



TRABAJO DE GRADO
Proyecto de Grado

**Propuesta de Exportación de Fresa Colombiana al Mercado Mexicano: Análisis de
Competitividad, Demanda y Barreras Comerciales**

**Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales
Administración de Negocios Internacionales**

**Autor: Juan Antonio Cubillos
Orjuela
Tutor: Yamile Esperanza Leal
Salazar
Proyecto de Grado
2025**

Dedicatoria

Este plan y este proyecto va dirigido hacia mi familia y hacia mi esposa quienes han sido un pilar muy importante y un apoyo en mi vida para que todo esto sea posible de la mejor manera. Cada aporte que han hecho ha sido un factor de motivación importante.

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido fundamentales en mi vida y en la realización de este trabajo. En primer lugar, agradezco profundamente a mi madre, quien ha sido un motor invaluable en cada uno de mis procesos. Extiendo este agradecimiento a mi tía y a mi abuela, quienes apoyaron de manera significativa a mi madre en mi crianza. Mi gratitud se extiende también a toda mi familia, ya que han sido partícipes constantes en cada etapa de mi vida. Finalmente, agradezco a mi novia, quien me ha motivado, acompañado y se ha convertido en mi polo a tierra en los momentos en que más la necesité.

Tabla de contenido

Agradecimientos	3
Resumen.....	6
Marco Teórico.....	8
Matriz DOFA – Albert Humpfrey (1960).....	8
Teoría de la Ventaja Competitiva – Michael Porter (1990).....	9
Teoría de la Internacionalización – Alan Rugman (2009).....	10
Infraestructura para Exportación.....	12
TLC con Corea del Sur	12
Infraestructura logística deficiente.....	14
Falta de trazabilidad y control en la postcosecha.....	14
Canales de Distribución	15
Barreras comerciales – normativa.....	15
Factores políticos, económicos y culturales forma parte del entorno externo	15
Canales de distribución en México	16
Aspectos Comerciales y Arancelarios Medidas Arancelarias	17
Departamento que Mejor Cultiva Fresa	17
Planteamiento del Problema	18
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos específicos	19
Justificación	20
Metodología	21
Resultados.....	22
Acuerdo Comercial UE-Colombia/Ecuador - normativa de exportación de Colombia y Mexico y medidas arancelarias	23
1.1.1 Análisis de las tendencias de exportación de la fresa colombiana (2019–2023).....	24
Tendencias en Canadá (2023) punto 1 análisis de tendencias Consumo de frutas frescas.....	26
Preferencias por productos orgánicos y convenientes	26
Importación de frutas fuera de temporada	26
TLC con Canadá	26
Tendencias en Colombia (2023).....	27
Exportación de fresas.....	27
1.2.1 Evaluación de la competitividad de la fresa colombiana frente al mercado mexicano. ..	28
Tabla 2. Ficha técnica del producto.	30
1.3.1 Identificación de barreras comerciales, arancelarias y fitosanitarias en mercados internacionales, con énfasis en México	31
Discusión.....	32
Propuesta de Exportación	34
Análisis del mercado mexicano	34
Diagnóstico del entorno externo (PESTEL).....	34
Certificaciones fitosanitarias complejas y costosas	35
Requisitos fitosanitarios estrictos en mercados internacionales	35
Barreras no arancelarias adicionales	35
Económico	37

Social.....	5... 37
Tecnológico.....	38
Ecológico	38
Estrategia de compra.....	39
Barreras Fitosanitarias y Requisitos Regulatorios	39
Competencia comparativa.....	39
Demanda del producto en México	39
Obstáculos en la Cadena de Suministro.....	40
Logística y Cadena de Frío	40
Estrategia Recomendada.....	40
Fortalecimiento de la Colaboración Bilateral	40
Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad	40
Optimización de la Logística de Exportación.....	40
Situación actual el mercado mexicano.....	41
Matriz DOFA	41
Características producto.....	43
Tipo de Embalaje para Exportar la Fresa.....	43
Barreras Fitosanitarias y Requisitos Regulatorios	47
Competencia comparativa.....	48
Demanda del producto en México	48
Competencia en el mercado mexicano	48
Comportamiento del Consumidor – ubicado en las tendencias de los países.....	48
Factores Culturales y Preferencias del Consumidor	49
Marco Legal	50
Comparativo de la competitividad de la fresa colombiana con la de México. Quienes son sus competidores	50
Promoción y Canales de Distribución – Plan de Marketing	51
Diseño de campaña de marketing adaptada al mercado mexicano	51
Selección de canales de promoción adecuados.....	51
Estrategia de distribución eficaz	51
Apoyo Institucional y Financiero.....	52
Cálculo de costos de exportación.....	52
Conclusiones.....	53
Delimitación y proyección del estudio	55
Referencias.....	56

