fulfillment. However, weaknesses were identified in two-way communication, feedback, and recognition toward producers. While many producers express loyalty, they also indicate openness to switching partners if better conditions are offered elsewhere.

It is concluded that the current relationship marketing strategies generate partial loyalty. Therefore, it is recommended to strengthen relationships through concrete actions such as training programs, permanent communication channels, and recognition mechanisms. These efforts will enable Baika to consolidate a strong network of committed producers.

Keywords: relationship marketing, loyalty, producers, Hass avocado, Baika Colombia S.A.S., business relationships, exportation.

1 Introducción

Colombia cuenta con condiciones competitivas y comparativas favorables en el sector agrícola. Su diversidad climática permite la producción de frutas exóticas de alta demanda en mercados internacionales, mientras que su ubicación estratégica facilita el acceso a puertos marítimos, reduciendo tiempos de transporte y mejorando la logística de exportación.

Entre los productos agrícolas con mayor proyección internacional se destaca el aguacate tipo Hass, una fruta que ha ganado gran popularidad gracias a sus múltiples beneficios para la salud y su versatilidad de uso. Su pulpa es ampliamente empleada en la industria alimentaria, mientras que componentes antes considerados desechos, como la cáscara y la semilla, han demostrado tener propiedades antioxidantes, antimicrobianas y antiinflamatorias (Rodríguez et al., 2011). Investigaciones como las de Polanía (2016) evidencian que los extractos de la semilla de aguacate poseen una alta capacidad antioxidante, lo que abre oportunidades para su aprovechamiento en sectores como la cosmética y la farmacéutica.

Gracias a sus características, alto valor nutricional y aprovechamiento sostenible, el aguacate Hass se ha consolidado como un alimento funcional y un recurso de creciente interés para la ciencia y la industria. Su sabor, contenido en grasas saludables y diversidad de aplicaciones han impulsado su demanda en mercados internacionales como Estados Unidos, Francia, Alemania y España. Según Mordor Intelligence (2023), el mercado global del aguacate Hass proyecta una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 5,2% hasta 2028, impulsado por tendencias de alimentación saludable y el auge de canales de distribución como supermercados y comercio electrónico.

Esta dinámica posiciona al aguacate como un producto con alto potencial estratégico para los negocios nacionales e internacionales, particularmente en países productores como Colombia,

que gozan de ventajas logísticas y agroclimáticas. El crecimiento en la producción nacional, la mejora en estándares de calidad y la creciente demanda externa han convertido al aguacate Hass en un producto clave para el desarrollo de las exportaciones agrícolas del país.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias de mercadeo y las dinámicas de relacionamiento que desarrolla la empresa Baika Colombia S.A.S. con los productores del departamento de Caldas, orientadas a la comercialización y exportación del aguacate tipo Hass. Asimismo, se busca identificar las condiciones más favorables para fortalecer el proceso de exportación de esta fruta, generando así una visión integral del entorno comercial y productivo del sector.

1.1 Contexto del problema

El mercado global del aguacate Hass ha experimentado una transformación significativa en los últimos años, especialmente en Colombia, donde el crecimiento de las exportaciones ha sido notable. Según Legiscomex (2024), entre 2018 y 2023 se registró un incremento promedio del 268 % en las exportaciones, lo que ha intensificado la competencia y dinamismo del sector. Este panorama ha obligado a las comercializadoras a ajustar sus estrategias de captación y mercadeo para garantizar un abastecimiento continuo y establecer relaciones estables con los productores.

No obstante, persisten desafíos estructurales que limitan la consolidación de estas relaciones. Entre los más relevantes se encuentra la falta de estabilidad comercial para los productores, quienes deben buscar compradores en cada cosecha sin garantías claras sobre precios o acuerdos formales. Esta situación genera un alto nivel de incertidumbre, dificulta la fidelización entre productores y exportadoras, y afecta la planificación y sostenibilidad del

negocio.

En el marco del proceso de internacionalización del aguacate Hass, las empresas exportadoras colombianas han implementado estrategias de relacionamiento con los productores locales, tales como la contratación anticipada de cosechas, asistencia técnica en campo, acceso a programas de financiamiento, obtención de certificaciones internacionales y campañas de promoción bajo la marca país (Morales, 2024). Estas acciones buscan asegurar la calidad del producto, la trazabilidad del proceso y la sostenibilidad del suministro.

Sin embargo, dichas estrategias no han sido suficientes para superar las brechas existentes en la formalización de acuerdos comerciales, especialmente con pequeños productores. Se estima que cerca del 68 % de los agricultores en Colombia aún venden su producción sin contratos formales, dependiendo de intermediarios que fijan precios de forma volátil y bajo condiciones poco claras. Esta situación refleja un alto nivel de informalidad en el sector agropecuario colombiano (Cárdenas, 2023).

Se considera que, en el departamento de Caldas esta realidad no es ajena. Aunque existen alianzas entre empresas exportadoras y asociaciones campesinas, la falta de mecanismos contractuales estandarizados y la informalidad persisten como obstáculos estructurales para una relación comercial sólida y sostenible.

El mercado presenta una alta variabilidad, influenciado por la oferta y la demanda, el acceso limitado a información por parte de los productores, y la falta de puntualidad y transparencia en las negociaciones por parte de algunas exportadoras. Además, la inestabilidad comercial obliga a los productores a buscar continuamente nuevos compradores en cada temporada, sin seguridad en los acuerdos. Esto afecta la consolidación de vínculos duraderos y genera un desgaste operativo para las exportadoras, quienes deben invertir tiempo y recursos en

la búsqueda constante de nuevos proveedores, afectando su eficiencia logística, financiera y de recursos humanos.

En este contexto, y dadas las dinámicas mencionadas, surge la necesidad de investigar cuáles son las prácticas de mercadeo que desarrolla Baika Colombia S.A.S para conservar las relaciones comerciales con los productores de aguacate Hass en el departamento de Caldas. Con ello, se busca analizar en qué medida estas prácticas contribuyen a la fidelización del productor y a la estabilidad de la empresa en cuanto a la previsión de fruta destinada al mercado internacional.

1.2 Justificación de la investigación

La internacionalización del sector agrícola colombiano ha traído consigo nuevas dinámicas comerciales que requieren estrategias más sofisticadas para garantizar la sostenibilidad de las relaciones entre productores y exportadoras; la creciente internacionalización del sector agrícola colombiano ha generado profundas transformaciones en las dinámicas comerciales, particularmente en el cultivo de aguacate Hass, donde se requieren estrategias cada vez más sofisticadas para garantizar relaciones sostenibles entre productores y exportadoras. El estudio de Sarmiento et al. (2023) revela cómo este fruto se ha convertido en una oportunidad económica estratégica, especialmente para regiones como Caldas en el Eje Cafetero, donde se combinan condiciones agroclimáticas excepcionales con un importante legado en cultivos de exportación.

En particular, el cultivo y exportación del aguacate Hass se ha consolidado como una oportunidad económica relevante para diversas regiones de Colombia; en consecuencia, el departamento de Caldas cuenta con cerca de 13.927 hectáreas destinadas al cultivo de aguacate

Hass, ubicadas principalmente en municipios como Aranzazu, Salamina, Pácora, Neira, Aguadas, Villamaría y Manizales. Esta actividad agrícola ha contribuido significativamente al empleo regional, generando más de 4.600 puestos de trabajo formales (Escaldas, 2023, 05 de abril).

El interés internacional por esta fruta ha crecido de forma sostenida, se estima que el mercado global del aguacate alcanzará un valor de 22,69 mil millones de dólares en 2024, con una proyección de crecimiento anual compuesto del 9,40 % hasta 2029 (Mordor Intelligence, 2024). Esta demanda ha impulsado a Colombia a expandir su producción y fortalecer su participación en mercados exigentes como Europa, Asia y Norteamérica (Analdex, 2024).

-Según datos proporcionados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019, septiembre 24) Colombia es el cuarto país con mayor producción de aguacate Hass en el mundo, lo que le da una ventaja en la competencia internacional, se puede cosechar todo el año y concentra la mayor parte del territorio nacional. - *ministro Valencia*.

Sin embargo, a pesar de este panorama prometedor, persisten retos estructurales, factores como la informalidad en la comercialización, la escasa fidelización entre productores y exportadoras, y la debilidad en los procesos de negociación, generan inestabilidad en el abastecimiento y limitan la capacidad de respuesta frente a las exigencias del comercio internacional.

En este contexto, los productores buscan la mejor propuesta comercial que puedan ofrecer las exportadoras; con base a esto, resulta fundamental analizar las estrategias de mercadeo relacional que implementa Baika Colombia S.A.S., una empresa exportadora que opera en la región y que busca consolidar vínculos sólidos con los productores del norte de Caldas; donde una gestión comercial basada en confianza, transparencia y beneficios mutuos

puede ser un factor diferenciador que fortalezca el abastecimiento, reduzca los costos operativos por rotación de proveedores y mejore la competitividad en el mercado internacional.

Dicho esto, con este estudio se pretende conocer las condiciones actuales de los productores del norte de Caldas y analizar cómo las estrategias de Baika contribuyen a mantener relaciones comerciales estables, no solo en la época de cosecha, sino a lo largo del ciclo productivo.

Los resultados de esta investigación proporcionarán herramientas prácticas para mejorar las estrategias de fidelización en el sector agroexportador, beneficiando tanto a las empresas exportadoras como a los productores y a las instituciones involucradas en el desarrollo rural.

1.3. Pregunta de investigación.

¿Cuáles son las dinámicas y prácticas de mercadeo que desarrolla la compañía Baika Colombia S.A.S con los productores del Norte de Caldas orientadas a la exportación del aguacate Hass?

1.4. Objetivos de investigación

Objetivo general:

Analizar las dinámicas y prácticas de mercadeo que desarrolla la compañía Baika Colombia S.A.S con los productores del Norte de Caldas orientadas a la exportación del aguacate Hass.

Objetivos específicos:

- Realizar un análisis interno y externo de la empresa Baika Colombia S.A.S y del sector productivo de aguacate Hass en Caldas, incluyendo la trayectoria en el mercado.
- Reconocer las dinámicas y prácticas desarrolladas en función de la orientación a la competencia en las empresas exportadoras.
- Caracterizar los factores de fidelización y confianza que posicionan la marca frente a sus

productores de aguacate Hass.

- Identificar las estrategias de mercadeo que ejecuta Baika con los productores de Caldas, para establecer relaciones comerciales y de exportación de este fruto.

2 Referentes teóricos

2.1. Investigación hecha en el tema (Marco teórico)

El aguacate, cuyo nombre proviene del náhuatl *ahuacatl* (Bellon, 2018), es un fruto con alta demanda internacional, conocido también como palta o avocado. Su popularidad ha crecido en mercados como Estados Unidos, Europa (Francia, Alemania, España) y Asia, lo que ha impulsado la expansión de áreas cultivadas en países productores como México, Chile, Perú, Colombia y Sudáfrica (Vargas & Campo, 2020). Esta demanda se sustenta en sus cualidades nutricionales, versatilidad culinaria y aplicaciones en las industrias cosmética y farmacéutica (Ramírez & Serrano, 2017). Teniendo en cuenta la anterior premisa, investigadores han desarrollado investigaciones con base a la producción y exportación del aguacate Hass, de las cuales se encuentran:

Colombia, gracias a sus condiciones climáticas y de suelo, tiene un gran potencial para la producción y exportación de aguacate Hass. Bellon (2018) señala que el país cuenta con indicadores cualitativos que favorecen su viabilidad en mercados internacionales, especialmente en la Unión Europea. Además, Becerra (2022) destaca que regiones como Quindío, Antioquia, Caldas y Risaralda son clave para la producción debido a sus características agroclimáticas.

Para aprovechar este potencial, se han desarrollado diversas estrategias. Vargas y Campo (2020) proponen un Plan de Mercadeo Internacional que considera variables macroeconómicas como inflación y PIB, las cuales influyen en la competitividad del sector. Por su parte, Parra y Serrano (2017) enfatizan la necesidad de una guía de exportación para pequeños y medianos productores, adaptándose a desafíos como la globalización y las preferencias de los consumidores.

El acceso a mercados internacionales se ha facilitado gracias a acuerdos comerciales,

como el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, analizado por Bello y Santana (2018). Este estudio revela que el consumo creciente en EE.UU. ha permitido el posicionamiento de empresas colombianas. Además, Becerra (2022) resalta el papel de ProColombia en asesorar a las PYMES en procesos de exportación, junto con el apoyo de agencias aduaneras y alianzas comerciales.

Sin embargo, el sector enfrenta desafíos. Castaño y Piedrahita (2017) identifican que la competitividad y el posicionamiento internacional requieren de trabajo asociativo entre productores y estrategias claras. Jiménez y Ospina (2020) añaden que es crucial diseñar planes de exportación estructurados que permitan superar barreras y llegar a mercados potenciales.

2.2. Conceptos Teóricos del Marketing.

Origen.

El marketing, como disciplina, ha experimentado una importante transformación desde sus primeras definiciones centradas en la distribución, hasta convertirse en una herramienta estratégica clave para la creación de valor en las organizaciones.

Uno de los primeros autores en conceptualizar el marketing fue Kotler (1973), quien lo definió como "un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta e intercambio de productos de valor con otros". Esta definición fue clave para establecer las bases del marketing moderno, destacando su enfoque en las necesidades del consumidor.