El presente proyecto tiene como propósito diseñar una propuesta de exportación para la fresa colombiana dirigida al mercado mexicano, fundamentada en el análisis de su competitividad, la demanda del consumidor y las principales barreras comerciales, arancelarias y fitosanitarias. Para su desarrollo, se realizó una revisión exhaustiva de las tendencias internacionales, estudios de mercado y diagnósticos del entorno competitivo, con el fin de responder a la necesidad de diversificar los destinos de la producción nacional de fresa.

La metodología adoptada se basó en un enfoque analítico sustentado en la revisión documental y en la aplicación de herramientas estratégicas como las matrices DOFA y PESTEL. Asimismo, se evaluaron los marcos normativos y se efectuaron comparaciones entre precios, calidad y certificaciones frente a los principales competidores internacionales.

Los resultados del estudio demuestran que Colombia, gracias a sus condiciones climáticas favorables, tiene la capacidad de producir fresas de alta calidad durante todo el año. Este aspecto representa una ventaja competitiva relevante frente a países productores de carácter estacional, como México. Dicho mercado fue seleccionado debido a su alta demanda interna, el crecimiento constante en el consumo de fresas frescas y su dependencia parcial de importaciones para suplir el consumo nacional.

A partir del análisis desarrollado, se plantea una estrategia centrada en la certificación internacional (GlobalG.A.P. y BPA), el fortalecimiento de la logística mediante el uso eficiente de la cadena de frío, y la segmentación del mercado hacia consumidores de productos gourmet y orgánicos. Se sugiere, además, una entrada progresiva al mercado mexicano a través de distribuidores locales que faciliten la adaptación inicial y la consolidación del producto colombiano.

Las conclusiones destacan que la fresa colombiana posee un alto potencial de internacionalización, siempre que se aborden de manera efectiva los retos asociados a la trazabilidad, la infraestructura deficiente y el cumplimiento normativo. En este sentido, comercializar la fresa colombiana en México representa una oportunidad estratégica para fortalecer la competitividad agrícola del país, diversificar las exportaciones y consolidar un mercado sostenible y rentable. 7

Palabras clave: Producción continua, exportación, fresas, competitividad, mercado mexicano.

El marco teórico del presente proyecto proporciona los fundamentos conceptuales necesarios para analizar la viabilidad de exportación de la fresa colombiana al mercado mexicano. A través del estudio de teorías económicas y modelos de competitividad, se busca comprender los factores que influyen en la inserción internacional de productos agrícolas en mercados altamente regulados. Esta sección presenta un recorrido desde los enfoques clásicos sobre ventaja competitiva e internacionalización, hasta los enfoques contemporáneos centrados en la sostenibilidad, trazabilidad y cumplimiento normativo. La selección de estas teorías permite establecer un soporte analítico sólido para identificar las condiciones internas y externas que afectan la competitividad del sector fresero colombiano y sustentar la propuesta estratégica de exportación planteada en este estudio.

Matriz DOFA – Albert Humpfrey (1960)

Las exportaciones agrícolas, como las de la fresa, también pueden analizarse mediante la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar factores internos y externos que afectan la competitividad de un sector (Weihrich, 1982).

Aplicar este modelo al cultivo de la fresa en Colombia facilita comprender su posición en los mercados internacionales. Entre las fortalezas se destacan las condiciones agroecológicas favorables y la posibilidad de producción durante todo el año. Como debilidades, se identifican la limitada infraestructura logística y los altos costos de transporte interno. Dentro de las oportunidades sobresale la creciente demanda mundial de frutas frescas y saludables, así como la apertura de nuevos mercados gracias a los tratados de libre comercio. Finalmente, entre las

amenazas se encuentran la competencia de países con tradición exportadora consolidada, como México y España, y los impactos del cambio climático sobre la producción agrícola (García & Moreno, 2019).

Análisis de pestel – Francis J Aguilar (1967)

Las exportaciones agrícolas, como las de la fresa, están influenciadas por factores externos que determinan el entorno en el que se desarrollan. El análisis PESTEL (acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) es una herramienta que permite evaluar de manera integral cómo estos elementos inciden en la competitividad de un sector o producto en mercados internacionales (Aguilar, 1967; Johnson et al., 2017).

Aplicar este modelo al caso de la fresa colombiana permite identificar oportunidades y riesgos en su proceso de internacionalización. Por ejemplo, en el ámbito político y legal, las políticas de promoción agroexportadora y la firma de tratados de libre comercio facilitan la inserción en nuevos mercados. En el aspecto económico, la volatilidad de las tasas de cambio y los costos logísticos representan desafíos constantes. A nivel social, el aumento en el consumo global de frutas frescas y saludables impulsa la demanda, mientras que en el campo tecnológico, la implementación de sistemas de riego tecnificado y certificaciones de calidad elevan la competitividad del producto. Finalmente, los factores ecológicos, como el impacto del cambio climático, plantean retos para garantizar la sostenibilidad de la producción (FAO, 2020).

Teoría de la Ventaja Competitiva – Michael Porter (1990)

Las tendencias de exportación de productos agrícolas, como la fresa, están influenciadas por diversos factores económicos y comerciales. La ventaja competitiva de una nación en un

sector específico depende de la interacción de cuatro determinantes: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas (Porter, 1990).

La aplicación de la teoría de Porter permite comprender cómo las fortalezas y debilidades en estos aspectos inciden en la capacidad de la fresa colombiana para competir en mercados internacionales. Por ejemplo, la excelencia en condiciones climáticas y la posibilidad de producción durante todo el año son factores que, bien gestionados, pueden convertirse en ventajas competitivas que incrementen la oferta del producto en mercados con alta demanda estacional (Soriano, 2008).

Estas condiciones son evidentes en regiones como Boyacá, que se ha consolidado como el departamento colombiano con mejor desempeño en el cultivo de fresas. Gracias a su altitud y condiciones climáticas frías, municipios como Tibaná y Ventaquemada propician un entorno ideal para la fresa tipo exportación. Este departamento ha invertido significativamente en tecnificación agrícola y certificaciones internacionales, factores que fortalecen su posición competitiva (Ministerio de Agricultura, 2021).

Teoría de la Internacionalización – Alan Rugman (2009)

El crecimiento moderado pero constante de las exportaciones de fresa colombiana se alinea con la teoría de la internacionalización de Rugman (2009), que destaca la necesidad de ampliar y diversificar las rutas comerciales para disminuir la dependencia de un único mercado y mejorar la resiliencia frente a cambios abruptos en políticas comerciales o demandas fluctuantes (Merubia, 2019).

Según esta perspectiva, Colombia debe reforzar su presencia en mercados emergentes

como México, aprovechando su producción anual continua y condiciones climáticas favorables. A su vez, debe enfrentar desafíos estructurales como la modernización tecnológica, el cumplimiento de normativas sanitarias, y la articulación entre actores de la cadena productiva para asegurar una inserción sólida y sostenible.

Esta teoría respalda la necesidad de establecer propuestas de exportación bien fundamentadas, como la planteada en este trabajo, que considera no solo las condiciones internas de producción, sino también las exigencias regulatorias, logísticas y culturales del mercado de destino.

Estos enfoques permiten contextualizar la situación colombiana: aunque el país cuenta con ventajas comparativas (clima, calidad del suelo, diversidad de cultivares), enfrenta retos logísticos, financieros y estructurales que dificultan el aprovechamiento pleno de sus oportunidades comerciales.

Colombia está mejorando su infraestructura logística, de empaque y refrigeración para favorecer el envío de productos perecibles a mercados exigentes como Canadá.

TLC con Corea del Sur

En 2015, Colombia y Corea del Sur firmaron un Acuerdo de Libre Comercio (TLC), el cual fue implementado de manera progresiva. Este acuerdo abrió nuevas puertas para la inserción de Colombia en el mercado asiático, permitiendo una diversificación importante en los destinos de exportación de productos, incluyendo un amplio portafolio agrícola.