Por su parte, McCarthy (1960) introdujo el modelo de las 4P del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción), el cual se convirtió en un paradigma dominante durante décadas. Este modelo representó una visión centrada en la empresa y en cómo administrar eficientemente

la mezcla de marketing para lograr sus objetivos comerciales.

Posteriormente, autores como Levitt (1983) ampliaron la visión del marketing al argumentar que "la finalidad del marketing no es vender lo que se produce, sino producir lo que se puede vender", introduciendo así una lógica más centrada en el mercado y en la orientación al cliente.

Marketing Moderno y Enfoques Estratégicos.

Con la globalización, la transformación digital y el aumento de la competencia, el marketing ha pasado de un enfoque transaccional a uno más estratégico y relacional. Autores como Kotler y Keller (2012) sostienen que el marketing actual debe centrarse en la creación de valor sostenible y en la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes.

Además, el marketing contemporáneo incorpora herramientas como el marketing digital, el neuromarketing y el marketing experiencial, adaptándose a las nuevas dinámicas del comportamiento del consumidor.

Marketing Relacional.

Basado en el artículo de Cocoa (2008), se destacan las siguientes posturas de autores:

El marketing relacional ha sido objeto de creciente interés en las últimas décadas, como respuesta a las limitaciones del enfoque transaccional tradicional, centrado exclusivamente en la venta puntual. Uno de los pioneros en este campo, Berry (1983), define el marketing relacional como el proceso de "atraer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes", subrayando la importancia de la continuidad y profundidad en los vínculos con el consumidor. Esta visión es ampliada por Christopher, Payne y Ballantyne (1991), quienes plantean una síntesis entre el marketing, la lealtad y el servicio al cliente, señalando que estas dimensiones no pueden ser tratadas de forma aislada si se desea construir relaciones duraderas.

A diferencia de Berry, cuya visión aún parte del rol tradicional del marketing como iniciador del contacto con el cliente, Shani y Chalasani (1992) introducen un enfoque más integrador y proactivo, al considerar el marketing relacional como un esfuerzo por identificar y desarrollar redes personalizadas con consumidores individuales, con contactos interactivos a lo largo del tiempo. Por su parte, Evans y Laskin (1994) refuerzan esta perspectiva, al concebirlo como una estrategia centrada en el cliente, donde la finalidad es establecer relaciones empresariales de largo plazo, tanto con clientes actuales como potenciales.

En una línea aún más colaborativa, Sheth y Parvatiyar (1994) entienden el marketing relacional como la gestión de relaciones de cooperación entre empresas y clientes, una postura que trasciende la fidelización y sugiere la creación de valor conjunto. Esta visión se consolida con Clark y Payne (1995), quienes destacan la necesidad de atraer y desarrollar vínculos a largo plazo con el cliente, mientras que Price y Arnould (1999) profundizan en la interacción continua y la mutua dependencia como ejes fundamentales de las relaciones duraderas.

El libro Total Relationship Marketing de Gummesson (2008), presenta una perspectiva innovadora sobre el marketing, proponiendo un cambio del enfoque tradicional basado en las 4Ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción) hacia un modelo centrado en las relaciones, denominado las "30Rs" (Treinta Relaciones).

Gummesson argumenta que el marketing debe evolucionar de una orientación transaccional a una relacional, donde la gestión de interacciones, relaciones y redes se convierte en el núcleo de la estrategia empresarial. Este enfoque, conocido como "Total Relationship Marketing", reconoce que las relaciones no solo se establecen con los clientes, sino también con empleados, proveedores, competidores y otros stakeholders. La clave está en gestionar estas relaciones de manera integral para crear valor mutuo y sostenible.

En conjunto, estas posturas evidencian la evolución del concepto hacia un modelo más estratégico, en el cual la relación con el cliente deja de ser un medio para vender, y se convierte en un fin en sí mismo, con el propósito de generar confianza, valor compartido y lealtad sostenida. No obstante, su implementación requiere no solo un cambio de estrategia, sino también de cultura organizacional, lo que representa un reto importante en entornos empresariales.

Fidelización: Más Allá de la Retención.

La fidelización va más allá de retener clientes: implica generar compromiso emocional, continuidad en las relaciones comerciales y preferencia sostenida hacia la marca. En entornos de competencia, como el agroexportador, la fidelización se convierte en una ventaja estratégica. Buttle (2009) destacan que los programas de fidelización efectivos deben basarse en beneficios tangibles (económicos, contractuales) y emocionales (reconocimiento, cercanía).

Villalba, R., Medina, R., & Abril, J. (2017), expresa que Kotler propone 10 pasos para lograr la fidelización, incluyendo:

- Centrarse en aportar soluciones más que solo productos.
- Involucrar al cliente en la creación de valor.
- Usar canales de comunicación efectivos.
- Apostar por el marketing científico.
- Medir continuamente el ROI y otros indicadores de fidelización.

Kotler y Armstrong (2017) subraya que retener a los clientes existentes es más rentable que adquirir nuevos. En Marketing 3.0, señala que: “La fidelización de clientes se refiere a la capacidad de una empresa para mantener y fortalecer las relaciones a largo plazo con sus clientes existentes.”

Además, destaca que los clientes leales no solo generan ingresos recurrentes, sino que también actúan como embajadores de la marca, compartiendo experiencias positivas y atrayendo nuevos clientes.

Confianza: Pilar de las Relaciones Comerciales.

La confianza es un elemento esencial en las relaciones comerciales, ya que facilita la cooperación y reduce la incertidumbre entre las partes involucradas. Fernández & Martín (2006). destacan que la confianza y el compromiso son factores clave para el éxito de las relaciones comerciales, especialmente en sistemas como las franquicias, donde la colaboración y la interdependencia son fundamentales.

En el marco del marketing relacional, la confianza es considerada un elemento central para mantener relaciones estables y duraderas con los clientes, especialmente en sectores caracterizados por una fuerte interacción personal y la necesidad de asesoría, como el turístico o el agroindustrial. Según Suárez, Vázquez y Díaz (2007), la confianza implica que el cliente:

- Perciba profesionalismo y credibilidad en el proveedor del servicio.
- Se sienta seguro y respetado durante el proceso de interacción comercial.
- Estime que la empresa actuará de manera predecible, honesta y benevolente.

Kotler y Armstrong (2017) enfatiza que la confianza es fundamental para establecer relaciones duraderas con los clientes. Afirma que: “El marketing de relaciones disminuye los costos y el tiempo de las transacciones y, en algunos casos, permite pasar de la transacción negociada a la simple rutina.”

Esto implica que construir y mantener la confianza con los clientes no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la lealtad y la retención a largo plazo.

Logística Relacional: Más que una función operativa.

Tradicionalmente considerada una función operativa, la logística ha evolucionado hacia un rol estratégico dentro del marketing relacional. Según Christopher (2016), la logística relacional permite a las organizaciones cumplir con las promesas hechas al cliente, asegurando la disponibilidad del producto, calidad constante, cumplimiento en los tiempos de entrega y eficiencia a lo largo de la cadena de suministro.

En sectores exportadores, como el del aguacate Hass, la logística va más allá del transporte físico. Incluye procesos críticos como la trazabilidad del producto, las certificaciones fitosanitarias, el almacenamiento controlado y la gestión de relaciones con los distintos actores de la cadena, desde productores hasta operadores logísticos. Esto implica que la logística no solo impacta en los costos, sino también en la percepción del servicio por parte de los productores vinculados a la empresa.

Aunque Kotler no se centra exclusivamente en la logística, reconoce su papel crucial en la entrega de valor al cliente. En *Fundamentos de Marketing*, enfatiza que:

“Las compañías exitosas hacen casi cualquier cosa por mantener satisfechos a sus clientes importantes” Esto implica que una logística eficiente, que garantice entregas puntuales y productos en óptimas condiciones, es esencial para cumplir y superar las expectativas del cliente, contribuyendo así a su satisfacción y lealtad.

Como lo señala Ballou (2004), una logística eficiente y visible mejora la satisfacción y la fidelidad del cliente, al minimizar fricciones en el proceso comercial. Por su parte, Mentzer et al. (2001) destacan que una logística colaborativa, en la cual se alinean los objetivos del proveedor y

el cliente, fortalece las relaciones a largo plazo y potencia la competitividad del sistema empresarial en su conjunto.

Satisfacción del cliente.

En el contexto del marketing relacional, la satisfacción del cliente se entiende como la evaluación emocional y racional que realiza el consumidor al comparar sus expectativas con la experiencia real del producto o servicio recibido. Esta satisfacción, cuando se alcanza de forma sostenida, se traduce en lealtad, recomendación positiva, mayor frecuencia de compra y retención a largo plazo.

Según Guadarrama y Rosales (2015), las empresas que gestionan adecuadamente la relación con sus clientes son capaces de incrementar la satisfacción al ofrecer experiencias personalizadas que generan valor tanto para el consumidor como para la empresa. La satisfacción no solo implica el cumplimiento de lo prometido, sino también la capacidad de la empresa para anticiparse a las necesidades del cliente y reducir sus dudas o temores al momento de la compra.

“La satisfacción del cliente no es directamente proporcional al costo ocasionado por ella, sino que es función del valor percibido por el cliente.” (Guadarrama & Rosales, 2015, p. 322)

2.3. Marco contextual.

Baika Colombia S.A.S

BAIKA COLOMBIA SAS es una empresa de origen chileno hace parte de la familia San José Farms conformada desde el año 2019, encargada de la comercialización de frutas frescas y procesadas; específicamente en Colombia se encarga de la comercialización y producción de aguacate Hass, para exportación a países como Estados Unidos, Argentina, Chile, Europa y Asia.

En este contexto de crecimiento, Baika Colombia ha emergido como un actor clave en el

mercado internacional. Desde su establecimiento en el país en 2019, la empresa ha incrementado sustancialmente su capacidad exportadora. En 2024, sus envíos al exterior crecieron un 60% con respecto al año anterior, superando el promedio nacional. Este avance se atribuye a la ampliación de áreas cultivadas, condiciones agroclimáticas favorables y la adopción de buenas prácticas agrícolas (Avobook, 2024; Analdex, 2025).

Sector aguacatero.

Colombia se ha consolidado como un actor clave en la producción global de aguacate, destacándose no solo por su volumen de producción, sino también por su superficie dedicada a este cultivo. Actualmente, Antioquia, Caldas y Tolima representan aproximadamente el 51% del área de siembra de aguacate en el país, lo que subraya la relevancia de estos departamentos en el sector. Además, Colombia ocupa el cuarto lugar a nivel mundial en términos de producción de aguacate y se posiciona como el tercer país con mayor superficie cosechada.

Figura 1
Área, producción y rendimiento departamental.

	 Predios registrados	 Hectáreas registradas
■ Antioquia	1.952	14.574,7
■ Caldas	397	9.801,2
■ Tolima	289	2.211,1
■ Huila	244	1.028,1
■ Risaralda	223	2.280,4
■ Valle del Cauca	166	5.537,3
■ Nariño	145	203,2
■ Cauca	128	406
■ Cundinamarca	91	466,5
■ Quindío	81	2.976,3
■ Putumayo	31	86,9
■ Boyacá	14	35,9
■ Santander	10	35,7
■ Norte de Santander	6	35,7
■ Chocó	2	9,5
■ Caquetá	1	33
■ Magdalena	1	28
	3.781	39.749,5

Fuente: ICA 2024

Fuente: Corpohass, informe sectorial 2024.

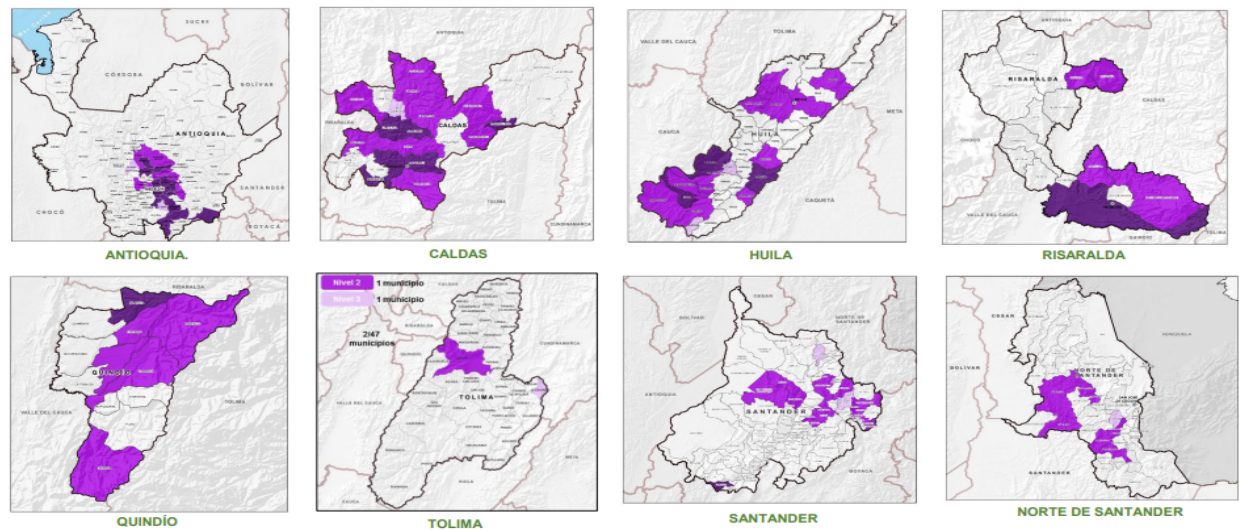
Teniendo en cuenta la información anterior, para el año 2021, a nivel regional se estima que el departamento de Antioquia es la región con mayor producción, concentrando 23% de este cultivo. Por otro lado, a nivel de rendimiento por hectárea Caldas es líder con 11 Ton/ha.