Gracias a este acuerdo, Colombia ha podido ampliar sus mercados de destino para productos agrícolas. En particular, Corea del Sur, reconocido por su alta demanda de productos saludables y de calidad, se ha convertido en un mercado potencial para frutas como la fresa. Empresas exportadoras han incrementado esfuerzos para adecuar sus procesos y certificaciones, asegurando el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios que exige la normativa coreana. Esto implica cumplir con estrictos protocolos respecto a la inocuidad y calidad del producto, lo que a su vez mejora los estándares internos de producción en Colombia.

Adicionalmente, el acuerdo ha incentivado la modernización de los procesos de producción y exportación en el sector agrícola colombiano, generando un ambiente favorable para la inversión y la transferencia de tecnología. Documentos, actualizaciones, y normativas relacionadas con este acuerdo están disponibles en las páginas oficiales del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, así como en la oficina de

relaciones comerciales del gobierno de Corea del Sur, lo que permite a las partes interesadas¹³ acceder a información actualizada y detallada. 2. Integración en Organismos Multilaterales y Regionales

Colombia es miembro activo de la Organización Mundial del Comercio (OMC), lo cual le permite participar en la definición y aplicación de las normas internacionales para el comercio. Esta pertenencia favorece la apertura de mercados y la reducción de barreras arancelarias, beneficiando impresivamente a la exportación de productos agrícolas.

A nivel regional, la participación de Colombia en bloques como la Comunidad Andina (CAN) y la Alianza del Pacífico (junto a países como Chile, México y Perú) ha sido estratégica para armonizar normativas y facilitar el comercio interno entre los países miembros. Dichos organismos permiten el intercambio de experiencias y la aplicación de políticas comunes que optimizan los procesos de exportación, mejorando así la competitividad de productos colombianos en mercados internacionales.

Aunque la influencia de estos organismos no se traduce en acuerdos bilaterales, generan un entorno regulatorio que favorece la reducción de barreras comerciales. Esto se traduce en beneficios para la exportación de productos agrícolas, como la fresa, al facilitar el acceso a mercados que demandan altos estándares de calidad y seguridad alimentaria. 3.

Impacto en el Sector Agrícola

La implementación del TLC con Corea del Sur ha servido de impulso para que el sector agrícola colombiano se modernice y se enfoque hacia mercados que valoran la calidad, la sustentabilidad y los procesos de producción responsables. Por ejemplo, el

sector de frutas ha recibido apoyo de entidades como ProColombia y el Ministerio de Agricultura, que promueven estrategias para cumplir con los requisitos internacionales y penetrar nuevos nichos de mercado. 14

Es importante recordar que la exportación de productos perecibles requiere cumplir rigurosamente con normativas fitosanitarias, de empaque, etiquetado y calidad del país importador. Por ello, se recomienda a los exportadores mantenerse en contacto con entidades oficiales como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ProColombia y las agencias sanitarias.

Infraestructura logística deficiente

La falta de infraestructura adecuada en Colombia, especialmente en zonas rurales productoras de fresa, limita la eficiencia en el transporte y almacenamiento del producto. Las deficiencias en vías de acceso y la ausencia de sistemas de refrigeración adecuados incrementan los costos y el riesgo de deterioro de la fruta durante su traslado hacia los puertos de exportación. Esto afecta negativamente la competitividad en mercados exigentes como el mexicano.

Falta de trazabilidad y control en la postcosecha

La ausencia de sistemas robustos de trazabilidad en la cadena de suministro dificulta el monitoreo de la calidad y seguridad del producto. Esto es especialmente crítico en la postcosecha, donde la fruta debe cumplir con estándares fitosanitarios específicos para su exportación. La implementación de sistemas de trazabilidad es esencial para garantizar la calidad y cumplir con los requisitos de los mercados internacionales.

Canales de Distribución

Mercados mayoristas: La Central de Abasto de la Ciudad de México es el principal mercado mayorista y minorista de productos de consumo en la Zona Metropolitana del Valle de México, especializada en frutas y hortalizas (Romo Ortiz, 2019)

Supermercados y tiendas especializadas: Cadenas como Fresko, Chedraui, Soriana y Casa Ley ofrecen fresas en formatos de supermercado tipo fresh market, dirigidos a consumidores de nivel socioeconómico medio-alto (Romo Ortiz, 2019)

Barreras comerciales – normativa

Aranceles y cuotas de importación: Aunque México es parte del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), que facilita el comercio entre estos países, las exportaciones colombianas podrían enfrentar aranceles y cuotas de importación que afectan su competitividad en el mercado mexicano.