Para el año 2022, el departamento de Caldas tenía alrededor de 11.300 hectáreas cultivadas de aguacate Hass, de acuerdo con reportes de la secretaria de Agricultura. Así mismo, se expone que, los municipios de Pácora, Salamina, Aguadas, Neira y Aránzazu ubicados en

zonas del centro sur y norte de caldas son los principales productores de este fruto; fincas en las cuales se está generando empleo por temas de siembra, cuidado y recolección (Revista Semana, 2022).

Figura 2

Principales Zonas Priorizadas para el Cultivo de Aguacate en el Marco del Ordenamiento de la Producción.



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021.

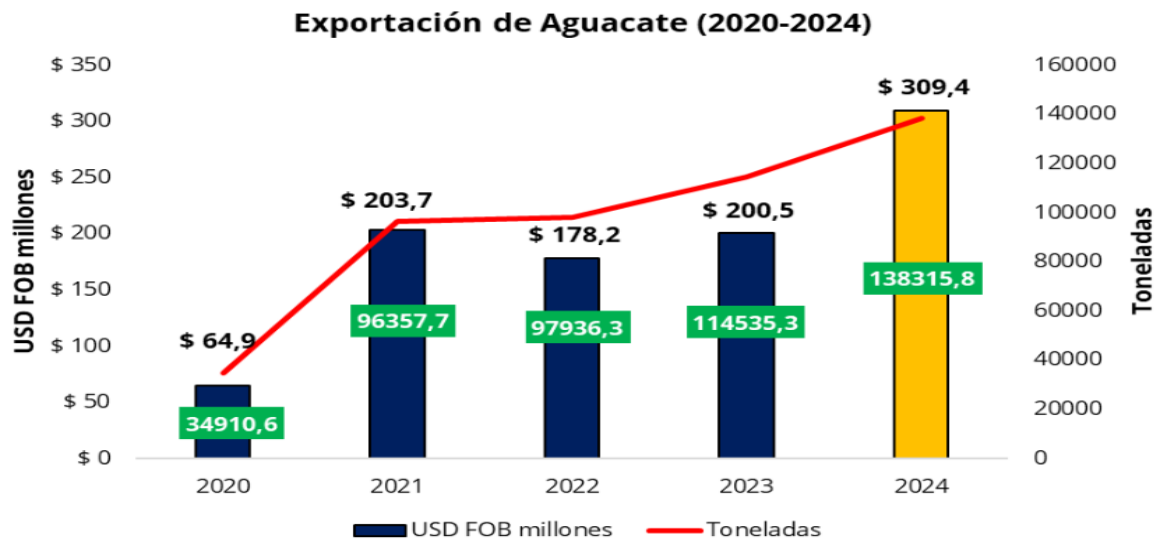
Con estas áreas cultivadas se evidencia el gran potencial que tiene el país, el Ministerio de Agricultura señala que, el crecimiento anual ha sido exponencial, lo cual genera ventajas y oportunidades en el mercado extranjero al contar con más hectáreas de siembra en todo el territorio colombiano (Castro, et al, 2020).

Exportaciones del sector en Colombia.

Desde 2020 hasta 2024, las exportaciones de aguacate Hass alcanzaron un valor total de USD FOB 956,8 millones, lo que representa una tasa de crecimiento anual compuesta del 47,8%. En 2024, se registraron ventas externas por un valor de USD FOB 309,4 millones. Además, el volumen de exportaciones llegó a las 482.055,6 toneladas netas, con una tasa de crecimiento anual

compuesta del 41,1% durante el mismo período.

Figura 3
Exportación de aguacate (2020-2024).



Fuente: Analdex, 2024.

Según los informes de FAOSTAT y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, la producción mundial de aguacate en 2023 alcanzó alrededor de 10.4 millones de toneladas. México sigue siendo el líder global en producción, con aproximadamente 2.97 millones de toneladas, lo que representa cerca del 28% de la producción total a nivel mundial. Otros países importantes en la producción incluyen:

Colombia: superó los 1.09 millones de toneladas, consolidándose como uno de los mayores productores y exportadores de aguacate Hass.

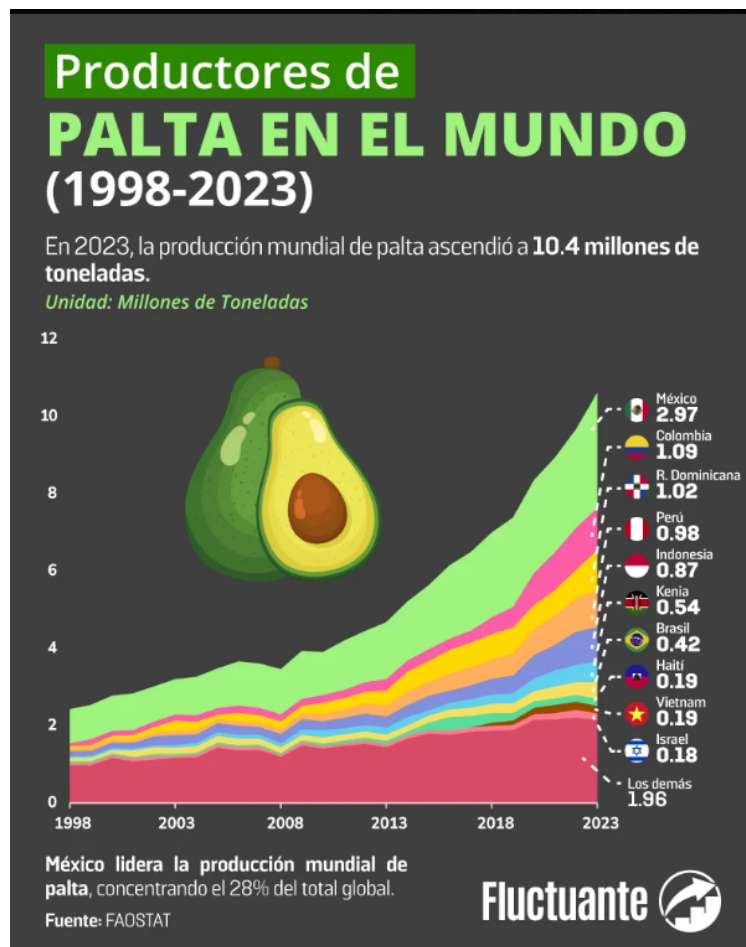
República Dominicana: produjo cerca de 1.02 millones de toneladas.

Perú: alcanzó alrededor de 983 mil toneladas, con un enfoque notable en las exportaciones.

Indonesia: produjo aproximadamente 874 mil toneladas, con una demanda interna fuerte y un creciente potencial de exportación.

Estos datos muestran una tendencia continua de crecimiento en la producción mundial de aguacate, impulsada por la creciente demanda en mercados internacionales.

Figura 4.
Contexto Mundial Producción de Aguacate.



Fuente: FAOSTAT, tomado de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2024.

Según datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, en 2023 se estimaba que existían aproximadamente 19.200 productores dedicados al cultivo de aguacate en cerca de 51.702 unidades productivas en el país. Por otro lado, El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) reportó que, en 2023, había 3.615 predios registrados en Colombia dedicados al cultivo de aguacate Hass, representando aproximadamente 33.500 hectáreas.

Seguidamente, se estima que alrededor del 25% del total de área sembrada en el país

corresponde al cultivo de la variedad de aguacate Hass; cabe señalar que el incremento en la siembra aumenta constantemente; por lo tanto, este sector se considera como un gran potencial para lograr fortificar la oferta exportadora de este producto, estrategias comerciales y de mercadeo, que permitan el fortalecimiento de una cadena de valor en torno a este sistema productivo (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, sf).

Los destinos más relevantes para este producto incluyen Países Bajos, Estados Unidos y China. Particularmente, los Países Bajos representaron el 39,1% del total exportado, seguidos por Estados Unidos (23,4%) y China (10%). En cuanto a la distribución regional, los departamentos de Antioquia, Risaralda y Valle del Cauca se destacaron como los mayores exportadores. Cabe señalar que el Valle del Cauca triplicó sus exportaciones en tan solo un año, mientras que Antioquia y Risaralda también reportaron crecimientos significativos del 42,1% y 38%, respectivamente (Analdex, 2025).

Internacionalización y/o exportación de aguacate Hass.

La teoría del comercio internacional y entre ellas la de Adam Smith se basa en la importancia del libre comercio; ya que, por medio de esta práctica de mercadeo se logra llegar a más lugares y aumentar las riquezas de las naciones.

Teniendo en cuenta este argumento, el intercambio internacional tiene gran relevancia, considerando aquellos bienes y/o productos tienen altos costos de producción y se requiere traerlos de otros mercados, como otros que cuentan con grandes beneficios de producción y se pueden llevar a nuevos nichos de consumidores (Espinosa, 2021); tal como es el caso del aguacate que tiene grandes ventajas de cultivo y siembra en Colombia que ha permitido que la exportación sea posible.

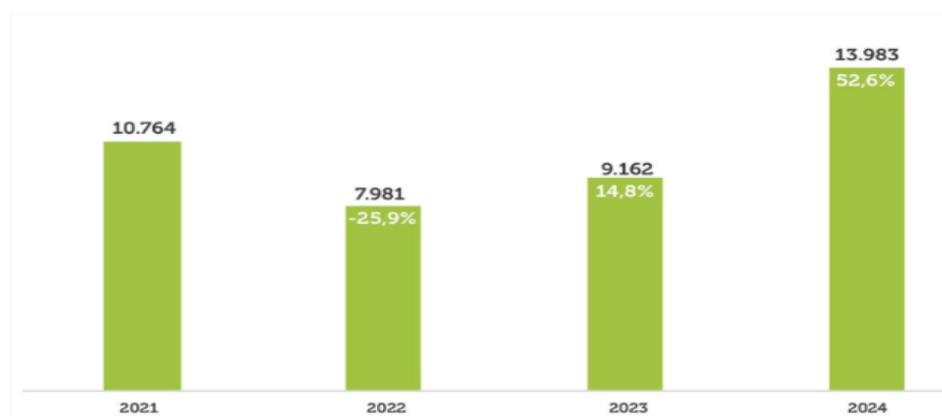
La industria del aguacate colombiano se está desarrollando rápidamente, en el último año las exportaciones de aguacate han aumentado un 370% lo cual induce que este sector seguirá creciendo posteriormente. Ahora bien, tomando como referencia estos datos, se alude que, este crecimiento permitirá que la comercialización en entornos internacionales será significativo para los resultados que esperan los exportadores y productores de este gremio; ya que, se podrá llegar más rápido a mercados internacionales.

Es importante mencionar que, toda comercializadora cuenta con un plan de exportación; ya que, es una herramienta que permite a las empresas iniciar con las actividades comerciales a nivel internacional.

En respuesta al incremento de la demanda internacional, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y Corpohass han desarrollado estrategias como el *Plan Persea II*, una iniciativa orientada a optimizar los procesos logísticos mediante la inspección fitosanitaria directamente en las plantas empacadoras. Esta medida no solo ha reducido los tiempos de exportación, sino que también ha generado ahorros estimados en 255 millones de pesos durante su fase piloto (ICA, 2024).

Figura 5

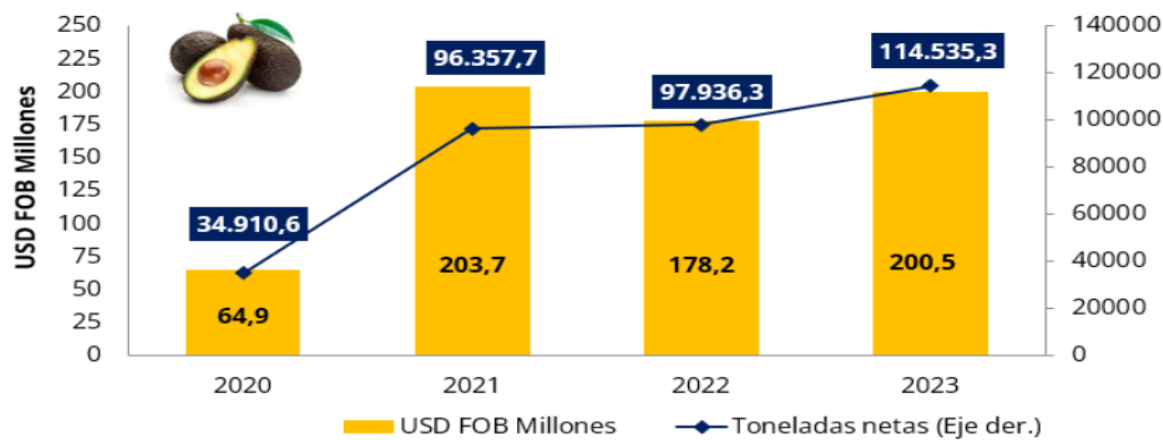
Datos de aguacate Hass exportado.



Fuente: Forbes, 2024.

Con estas cifras se evidencia que, el aguacate Hass exportado está cumpliendo con la demanda internacional debido a que los datos tienen se han conservado en tendencia a la alta y crecimiento en comparación con los últimos años.

Figura 6
Valor y peso de las exportaciones Aguacate (2020-2023).

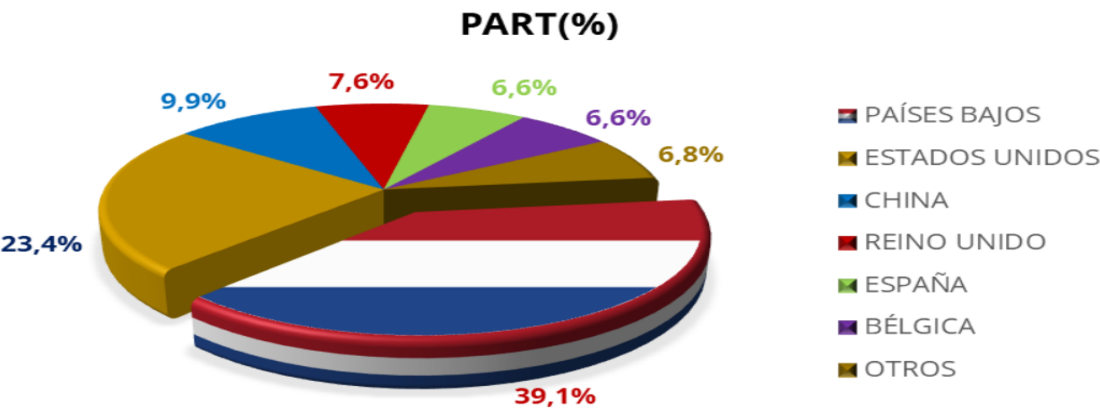


Fuente: Analdex, 2024.

Siguiendo en contexto, los principales destinos de exportación de aguacate Hass colombiano son Estados Unidos, Países Bajos, España y Reino Unido; y a raíz de las gestiones realizadas por los diferentes entes y alianzas comerciales se ha logrado incursionar en el continente asiático.

Con base a la tabla anterior, Países Bajos: USD FOB \$121,1 millones (39,1% del total exportado). Estados Unidos: USD FOB \$72,2 millones (23,4%). China: USD FOB \$30,6 millones (10%). Estos tres países concentraron más del 70% de las exportaciones colombianas de aguacate Hass en 2024.

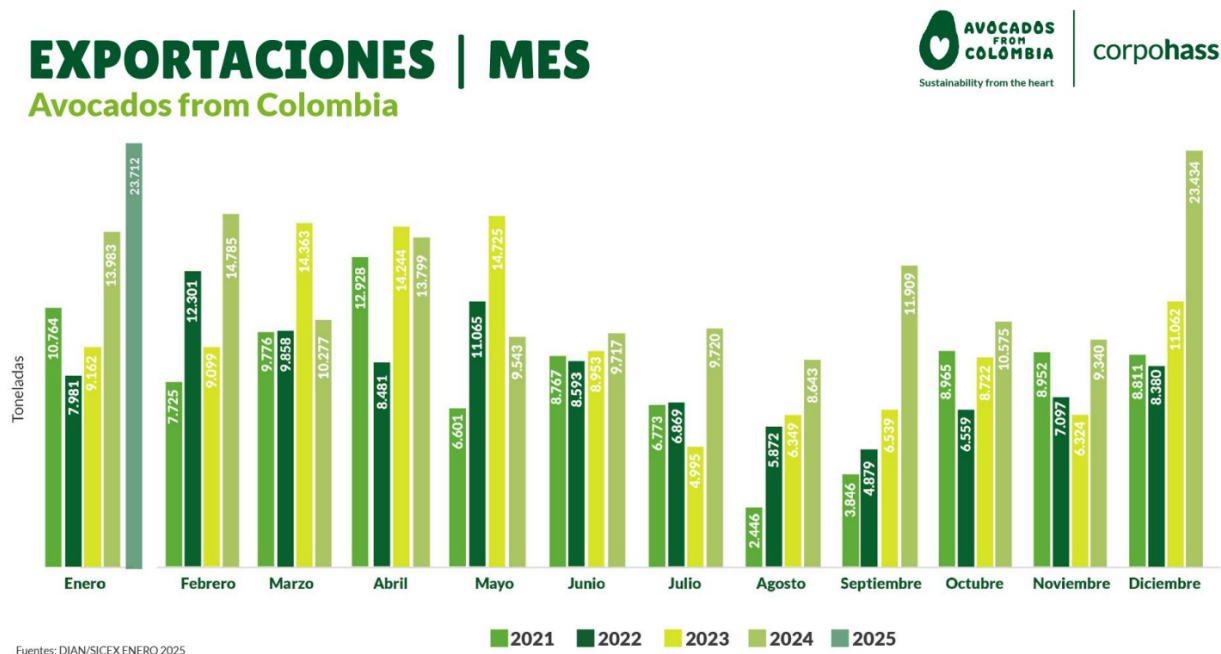
Figura 7
Países destino de aguacate Hass colombiano.



Fuente: SISDUAN tomado de tomado de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021.

En 2024, un total de 91 empresas colombianas exportaron aguacate Hass. Sin embargo, el sector mostró un alto nivel de concentración: las cinco principales empresas representaron el 48% del total exportado, mientras que las otras 86 compañías participaron con el 52% restante.

Figura 8
Exportaciones por mes aguacate hass – Colombia.



Fuente: Corpohass, informe sectorial 2024.

Competencia y estrategias.

Definir competitividad es un término que genera controversia entre los distintos entornos de mercado; debido a que, el proceso de globalización ha conllevado que las empresas sean más efectivas y eficientes al momento querer prestar un servicio u ofrecer un producto, ha ocasionado que las empresas realicen reingenierías en sus procedimientos internos y utilicen sus recursos en pro de lograr buenos resultados. En otras palabras, las empresas deben enfrentar los retos que les presenta el mercado y así logren trascender en este caso a mercados internacionales.

Cuando se habla de la competencia es muy importante enfatizar en el desarrollo de las estrategias que deben llevar a campo las empresas para lograr resaltar entre su sector y en el campo de negocio en el que se desenvuelve. Según Michael Porter el entorno competitivo se rige por factores diversos como: condiciones de demanda, sectores de apoyo, estructura empresarial y competencia entre las empresas, donde este autor lo denomina como “diamante competitivo” (Castaño y Piedrahita, 2017).

Por otro lado, un análisis de competitividad debe realizarse a partir de un diagnóstico objetivo que permita conocer la situación de la empresa con relación a sus áreas, procesos y resultados para así poder elaborar un plan de acción con base a las fortalezas y debilidades que tenga la compañía y así, detectar aquellas ventajas comparativas entorno al mercado o sistema nacional e internacional, para posteriormente orientar las estrategias y esquemas de operación; tales como: (Castañeda y Mariles, 2018)

- Exportador hacia niveles de mayor penetración de mercado.
- Exportador potencial nacional, hacia un escenario de éxito.

Por otro lado, la competitividad y las estrategias se basan en:

- Mejorar aspectos débiles.
- Conservar los factores fuertes.

Una estrategia muy importante en el sector aguacatero es lograr la fidelización con los productores con el fin de que en cada temporada ellos vuelvan a entregar la fruta a la comercializadora y así lograr la exportación. Cuando se habla de fidelización se entiende que está compuesta por elementos como: diferenciación y satisfacción por tal motivo, las compañías deben centrar sus esfuerzos en captar clientes nuevos potenciales y retener a los que ya poseen; es ahí el reto de las empresas de acuerdo con las prácticas de mercadeo que implementen para conservarlos.

En este contexto competitivo, la capacidad de Baika Colombia para consolidar relaciones duraderas y estratégicas con los productores se convierte en un diferenciador clave que puede traducirse en mayor estabilidad de abastecimiento, reducción de costos operativos y fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado internacional.

Análisis de la competencia.

El análisis de la competencia consiste en analizar las capacidades, recursos, estrategias y demás características de una empresa, para una exportadora existen dos tipos de competidores los internacionales y nacionales (Castañeda y Mariles, 2018).

Ahora, haciendo énfasis en la competencia de la industria y gremio aguacatero en Colombia se encuentra que la empresa que representa mayor cantidad de exportaciones es AVOFRUIT S.A.S, la cual tuvo un crecimiento del 36% de un año a otro (Ilustración 9), su actividad principal es el comercio al por mayor de productos alimenticios máximamente el Aguacate Hass desde hace alrededor de 15 años, donde su cultivo y comercialización es de excelente condición y calidad.

Ahora bien, si realizamos un contraste con la empresa de estudio BAIKA COLOMBIA S.A.S creció un 44% con relación al año 2021, permitiendo de esta forma ser una de las principales empresas exportadoras por la confianza y credibilidad que ha obtenido con los productores que han entregado su fruta para ser exportada por esta compañía.

Figura 9

Variación del crecimiento competencia nacional en cantidad de contenedores.

	2022	2021	Crecimiento
AVOFRUIT S A S	475	348	36%
WESTFALIA FRUIT COLOMBIA S A S	278	345	-19%
JARDIN EXOTICS S A S	242	236	3%
FRUTY GREEN S A S	208	240	-13%
HASS COLOMBIA S A T ASOC DE PRODS DE AGUACATE	159	283	-44%
BAIKA COL S A S	158	110	44%
C I FLP COLOMBIA S A S	115	109	6%
AGUACATES FLOREZ S A S	87	108	-19%
MANAR FRUIT S A S	83	100	-17%
GREEN SUPERFOOD S A S	78	113	-31%

Fuente: Baika Colombia S.A.S

Ahora bien, para el año 2024 Baika Colombia se posiciono dentro de los 5 mejores exportadores de Colombia, lo cual ha expuesto su competitividad en el sector.

Figura 10

Variación del crecimiento competencia nacional en cantidad de contenedores año 2024 de enero a agosto.

Etiquetas de fila	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	Total general
AVOFRUIT S A S	209	90	65	65	131	120	71	43	794
WESTFALIA FRUIT COLOMBIA S A S	92	79	12	10	19	30	35	26	303
FRUTY GREEN PACKING S A S	92	54	5	13	55	35	30	11	295
JARDIN EXOTICS S A S	47	20	24	21	53	54	38	14	271
BAIKA COL S A S	52	49	12	16	24	59	37	4	253
MONTANA FRUITS S A S	16	20	7	28	60	25	11	1	168
MANAR FRUIT S A S	26	26	48	2	2	13	16	28	161
FLP COLOMBIA S A S	17	15	20	19	14	10	12	21	128
CAMPOSOL COLOMBIA SAS	6			4	43	57	14		124
ISCOL INVESTMENTS S A S	18	4	2	8	36	20	11	5	104
GREEN WEST S A S	32	9		2	13	19	17	2	94
C I COLTROPICOS S A S	21	14	14	4	8	10	3	9	83
AVOFRESH COLOMBIA ZOMAC S A S	17	7			6	17	21	3	71
FRUTAND S A S	17	9	5	4	5	5	7	10	62
ARBA COLOMBIA SAS	6	4	13	9	4	2	6	3	47
HAAS EXPRESS S A S	7	7	1	2	5	4	9	12	47
ARCANGEL MIGUEL INTL S A S	3	3	10	5	5	5	7	9	47
SOUTHERN DEVELOPMENT S A S						19	22	5	46
GREEN SUPERFOOD S A S	1	6	5	6	2	3		22	45
HASS COLOMBIA S A T ASOC DE PRODS DE AGUACATE	18	5			5	5	4		37
GREEN LIFE EXPORT S A S	2	9	8		1	4	2	5	31
C I OCOA S A S	8	4		2	2	7	5		28
COLOMBIAN FRUITS GROWERS S A S	4	9	2	1		3	3	6	28
VERD FRUITS S A S	4	2	1	2	5	9		2	25
INTORVOLCA LOGISTIC S A S		8		2		7	5		22
Total general	765	506	278	243	524	596	414	260	3586

Fuente: Baika Colombia S.A.S

Ante este escenario, Baika Colombia S.A.S. ha comenzado a diferenciarse mediante la implementación de estrategias de mercadeo relacional y de fidelización, centradas en generar confianza, acompañamiento técnico y beneficios comerciales estables para los productores.

Algunas de estas estrategias incluyen:

- Ofrecimiento de mínimos garantizados (MG) por kilo de fruta, lo que proporciona mayor seguridad a los productores en un mercado volátil.
- Pagos anticipados y fraccionados, que mejoran el flujo de caja de los agricultores durante la cosecha.
- Alianzas financieras, que permiten acceder a créditos o insumos con respaldo de la empresa.
- Acompañamiento técnico durante el ciclo productivo y el levante, lo cual fortalece las capacidades de los productores y mejora la calidad del producto.
- Cercanía administrativa, mediante canales de comunicación directos con las áreas de compras, calidad y logística, fortaleciendo la relación interpersonal y reduciendo tiempos de respuesta.