Barreras no arancelarias: Las barreras fitosanitarias y los requisitos de certificación de calidad son aspectos críticos que deben cumplirse para ingresar al mercado mexicano. El cumplimiento de estas regulaciones puede ser un desafío para los exportadores colombianos.

Factores políticos, económicos y culturales forma parte del entorno externo

Estabilidad política y riesgos económicos: México ha mostrado estabilidad política en los últimos años, lo que es favorable para las inversiones extranjeras. Sin embargo, los riesgos económicos, como la inflación y las fluctuaciones en el tipo de cambio, pueden afectar la rentabilidad de las exportaciones.

Preferencias culturales: Los consumidores mexicanos tienen preferencias por 16 productos frescos y de calidad. La fresa colombiana debe cumplir con estos estándares para ser competitiva en el mercado.

Canales de distribución en México

Supermercados y tiendas de autoservicio: Cadenas como Walmart, Soriana y Chedraui son canales clave para la distribución de fresas en México. Estos establecimientos requieren proveedores que cumplan con estándares de calidad y logística eficientes.

Mercados mayoristas: Lugares como la Central de Abasto en Ciudad de México son puntos importantes para la distribución de productos agrícolas. Sin embargo, la competencia en estos mercados es alta, y la calidad del producto es un factor diferenciador.

El mercado mexicano presenta oportunidades para la exportación de fresa colombiana debido a la demanda interna y la posibilidad de sustituir importaciones. Sin embargo, existen barreras comerciales, competencia local e internacional, y requisitos de calidad que deben ser superados para ingresar con éxito al mercado. Una estrategia enfocada en la calidad del producto, cumplimiento de regulaciones y establecimiento de relaciones comerciales sólidas será esencial para competir efectivamente en este mercado.

Aspectos Comerciales y Arancelarios

Medidas Arancelarias

En materia de comercio internacional, la fresa se beneficia de reducciones o exenciones arancelarias establecidas en tratados comerciales. Por ejemplo, bajo el T- MEC, las frutas frescas como la fresa pueden ingresar a Estados Unidos con aranceles reducidos (CIT, 2019). Sin embargo, cada mercado tiene sus particularidades: en la Unión Europea es obligatorio cumplir con estrictos estándares fitosanitarios, mientras que en Canadá las barreras se centran en el etiquetado y la trazabilidad del producto.

Departamento que Mejor Cultiva Fresa

Boyacá se ha consolidado como el departamento colombiano con mayor desempeño en el cultivo de fresas, gracias a sus condiciones climáticas óptimas que permiten una producción constante a lo largo del año. La altitud de sus municipios fríos, como Tibaná y Ventaquemada, propicia un entorno ideal para la fresa tipo exportación, favoreciendo su dulzura, textura firme y tamaño uniforme. Además, Boyacá ha invertido significativamente en tecnificación agrícola y certificaciones internacionales, lo cual no solo mejora la calidad del producto, sino que también lo convierte en un factor diferenciador frente a otros orígenes. Estas características fortalecen la propuesta exportadora al destacar un producto cultivado bajo estándares técnicos, ambientales y sociales reconocidos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021).

Por lo anterior, Boyacá es considerado uno de los departamentos con mejor desempeño en el cultivo de fresa en Colombia.

Planteamiento del Problema

El proyecto “Análisis de producción y plan de exportación de las fresas a México” se enfrenta a varios desafíos y oportunidades en el contexto internacional de la exportación de fresas. En los últimos años, las exportaciones colombianas han mostrado un crecimiento moderado pero constante, con destinos principales como la Unión Europea y Estados Unidos (Analdex, 2024). Sin embargo, incursionar en el mercado mexicano representa un reto considerable debido a la fuerte competencia local, las estrictas normativas fitosanitarias y las altas exigencias de calidad (Favila & Armas, 2024).

A pesar de que Colombia cuenta con condiciones climáticas favorables que permiten una producción de fresa continua durante todo el año lo cual muestra una aparente ventaja competitiva, persisten serios problemas logísticos, deficiencias en infraestructura, ausencia de trazabilidad robusta y costos elevados de producción y transporte. Estos factores han limitado la capacidad del país para consolidar su posición en nuevos mercados como el mexicano, afectando directamente la viabilidad económica de los productores nacionales (Cumbre Latina, 2024)

En este contexto, el problema central que se identifica es la baja capacidad del sector productor colombiano para traducir sus ventajas naturales en ventajas competitivas sostenibles. Esta situación es generada por la falta de modernización tecnológica, la ausencia de certificaciones internacionales y la debilidad en la articulación comercial y logística, lo que impide cumplir con los estándares exigidos por los mercados internacionales.