Además, la empresa ha comenzado a estructurar un enfoque estratégico basado en la sostenibilidad, con la finalidad de generar valor compartido con los agricultores, promover buenas prácticas agrícolas y asegurar trazabilidad en el proceso exportador. Estas acciones se alinean con las tendencias de consumo internacional, que valoran productos con certificaciones sostenibles, origen ético y calidad consistente.

2.4. Marco legal

En el marco de internacionalización de aguacate Hass, se encuentra:

- Resolución No. 00000824 del 28 de enero, 2022: “Por la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los lugares de producción, exportadores y empacadoras de vegetales para la exportación en fresco”
- Estar inscritos en Sistema de información sanitaria para importación y exportación de productos agrícolas y pecuarios.
- Certificación GLOBALG.A.P (Asociación Hortofrutícola de Colombia) “es el estándar mundial de mayor aceptación para la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas que propende por una producción agrícola sostenible y segura, esta certificación nos obliga a cumplir estrictos parámetros que garantizan la inocuidad y sostenibilidad de nuestros procesos y productos”.

Figura 11
Requisitos de plan operativo por país destino.

	 USA	 China	 Corea	 Perú	 Argentina	 Japón	 Chile*
Solicitud vinculación	X	X	X	X	X	X	X
Toma perímetro	X	X	X	X	X	X	X
Cargar información SH	X	X	X	X	X	X	X
Elaboración mapa catastral	X	X					X
Caracterización predial	X	X					X
Diagnóstico inicial	X	X	X	X	X	X	X
Vigilancia mensual de plagas cuarentenarias	X	X	X	X	X	X	X
Muestreo de frutos	X	X	X	X	X	X	X
Recolección de frutos del suelo	X	X	X	X	X	X	X
Vigilancia con trampas lure S. catenifer		X	X				X
Monitoreo otras plagas cuarentenarias		X	X	X			X
Tiempo de habilitación: meses	2	18	2	2	2	2	1

Fuente: Corpohass, informe sectorial 2024.

2.5. Hipótesis

Hipótesis general:

La implementación de estrategias de mercadeo relacional por parte de Baika Colombia S.A.S. influye positivamente en la fidelización de los productores de aguacate Hass en el norte de Caldas.

Hipótesis específicas:

Las prácticas de comunicación transparente y constante con los productores mejoran el nivel de confianza hacia la exportadora.

Los beneficios ofrecidos por Baika Colombia S.A.S. durante el proceso productivo influyen en la decisión de los productores de mantener relaciones comerciales estables.

La presencia de acompañamiento técnico y comercial impacta directamente en la percepción de valor del productor hacia la exportadora.

Expectativas de resultados:

Con los resultados de la investigación, se espera obtener datos relevantes para el sector agroexportador. En términos positivos, se anticipa que los productores valoran favorablemente el modelo de comercialización de la empresa, destacando aspectos como los mínimos garantizados (MG), la entrega de anticipos antes y durante la cosecha, las alianzas financieras con proyección a futuros acuerdos comerciales, y la cercanía con las distintas áreas administrativas de la organización.

Esto permitirá identificar si tales elementos promueven relaciones de fidelización, fundamentadas en propuestas comerciales competitivas, pagos oportunos, estabilidad y participación continua en el mercado internacional.

Por otro lado, también se espera evidenciar aspectos críticos que limitan el

fortalecimiento de estas relaciones, tales como deficiencias logísticas relacionadas con el suministro de canastillas, el transporte y los seguros durante el traslado del producto hacia la planta de procesamiento.

3. Metodología

Para el presente trabajo de investigación se adopta un enfoque metodológico de estudio de caso con diseño mixto. Esta elección responde a la necesidad de comprender a profundidad un fenómeno en su contexto real, tal como lo plantea Yin (2018), quien define el estudio de caso como una estrategia empírica que permite investigar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos. Este tipo de investigación es especialmente útil cuando el investigador no tiene control directo sobre los eventos observados y se busca comprender situaciones actuales o recientes.

Además, como señalan Creswell y Plano Clark (2018), el enfoque de métodos mixtos permite aprovechar las fortalezas de los enfoques cualitativos y cuantitativos, ofreciendo una visión más integral del problema de investigación. Esta combinación mejora la interpretación y proporciona una validación cruzada mediante la triangulación de los datos.

De acuerdo con Yin (2018), todo estudio de caso debe estructurarse en torno a cinco componentes fundamentales del diseño de investigación:

Preguntas de investigación, que en este caso se enfocan en comprender el comportamiento de los actores clave frente a la competencia, fidelización y relación con la empresa.

Proposiciones teóricas preliminares, que orientan el análisis hacia aspectos como la lealtad del productor, la percepción del valor ofrecido y la estrategia de marketing relacional.

La unidad de análisis, es decir, el caso principal de estudio, centrado en la estrategia comercial de Baika Colombia S.A.S. en su interacción con los productores de aguacate Hass.

La lógica de vinculación de los datos, que se basa en contrastar la información empírica

con las proposiciones teóricas y patrones identificados en estudios previos.

Los criterios de interpretación, que permiten dar sentido a los hallazgos y establecer su relevancia dentro del campo de estudio, priorizando la coherencia teórica más que la significancia estadística.

A diferencia de los estudios exclusivamente cuantitativos, el valor de los hallazgos en este enfoque se establece no por la prueba estadística de hipótesis, sino por la profundidad del análisis, la riqueza del contexto y la conexión teórica de los resultados. En este sentido, se empleará una estrategia de métodos mixtos: por un lado, se recopilarán datos cualitativos análisis documental, y por otro, se complementará con datos cuantitativos descriptivos provenientes de reportes comerciales y bases de datos internas, lo cual permitirá triangular la información y fortalecer la validez del estudio.

Además, esta metodología resulta especialmente pertinente en el ámbito empresarial, ya que permite explorar en profundidad las percepciones, motivaciones, emociones e interacciones que condicionan la toma de decisiones de los actores implicados. Esto es crucial para comprender cómo se construyen las relaciones comerciales y cómo se puede generar valor compartido en el marco del marketing relacional. También se tendrá en cuenta el análisis comparativo con empresas competidoras, a fin de identificar buenas prácticas, oportunidades de mejora y ventajas competitivas sostenibles.

3.1. Diseño muestral

El diseño de este estudio se caracteriza por ser una investigación descriptiva con enfoque cualitativo y estadístico; ya que, define las características y aspectos importantes para analizar; además, permite identificar y describir las perspectivas de una población específica.

Ante lo mencionado, esta investigación se realizará en el norte de Caldas, se tomará como

población a los productores de aguacate Hass ubicados en esta zona geográfica y directivo de la compañía Baika Colombia S.A.S; en este sentido, para la muestra no se realizará muestreo; ya que, se considerará el universo.

- **Criterios de inclusión:** Productores que hayan tenido experiencia con la empresa, productores que se encuentren en relación comercial con la Baika Colombia en el 2023 o se encuentren interesados en realizar la vinculación con esta durante el año.
- **Criterios de Exclusión:** Se excluirán los productores que se encuentren en negociaciones con otras exportadoras, que no tengan cultivo de aguacate Hass, que su cultivo se encuentre en levante, o no haya tenido experiencia en negociaciones con aguacate Hass tipo exportación.

3.2. Método para recolección de datos.

El instrumento de recolección de información a utilizar en este estudio es la encuesta semiestructurada donde se elaborarán preguntas que permitan cumplir con los objetivos de la investigación; se elige este método porque permite obtener información propia de los productores con relación a su experiencia y perspectivas; permitiendo de esta forma evaluar las variables por medio de los aportes de cada uno de los encuestados.

Villareal y Cid (2022), define encuesta como una herramienta eficaz para obtener descripciones de vida de los participantes; el acercamiento entre los involucrados en la encuesta crea una oportunidad para captar, comprender e interpretar las experiencias de los participantes desde su propia perspectiva con el objetivo de obtener información relevante de interés.

3.3. Construcción del instrumento para recolectar los datos.

El instrumento de recolección de información utilizado fue una encuesta estructurada, diseñada con base en los objetivos de investigación, así como en la revisión teórica y literaria

previamente realizada. Las preguntas fueron formuladas con el fin de obtener datos relevantes que permitieran analizar las dinámicas de mercadeo, las prácticas de fidelización, y la percepción de los productores frente a la empresa Baika Colombia S.A.S. Este instrumento fue clave para recopilar información directa de los actores involucrados, permitiendo validar o contrastar los conceptos abordados en el marco teórico y orientar el análisis hacia el cumplimiento de los propósitos del estudio.

Tabla 1.
Encuesta

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION				
Técnica:	Encuesta			
Propósito:	Identificar las dinámicas y prácticas de mercadeo que desarrolla la compañía Baika Colombia S.A.S con los productores del Norte de Caldas orientadas a la exportación del aguacate Hass			
Responsables :	Stefania Valderrama Madrigal - Jorge Hernan Marin Londoño			
Estudiantes de la Universidad de Manizales - Maestría en Mercadeo.				
PREGUNTAS PRODUCTORES				
1	Nombre:	Edad:		
2	Ubicación geográfica:			
3	¿Cuántas unidades productivas posee?			
4	¿Aproximadamente cuántos kilos produce?			
5	¿Ha tenido vínculos comerciales con Baika Colombia S.A.S?	SI		NO
6	¿Cómo llego a la empresa?	Diferido ____ Recomendación ____ Publicidad corporativa ____ Otro ____		
7	¿Cómo ha sido su experiencia con la compañía?	Muy malo ____ Malo ____ Regular ____ Bueno ____ Muy bueno ____		

8	¿Qué aspectos considera que hace a Baika diferente ante la competencia del sector aguacatero?	Beneficios (certificaciones) Métodos de pago Eficiencia en la entrega y claridad de la información Tiempos de respuesta Rango de precios y calidad
9	¿Qué tan importante considera que es este producto para el mercado?	No importante Poco importante Neutral Importante Muy importante
10	¿Qué aspectos le disgusta de la operación logística de Baika?	
11	¿Qué aspectos le disgusta de la operación administrativa de Baika?	
12	¿Qué procesos mejoraría en la compañía?	
13	¿En qué medida confía en la calidad y manejo que le da la exportadora al producto (aguacate hass)?	Escala de 1 a 5
14	¿Cómo califica la consistencia en el cumplimiento de los plazos de entrega de informes de clasificación de fruta y pagos de anticipo o finales de la fruta?	Escala de 1 a 5
15	¿Qué tan satisfecho está con la transparencia de las negociaciones comerciales que realiza con Baika?	Escala de 1 a 5
16	¿Cómo evalúa la confianza general que tiene en la empresa en el sector aguacatero?	Escala de 1 a 5
17	¿Qué tan confiable son las políticas de exportación que lleva a cabo la exportadora?	Escala de 1 a 5
18	¿Qué tan respaldado por el equipo de Baika cuando surge un problema en tiempos de cosecha o entrega de fruta?	Escala de 1 a 5
19	¿Por qué elige a Baika para exportar su fruta?	
20	Dentro de sus relaciones comerciales con la empresa, mencione los factores que considera que permite que usted siga eligiendo la marca (fidelización).	
21	¿Cuáles cree que son los beneficios más relevantes que ofrece Baika Colombia S.A.S en las propuestas comerciales?	Mínimo garantizado (MG) ____ Fruta en consignación ____ Acuerdo comercial futuro (anticipo) ____

		Desembolsos de dinero periódicos _____ Plataforma comercial _____
22	¿Baika realiza encuentros académicos y comerciales?	SI NO
23	¿Usted ha participado o ha sido invitado de estos eventos?	SI NO
24	¿considera que estos encuentros son importantes para consolidar las relaciones entre exportador y productor?	SI NO POR QUE

3.4 Método para analizar los datos

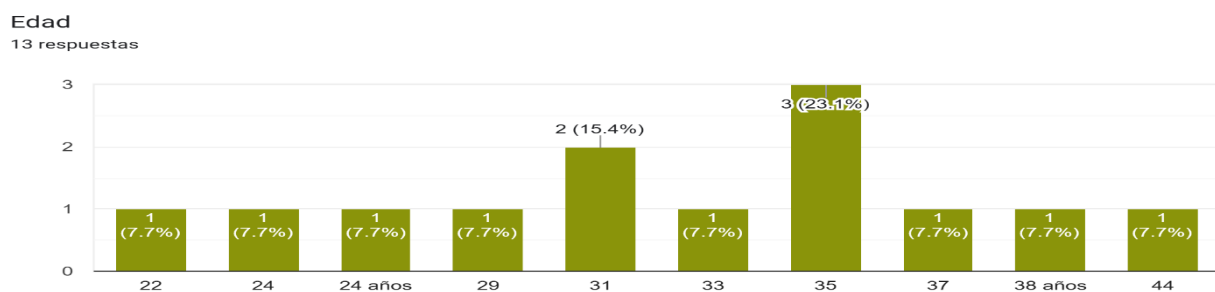
La unidad de análisis es el mercado del aguacate Hass del Norte de Caldas, si bien, los aspectos de observación son: fidelización de productores, acuerdos, beneficios comerciales y estrategias.

4. Resultados.

Perfil del productor.

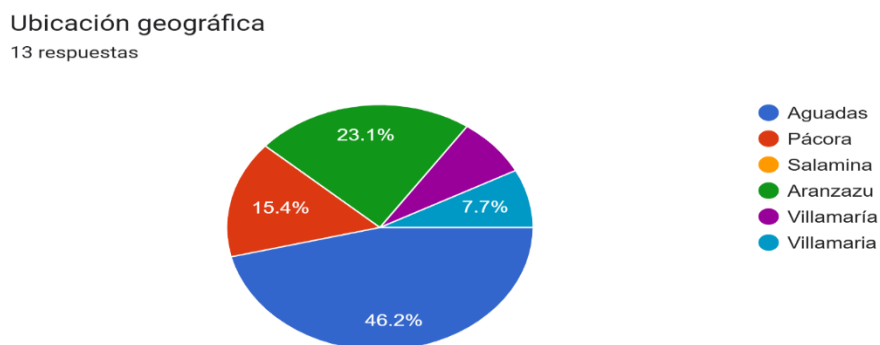
Las edades de los encuestados están en un rango entre los 29 y 38 años, lo que indica que son personas jóvenes-adultas activas. Este dato puede reflejar un perfil emprendedor, adaptable a procesos de mejora y relaciones comerciales estables, como se observa en la figura 12.

Figura 12
Edad.



Se destacan municipios como Aguadas, Pácora y Aranzazu (Norte de Caldas). Esto confirma que Baika Colombia S.A.S. opera en el foco geográfico esperado para la exportación de aguacate Hass.

Figura 13
Ubicación.



Con base a los resultados obtenidos y tal como se puede observar en la figura 14 y 15, la

mayoría tiene entre 1 y 3 unidades productivas, lo que sugiere que muchos productores están en una etapa de consolidación o crecimiento; siendo esta información útil para definir estrategias de fidelización según el nivel de producción. Así mismo, se analiza que hay una gran variedad en los niveles de producción: desde 60.000 hasta 500.000 kilos anuales.

Figura 14
Unidades productivas.

¿Cuántas unidades productivas posee?
13 respuestas

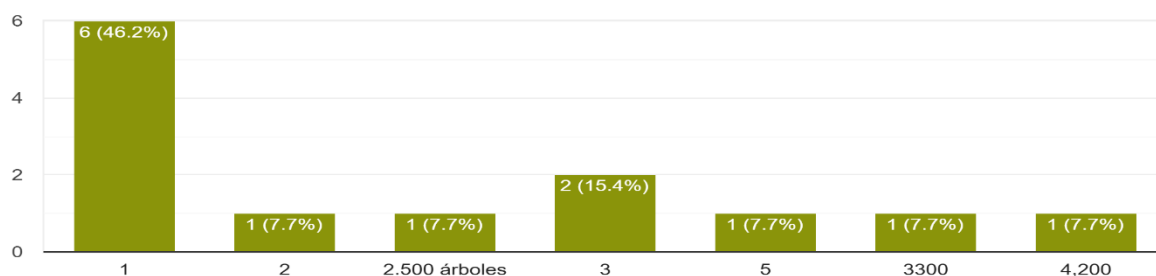
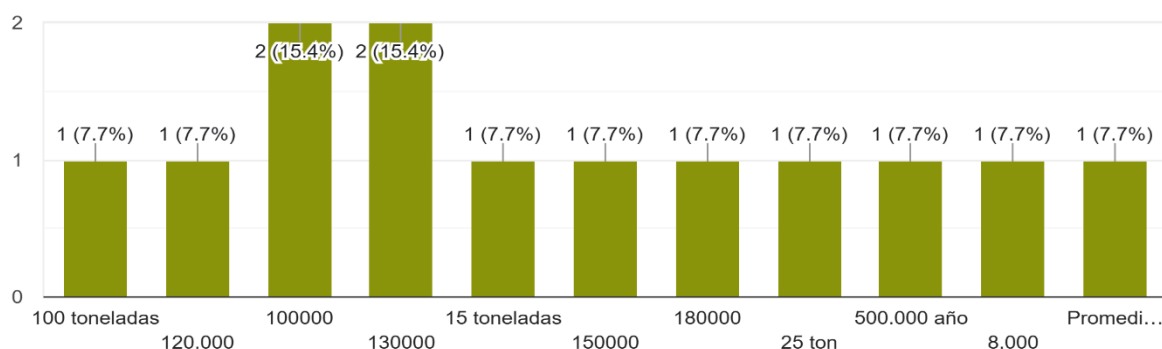


Figura 15
Kilos producidos.

¿Aproximadamente cuántos kilos produce?
13 respuestas



Este rango apunta que Baika trabaja tanto con pequeños como con grandes productores. Puedes usar este dato para hablar de segmentación de proveedores o adaptar estrategias según su capacidad.

Relación con Baika.

Con base en la información obtenida a partir del instrumento aplicado (grafica 16-17-18), se logra evidenciar que la totalidad de los encuestados mantiene relaciones comerciales con Baika Colombia S.A.S., lo que permite analizar experiencias directas con la empresa. La mayoría llegó a vincularse con la compañía por medio de recomendaciones o referidos, lo que resalta el papel clave del voz a voz y el reconocimiento en el sector. Asimismo, gran parte de los encuestados ha participado o ha sido invitada a eventos académicos y comerciales organizados por Baika, lo que refleja una estrategia de relacionamiento enfocada en el contacto directo, la formación continua y la construcción de una comunidad sólida entre el exportador y los productores.

Figura 16
Vínculo comercial.

¿Ha tenido vínculos comerciales con Baika Colombia S.A.S?
13 respuestas

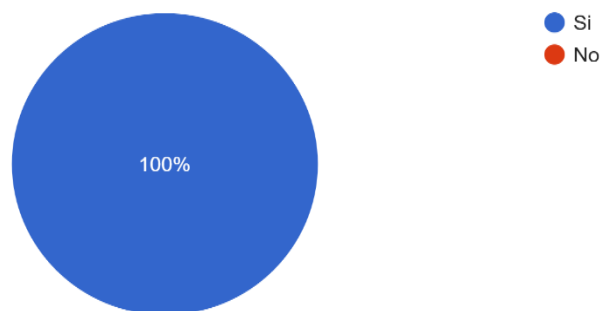


Figura 17*Relacion con la empresa y productor.*

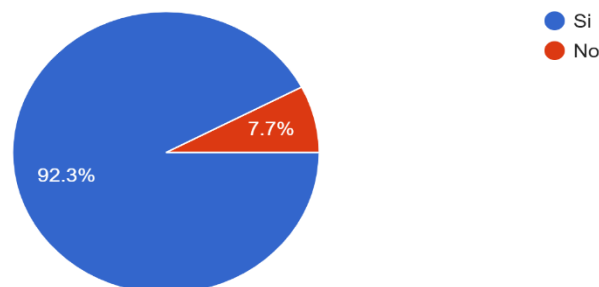
¿Cómo llego a la empresa?

13 respuestas

**Figura 18***Participación en eventos.*

¿Baika realiza encuentros académicos y comerciales?

13 respuestas

**Percepción y confianza en Baika.**

En cuanto a la percepción y confianza hacia Baika Colombia S.A.S., los resultados muestran una evaluación altamente positiva. Las calificaciones otorgadas por los productores en cuanto a la transparencia de las negociaciones, confianza en la empresa y políticas de exportación, se sitúan entre 4 y 5 en la mayoría de los casos. Este nivel de confianza se ve reforzado por la percepción de respaldo recibido por parte del equipo de Baika durante las cosechas o entregas, lo cual es clave para consolidar relaciones comerciales sostenibles y de

largo plazo. Estos resultados reflejan un posicionamiento favorable de la empresa dentro del sector aguacatero del norte de Caldas. (Figura 19 – 20 – 21 – 22)

Figura 19

Transparencias en las negociaciones.

¿Qué tan satisfecho está con la transparencia de las negociaciones comerciales que realiza con Baika?

13 respuestas

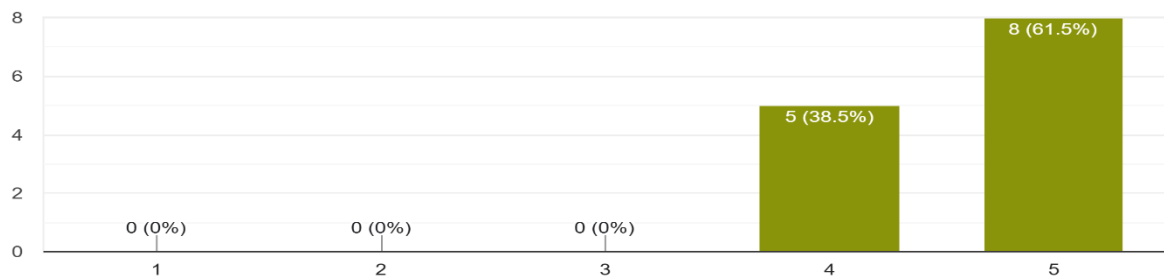


Figura 20

Confianza general en la empresa.

¿Cómo evalúa la confianza general que tiene en la empresa en el sector aguacatero?

13 respuestas

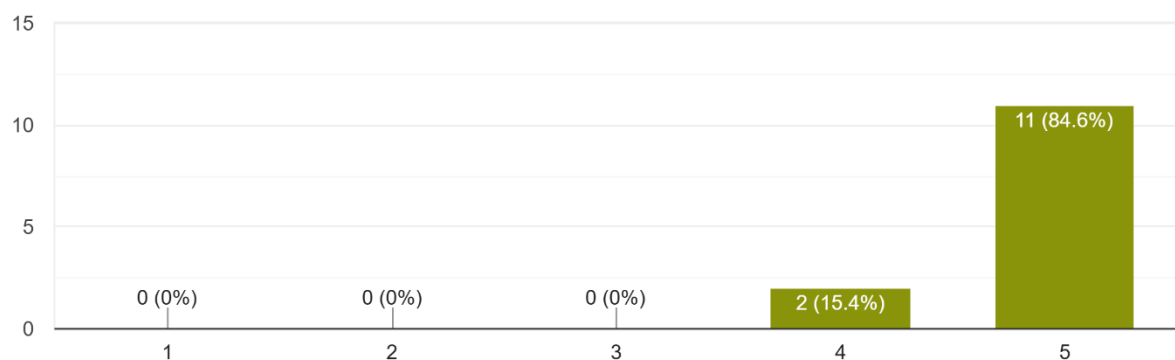
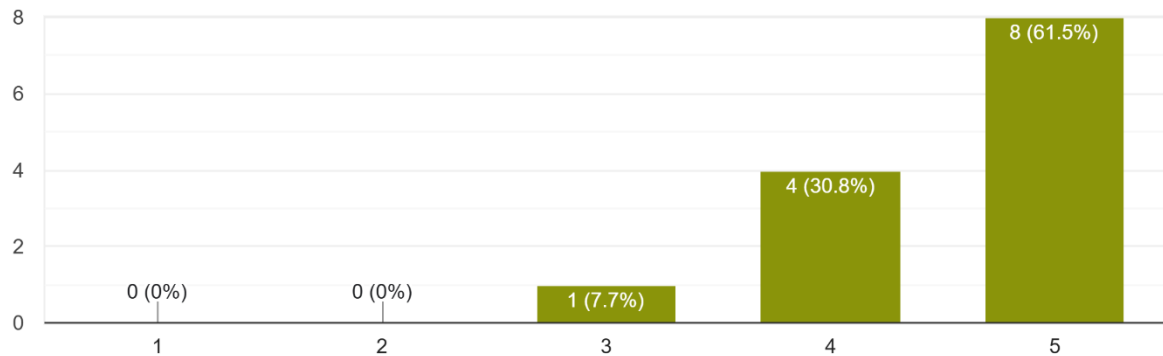


Figura 21*Confianza general en la empresa.*

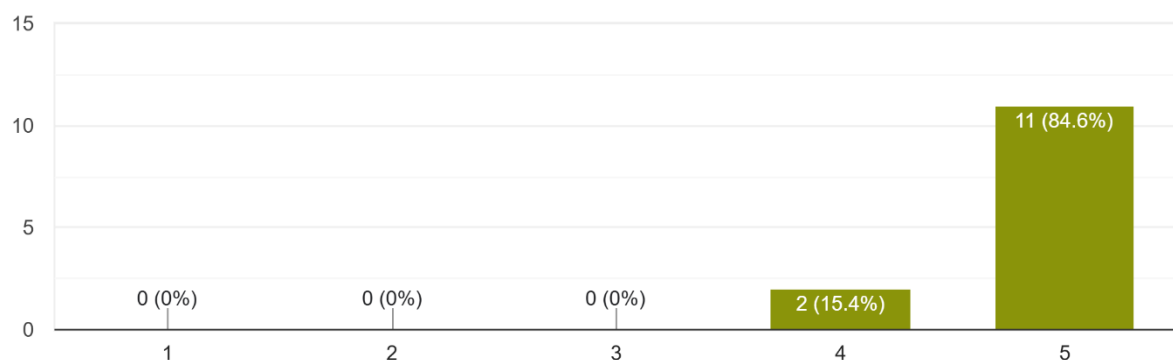
¿Qué tan confiable son las políticas de exportación que lleva a cabo la exportadora?

13 respuestas

**Figura 22***Respaldo del equipo de Baika en cosechas.*

¿Qué tan respaldado por el equipo de Baika cuando surge un problema en tiempos de cosecha o entrega de fruta?

13 respuestas



Motivaciones y fidelización.

Dentro de las preguntas implementadas, se encontraba “¿Por qué elige a Baika para exportar su fruta?” Las respuestas más frecuentes incluyen:

- Anticipos y acuerdos comerciales previos
- Confianza mutua y claridad en el proceso
- Seriedad y cumplimiento
- Retornos económicos atractivos
- Equipo que genera confianza

A partir de los resultados obtenidos, se puede inferir que los productores valoran mucho el cumplimiento de pagos, la claridad en la relación y la seguridad financiera que ofrecen los anticipos. Además, el trato humano y profesional del equipo de Baika parece ser un factor determinante.

Así mismo, se indago **en actores para seguir eligiendo la marca**, donde los productores mencionaron:

- Transparencia
- Seriedad
- Cumplimiento
- Buen equipo humano
- Acompañamiento técnico
- Pagos justos

Estos elementos evidencian que la fidelización no se sustenta únicamente en incentivos económicos, sino en estrategias de marketing relacional que priorizan la generación de confianza, el trato equitativo y la cercanía constante con el productor. En este sentido, Baika ha implementado dinámicas que fortalecen el vínculo con sus aliados, posicionándose no solo como un comprador, sino como un socio estratégico comprometido con el desarrollo y bienestar del productor.

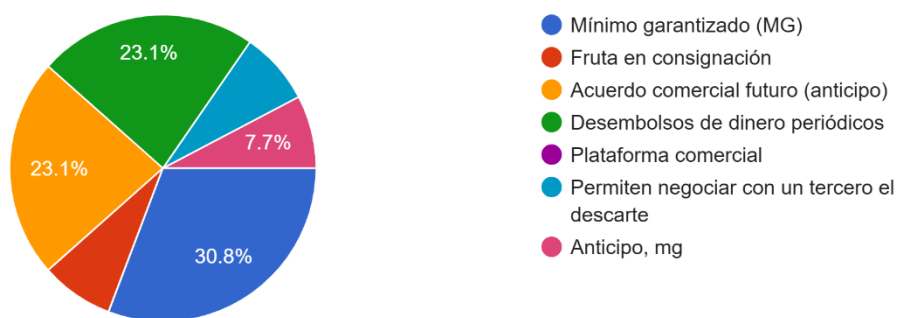
Seguidamente, dentro de esta investigación se indaga sobre **los beneficios más valorados por los productores**, donde destacan: *acuerdos comerciales, precios con mínimo garantizado y no negociaciones a precios fijos, desembolsos periódicos y seguridad en los pagos*. Esas respuestas obtenidas, evidencian una estrategia de marketing relacional orientada a brindar confianza y respaldo financiero. Este modelo de negocio se convierte en un elemento diferenciador clave en un entorno agrícola marcado por la incertidumbre y la volatilidad de precios; ya que, al ofrecer condiciones claras y mecanismos de apoyo estables, Baika fortalece su propuesta de valor, posicionándose como una marca que entiende las necesidades del productor y responde con soluciones concretas que promueven relaciones a largo plazo y una mayor lealtad hacia la empresa. (Figura 23)

Figura 23

Beneficios que ofrece la compañía en propuestas comerciales.

¿Cuáles cree que son los beneficios más relevantes que ofrece Baika Colombia S.A.S en las propuestas comerciales?

13 respuestas



Evaluación general de la empresa y estrategias.

En esta sección de análisis, se busca analizar las estrategias que implementa la compañía Baika para consolidar las relaciones.

En consecuencia, se evidencia que la mayoría responde “Sí”, y además valoran mucho

estos espacios, donde logran socializar temas como: Figura 24.

- Actualización técnica
- Intercambio de experiencias
- Fortalecimiento del vínculo empresa-productor

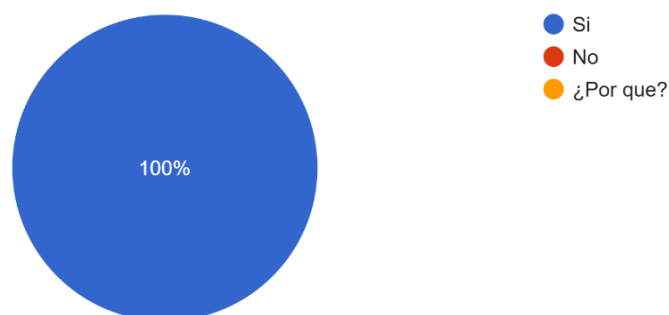
Estos encuentros fortalecen no solo la relación comercial sino también la construcción de comunidad, lo que es estratégico para mantener un grupo de productores leales y alineados con la visión empresarial.

Figura 24

Importancia de los encuentros entre exportador y productor.

¿considera que estos encuentros son importantes para consolidar las relaciones entre exportador y productor?

13 respuestas



Como información importante para esta investigación, se conoce si los productores recomendarían a la empresa a otros colegas del gremio, donde se logra evidenciar que el nivel de satisfacción es tan alto que se traduce en promotores naturales de la marca; a raíz de, respuestas como: “Por su seriedad, cumplimiento y claridad.” “Por el acompañamiento técnico.” “Porque ofrece buenas condiciones económicas.”

Por otro lado, durante el análisis de las respuestas abiertas, se identificaron palabras y

frases recurrentes que reflejan los aspectos más apreciados por los productores en su relación con la empresa. Entre los valores más mencionados se destacan:

- Seriedad
- Cumplimiento
- Trato justo
- Acompañamiento constante
- Transparencia

Estos resultados permiten inferir que Baika Colombia S.A.S. ha consolidado un modelo de relacionamiento que equilibra el profesionalismo con un enfoque cercano y humano. La empresa no solo se destaca por cumplir con los compromisos adquiridos, sino que además genera un ambiente de confianza a través de un acompañamiento técnico constante y relaciones comerciales basadas en la transparencia y el respeto mutuo. Esta combinación de factores refuerza el vínculo productor-empresa y contribuye a la fidelización a largo plazo, alineándose con principios clave del marketing relacional.

Análisis de la información.

Los productores encuestados presentan un perfil joven-adulto, con edades entre los 29 y 38 años, lo cual sugiere una mayor apertura hacia prácticas de mejora continua, relaciones comerciales sostenibles y adopción de estrategias modernas de producción y comercialización. La mayoría se encuentra en los municipios de Aguadas, Pácora y Aranzazu, principales zonas productoras del norte de Caldas, y posee entre 1 y 3 unidades productivas, con niveles de producción anual que oscilan entre 60.000 y 500.000 kilos, lo que refleja una estructura productiva diversa y plantea la necesidad de estrategias comerciales diferenciadas según el

volumen de producción.

Todos los participantes mantienen relaciones comerciales activas con Baika Colombia S.A.S., lo que permite analizar percepciones basadas en experiencias reales. La principal vía de llegada a la empresa ha sido mediante referidos o recomendaciones, lo que destaca el papel del voz a voz como estrategia de crecimiento orgánico y posicionamiento de marca en el sector.

Los productores tienen una percepción altamente favorable de la empresa, especialmente en aspectos como transparencia, respaldo y confianza, con calificaciones predominantes entre 4 y 5 sobre 5. Reconocen a Baika como una organización confiable, clara en sus procesos y con políticas de exportación bien estructuradas. El respaldo operativo que reciben durante las cosechas y entregas es también altamente valorado, y considerado fundamental para el establecimiento de relaciones comerciales estables.

Las razones que motivan a los productores a continuar con Baika se centran en elementos como la seriedad, cumplimiento, claridad en las negociaciones, acompañamiento técnico y beneficios económicos (anticipos, mínimo garantizado y desembolsos periódicos). No obstante, lo que más resalta es el componente humano: la cercanía, el trato justo y el compromiso del equipo de Baika son percibidos como factores claves para la fidelización, más allá de los incentivos monetarios.

Cabe destacar que todos los encuestados afirmaron que recomendarían a Baika a otros productores, argumentando su decisión con base en la transparencia, el acompañamiento técnico y la seriedad empresarial. Además, los encuentros académicos y comerciales promovidos por la empresa son reconocidos como espacios valiosos para el aprendizaje, la actualización técnica y el fortalecimiento institucional, consolidando una estrategia de mercadeo relacional que integra de manera efectiva lo comercial, lo técnico y lo humano.

5. Discusión.

En el actual entorno globalizado, donde las empresas compiten no solo a nivel local sino también internacional, el marketing relacional se ha consolidado como una estrategia clave para construir y sostener ventajas competitivas. Según Kotler y Keller (2016), este enfoque trasciende la simple venta de productos o servicios, buscando crear vínculos duraderos basados en la confianza, la satisfacción y el valor mutuo. La globalización ha potenciado esta necesidad, ya que los actores del mercado tienen acceso a una oferta global diversa, y la fidelización depende, más que nunca, de las relaciones que una empresa logra construir.

Autores como Gummesson (2017) destacan que, en sectores con alta complejidad operativa, como el agroexportador, el marketing relacional resulta aún más relevante. La interacción permanente, el acompañamiento técnico, la comunicación clara y los beneficios compartidos permiten establecer una red de cooperación que contribuye tanto al crecimiento empresarial como al desarrollo de los aliados estratégicos.

Baika Colombia S.A.S. ejemplifica esta aplicación práctica del marketing relacional. Su modelo de relacionamiento con los productores de aguacate Hass en el norte de Caldas se basa en la confianza y el compromiso mutuo, superando la simple oferta de productos para ofrecer un acompañamiento técnico, pagos confiables y asesoría constante. Esta estrategia ha sido fundamental para consolidar una ventaja competitiva sostenible en un mercado dinámico y exigente (Kotler & Keller, 2016).

Además, Kotler y Keller (2016) señalan que las propuestas de valor efectivas deben satisfacer tanto necesidades funcionales como emocionales y sociales, fortaleciendo así los vínculos con los clientes y aliados. En línea con esto, Baika ha desarrollado un enfoque centrado en el cliente, entendiendo sus expectativas y brindando experiencias de calidad que generan valor

compartido, lo que se refleja en la fidelización y lealtad de sus productores.

En síntesis, el análisis demuestra que Baika ha logrado consolidar su posicionamiento a través de relaciones estratégicas basadas en la confianza, el compromiso y la colaboración continua, elementos clave para fortalecer la lealtad y asegurar la continuidad comercial.

6. Caso de estudio.

Análisis Interno y Externo de Baika Colombia S.A.S. y del Sector Aguacatero

Baika Colombia S.A.S. es una empresa dedicada a la comercialización y exportación de aguacate Hass, con presencia activa en el norte del departamento de Caldas. Internamente, ha desarrollado una estructura organizativa sólida, centrada en la cercanía con el productor, la asesoría técnica continua y la formalización de relaciones comerciales a largo plazo. Su modelo se caracteriza por la implementación de estrategias de mercadeo relacional y un fuerte enfoque en la calidad, la trazabilidad y el cumplimiento de normas internacionales.

El contexto externo del sector aguacatero en Caldas se encuentra marcado por el crecimiento de la demanda internacional, especialmente en mercados como Europa y Estados Unidos. Sin embargo, también enfrenta retos como la competencia entre exportadoras, las exigencias fitosanitarias y la fluctuación de precios. En este entorno dinámico y competitivo, Baika ha logrado posicionarse como una empresa confiable gracias a su enfoque en el acompañamiento técnico, la transparencia comercial y el compromiso con la sostenibilidad.

Trayectoria en el Mercado:

Baika ha consolidado una trayectoria ascendente, destacándose como una organización con capacidad de adaptación a las exigencias del mercado internacional. Su apuesta por relaciones duraderas con los productores, el cumplimiento de acuerdos y el desarrollo de estrategias diferenciales le han permitido ganar reconocimiento en el sector agroexportador del aguacate Hass.

Dinámicas y Prácticas de Orientación Competitiva.

La investigación permitió identificar prácticas diferenciadoras de Baika frente a otras empresas del sector, centradas en un modelo competitivo que privilegia la relación con el

productor. Entre estas prácticas se destacan:

- Establecimiento de mínimos garantizados por kilo como mecanismo de protección frente a la volatilidad del mercado.
- Pagos anticipados y fraccionados, que brindan liquidez y estabilidad financiera al productor.
- Alianzas financieras, en las cuales Baika respalda créditos o compras de insumos agrícolas, generando mayor compromiso por parte del agricultor.

Estas dinámicas evidencian una orientación competitiva basada no solo en el precio, sino en la generación de valor agregado a través de relaciones sólidas y sostenibles con los aliados productivos.

Factores de Fidelización y Confianza.

Los resultados de la encuesta aplicada a los productores evidencian que Baika ha construido relaciones de alta fidelidad y confianza, sustentadas en varios factores clave:

- Transparencia y claridad en los acuerdos.
- Cumplimiento en los pagos y condiciones pactadas.
- Respaldo técnico continuo y acompañamiento personalizado.
- Comunicación abierta y relaciones humanas cercanas.

Los productores destacaron la continuidad de la relación, la estabilidad comercial y el respaldo como elementos que los motivan a mantener su vínculo con Baika, aun teniendo otras opciones en el mercado. La empresa ha logrado superar un enfoque transaccional, consolidando relaciones de cooperación y mutuo beneficio.

Estrategias de Mercadeo Ejecutadas por Baika

Baika ha implementado estrategias de mercadeo relacional centradas en el productor

como actor clave de su cadena de valor. Entre ellas se encuentran:

- Capacitación técnica y formaciones en buenas prácticas agrícolas.
- Jornadas de campo y eventos para fortalecer la identidad de marca.
- Modelos contractuales claros y justos.

Estas acciones han permitido establecer relaciones comerciales duraderas y exitosas con los productores del norte de Caldas, generando no solo fidelización, sino también una percepción positiva de la empresa y su modelo de negocio.

6.1 Conclusiones del Caso de Estudio

Los resultados obtenidos permiten concluir que Baika Colombia S.A.S. ha construido una ventaja competitiva significativa en el sector agroexportador del aguacate Hass mediante estrategias de mercadeo relacional, fidelización y diferenciación frente a la competencia. Su enfoque basado en el fortalecimiento del vínculo humano, la transparencia en los procesos y el apoyo técnico ha generado confianza, compromiso y continuidad por parte de los productores.

Los resultados confirman que estrategias como los mínimos garantizados, los pagos anticipados y las alianzas financieras no solo mitigan el riesgo del productor, sino que fomentan una relación comercial sostenible. Además, el análisis interno y externo permitió contextualizar el éxito de Baika en función de su estructura organizativa, su adaptación al entorno competitivo y su modelo de relaciones humanas.

La recomendación unánime de los productores encuestados, junto con las altas valoraciones en confianza, claridad y respaldo, valida las hipótesis formuladas al inicio del estudio. Se confirma que Baika ha logrado destacarse como una de las principales empresas exportadoras del sector, gracias a una propuesta de valor fundamentada en la transparencia, la

cercanía y la estabilidad que ofrece a sus aliados estratégicos.

Finalmente, se concluye que el modelo de trabajo implementado por Baika es sostenible en el tiempo, al estar basado en relaciones de confianza, beneficios mutuos y aprendizaje continuo. Además, responde de forma efectiva a las exigencias de un sector agrícola altamente competitivo y cambiante, como es el del aguacate Hass.

7. Observaciones adicionales.

Aunque el instrumento de recolección no contempló preguntas directas sobre aspectos logísticos como el suministro de canastillas o el transporte del producto, este tema emerge como una oportunidad para futuras investigaciones. Cabe resaltar que, en las respuestas abiertas, no se identificaron quejas ni comentarios negativos relacionados con estos aspectos, lo que podría interpretarse como una señal de eficiencia en dichos procesos, o bien, como un tema que aún no ha sido suficientemente problematizado por los productores. Incluir esta dimensión en futuros estudios permitiría enriquecer el análisis integral de la experiencia del productor y detectar posibles oportunidades de mejora operativa para la empresa.

8. Referencias.

Analdex. (2023). *Reporte de exportaciones de aguacate Hass 2022*.

<https://analdex.org/2022/12/13/informe-exportaciones-de-aguacate-hass-septiembre-2022/>

Analdex. (2024). *Informe exportaciones de aguacate hass 2024*. [Archivo PDF]. <https://analdex.org/wp-content/uploads/2025/02/250217-Exportaciones-de-aguacate.pdf>

Analdex. (2025, febrero 17). *Informe de exportaciones de aguacate Hass 2024*. Asociación Nacional de Comercio Exterior. <https://analdex.org/2025/02/17/informe-exportaciones-de-aguacate-hass-2024/>

Analdex. (2025, febrero 18). *El aguacate Hass impulsó las exportaciones de tres departamentos del país*. Asociación Nacional de Comercio Exterior. <https://analdex.org/2025/02/18/el-aguacate-hass-impulso-las-exportaciones-de-tres-departamentos-del-pais/>

Avobook. (2024, diciembre 31). *Baika Colombia: Protagonista del crecimiento del aguacate Hass en el mundo*. <https://avobook.com/2024/12/31/baika-colombia-protagonista-del-crecimiento-del-aguacate-hass-en-el-mundo/>

Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministros* (5ª ed.). Pearson Educación.

Becerra, M. (2022). *Aprovechamiento de los acuerdos comerciales para los exportadores de aguacate Hass en Risaralda* [Universidad Católica de Pereira, trabajo de grado]. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/12284/1/DDMNI115.pdf>

Bello, R. & Santana, L. (2018). *Oportunidad de exportación de aguacate Hass a Estados Unidos* [Trabajo de grado, Universitaria Agustiniana]. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/611/RafaelBello->

LadySantana-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bellon, G. (2018). *Estrategia de exportación para el cultivo de aguacate del municipio de Bucaramanga Santander hacia el mercado europeo* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/15015/2018_Tesis_Bellon_Monsalve_Gabriela.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (Second edition). https://books.google.com.co/books?id=KZUttVVyEjwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Cardenas, S. (2023). *Análisis de caso y documentación de una empresa comercializadora de aguacate Hass Persea americana* [Trabajo de grado]. https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/8286/T_MBA_775.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castañeda., J. & Mariles, E. (2018). *Proyecto de exportación de aguacate Hass del estado de Michoacán a Francia, como oportunidad de negocio (2017)* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma del Estado de México]. [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/94454/Proyecto%20de%20exportaci%C3%B3n%20\(2017\)%20.pdf?sequence=1](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/94454/Proyecto%20de%20exportaci%C3%B3n%20(2017)%20.pdf?sequence=1)

Castaño, D. & Piedrahita, D. (2017). *Caracterización de la dinámica del sector hortofrutícola en relación con las exportaciones de aguacate Hass en el departamento de Risaralda en el periodo 2013 – 2017* [Trabajo de grado, Universidad Católica de Pereira]. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5048/1/DDMNI22.pdf>

Castro, et al. (2020). *Exportación de aguacate Hass colombiano al mercado de los Estados Unidos* [Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia].

<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8638/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson UK.

Coca, A. (2008). El concepto de marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 312–328. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-951820080002

Colombia avocados. (2022). *Colombia Avocado Board's William Watson Discusses Recent Sector Growth*. [Página web]. <https://www.andnowuknow.com/behind-greens/colombia-avocado-boards-william-watson-discusses-recent-sector-growth/peggy-packer/80317>

Corpohass. (2024). *Informe sectorial, trimestre 4*.

<https://www.corpohass.com/content/uploads/2025/03/informe-sectoria-4q-2024-3.pdf>

Creswell, J., & Plano Clark, V. (2018). *Diseño y desarrollo de investigaciones con métodos mixtos* (3.^a ed.). SAGE Publications.

https://books.google.com.co/books?id=eTwmDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Escaldas. (2023, 5 de abril). Gobierno de Caldas le apuesta a la producción sostenible de aguacate Hass: Compromiso ambiental y desarrollo económico. <https://escaldas.com/gobierno-de-caldas-le-apuesta-a-la-produccion-sostenible-de-aguacate-hass-compromiso-ambiental-y-desarrollo-economico/>

Espinosa, J. (2021). Plan exportador para la evaluación del mercado aguacate Hass, a favor de la empresa Avocados Export, ubicada en el departamento del Tolima [Trabajo de grado, Universidad Antonio Nariño].

http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/4674/2/2021_JairoAndresEspinosaGutierrez.pdf

FAOSTAT. (2023). *Production of avocados*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

<https://www.fao.org/faostat>

Fernández, M., & Martín, J. (2006). La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 77–100.

<https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/71683/1/Dialnet->

[LaConfianzaYElCompromisoComoFactoresClaveDelExitoD-1977578.pdf](#)

Forbes. (2024, marzo 11). *Crecieron exportaciones de aguacate Hass colombiano en enero*.

<https://forbes.co/2024/03/11/economia-y-finanzas/crecieron-exportaciones-de-aguacate-hass-colombiano-en-enero>

Guadarrama, E., & Rosales, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307–340.

<https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/71683/1/Dialnet->

[LaConfianzaYElCompromisoComoFactoresClaveDelExitoD-1977578.pdf](#)

Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing* (3rd ed.). Butterworth-Heinemann.

https://books.google.com.co/books?id=AdA5bka09RwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_b_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Instituto Colombiano Agropecuario – ICA. (2022). *En 2022, Colombia ha exportado 1.100 toneladas certificadas de aguacate Hass a los EEUU*. [Página web]. <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-colombia-exportacion-1100-toneladas-aguacate>

Instituto Colombiano Agropecuario – ICA. (2024). *El ICA y Corpohass articulados para fortalecer exportaciones de aguacate Hass*. [Página web]. <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-corpohass-articulados-fortalecer-exportaciones>

Jiménez, M. & Ospitia, C. (2020). *Plan de exportación de aguacate Hass de Colombia a Estados*

Unidos de la empresa Imporfenix con base en parámetros de sostenibilidad ambiental [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente].

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/12495/T09337.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48–64.

https://www.researchgate.net/publication/239435728_Atmospherics_as_a_Marketing_Tool

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (12.^a ed., trad. C. González). Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson Education.

https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition/1666787488kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf?utm_source=chatgpt.com

Kotler, P., & Keller, K. (2015). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación de México.

<https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>

Legiscomex. (2024, abril 8). *Las exportaciones de aguacate Hass crecieron 20,8 % en 2024*.

<https://www.legiscomex.com/exportaciones-aguacate-hass-crecieron-2024>

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.

https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets?utm_source=chatgpt.com

McCarthy, E. J. (1960). Basic marketing: A managerial approach. Richard D.

Irwin.https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=inu.300000041584743&utm_source=chatgpt.com&seq=7

Mentzer, J. T., Min, S., & Bobbitt, L. M. (2001). Toward a unified theory of logistics. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (2021). *Estadísticas de producción agrícola en Colombia*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://www.minagricultura.gov.co>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (2023). *Estadísticas del sector agrícola: Producción de aguacate*. [Archivo PDF].

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

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019, septiembre 24). *Ya somos el cuarto productor de aguacate del mundo y tenemos todo para convertirnos en grandes exportadores: Ministro Valencia*. <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Ya-somos-el-cuarto-productor-de-aguacate-del-mundo-y-tenemos-todo-para-convertirnos-en-grandes-exportadores-ministro-Valenc.aspx>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021). *Cadena productiva Aguacate*. [Archivo PDF]. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Aguacate/Documentos/2021-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s.f). *Sistema de información de gestión y desempeño de organizaciones de cadenas - Cadena productiva de aguacate*. [Página web].

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Aguacate/Pages/default.aspx#:~:text=La%20cadena%20de%20Aguacate%20a,Capacitaci%C3%B3n%20y%20especializaci%C3%B3n%20en%20aguacate>

Morales, L. (2024). *Un enfoque sistémico en los agronegocios: oportunidades para el desarrollo rural*. Ediciones Comunicación Científica. <https://comunicacion-cientifica.com/wp-content/uploads/2024/10/204.-PDF-Enfoque-sistemico-de-agronegocios-3.pdf#page=363>

Mordor Intelligence. (2023). *Global Hass avocado market – Growth, trends, and forecasts (2023–2028)*.

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-hass-avocado-market>

Mordor Intelligence. (2024). *Avocado market – Growth, trends, and forecasts (2024–2029)*.

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/avocado-market>

Parra, D. & Serrano, S. (2017). *Guía de exportación de aguacate Hass para pequeños y medianos productores en Colombia* [Trabajo de grado, Universidad ICESI].

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/82868/1/TG01730.pdf

Polanía, W. (2016). *Actividad antioxidante de los residuos del aguacate Hass (Persea americana Mill. var. Hass)* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia].

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/54445/Tesis%20Maestria%20Wilson%20Polania.pdf?sequence=1>

Redagricola. (2023) *Récord de exportaciones: envíos de aguacate Hass desde Colombia crecieron 26,3 % durante el 2023*. <https://redagricola.com/las-exportaciones-de-aguacate-hass-colombiano-crecieron-263-durante-el-2023/>

Revista Semana. (febrero, 20 de 2022). *Caldas aumenta las hectáreas cultivadas con aguacate Hass*. [Página Web]. <https://www.semana.com/nacion/manizales/articulo/caldas-aumenta-las-hectareas-cultivadas-con-aguacate-hass/202208/>

Rodríguez, et al. (2011). Avocado by-products as inhibitors of color deterioration and lipid and protein oxidation in raw porcine patties subjected to chilled storage. *Meat Science*, 89(2), 166–173. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21555188/>

Sarmiento, M., García, L., & Fernández, P. (2023). Competitividad de la cadena de aguacate Hass en el Eje Cafetero colombiano. *Agronomía Colombiana*, 41(1), 273–290. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-30532023000100273].

- Suárez, L., Vázquez, R., & Díaz, A. (2007). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 115–132.
https://www.researchgate.net/publication/28199974_La_confianza_y_la_satisfaccion_del_cliente_Variables_clave_en_el_sector_turistico
- Vargas, A. & Campo, O. (2020). *Plan de mercado internacional para la exportación de aguacate Hass* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente].
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/12473/T09318.pdf?sequence=5&isAllowed=yr>
- Villalba, R., Medina, R., & Abril, J. (2017). El marketing como estrategia para la fidelización del cliente. *Polo del Conocimiento*, 2(6), 1259–1268. <https://doi.org/10.23857/pc.v2i6.198>
- Villarreal, J. & Cid, M. (2022). La aplicación de entrevistas semiestructuradas en distintas modalidades durante el contexto de la pandemia. *Revista Científica Hallazgos21*, 7(1), 52–60.
<https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/556/507>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.). SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/case-study-research-and-applications/book250150#contentsg>