Por ello, es necesario establecer una estrategia que no solo permita superar las barreras de entrada, sino que transforme estructuralmente el modelo de producción y exportación, para que las fresas colombianas puedan ingresar y mantenerse con éxito en el exigente mercado mexicano (Acevedo, 2023).

Objetivos

Objetivo General

Elaborar una propuesta de exportación para la fresa colombiana al mercado mexicano, fundamentada en el análisis de su competitividad, la demanda del consumidor y las barreras comerciales, arancelarias y fitosanitarias vigentes.

Objetivos específicos

1. Analizar las tendencias de exportación de la fresa colombiana en los últimos cinco años, identificando los principales mercados destino y su evolución comercial.
2. Evaluar la competitividad de la fresa colombiana frente al mercado mexicano, considerando aspectos de calidad, producción, certificaciones y precios.
3. Identificar las barreras comerciales, arancelarias y fitosanitarias que enfrenta la fresa colombiana en los mercados internacionales, con énfasis en el caso mexicano.

La creciente demanda internacional de frutas frescas, saludables y sostenibles, especialmente en mercados como México, representa una oportunidad estratégica para Colombia como país productor de fresa. A pesar de contar con condiciones climáticas y de suelo favorables que permiten una producción continua durante todo el año, el país aún enfrenta limitaciones estructurales como la deficiente infraestructura logística, la falta de sistemas robustos de trazabilidad y los altos costos de producción y distribución. Estos factores dificultan el aprovechamiento pleno de las ventajas comparativas del territorio nacional en un contexto global competitivo.

México, siendo uno de los principales consumidores de fresa en América Latina, presenta un mercado atractivo por su tamaño, su alta demanda interna y su dependencia parcial de importaciones. Sin embargo, también plantea exigencias rigurosas en materia fitosanitaria y una fuerte competencia local e internacional. Este panorama exige a Colombia no solo cumplir con los estándares regulatorios, sino también diseñar una estrategia de exportación que transforme sus condiciones favorables en ventajas competitivas sostenibles.

En este contexto, el presente proyecto se justifica por su contribución a la identificación de oportunidades reales de exportación, el análisis de barreras comerciales y normativas, y el diseño de una propuesta viable que permita el posicionamiento de la fresa colombiana en el mercado mexicano. Asimismo, la iniciativa fortalece la articulación entre productores, instituciones gubernamentales y actores logísticos, promoviendo un modelo exportador moderno, trazable y adaptado a las exigencias del consumidor internacional. Potenciar esta propuesta es clave para diversificar los destinos de exportación, mejorar la competitividad del sector agrícola colombiano y generar valor agregado en toda la cadena productiva.

Metodología

El presente proyecto se desarrolló mediante un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, basado principalmente en la revisión documental como técnica de recolección y análisis de información. Esta metodología permitió examinar y sintetizar información relevante sobre la producción, exportación y competitividad de la fresa colombiana, así como las características del mercado mexicano en términos de demanda, normatividad y barreras comerciales.

La revisión documental se llevó a cabo a partir de fuentes secundarias confiables como informes oficiales de entidades gubernamentales, literatura académica, artículos científicos y estudios de mercado recientes. Estas fuentes fueron seleccionadas por su actualidad, pertinencia y validez, y permitieron estructurar un marco analítico sólido para comprender el entorno competitivo y normativo del producto.

A través del análisis de estos documentos se construyeron matrices estratégicas como el PESTEL y la DOFA, se identificaron las principales barreras fitosanitarias y arancelarias, y se compararon las ventajas comparativas y competitivas entre Colombia y México. Adicionalmente, se sistematizó información sobre canales de distribución, comportamiento del consumidor y tratados de libre comercio aplicables, lo cual sirvió de base para formular la propuesta de exportación.

La revisión documental no solo facilitó una comprensión integral del contexto internacional de la fresa, sino que también permitió generar recomendaciones estratégicas alineadas con las exigencias del mercado mexicano y las capacidades del sector productivo colombiano.

Según datos de Analdex, en 2022, las frutas colombianas llegaron a más de 100 países, destacándose la Unión Europea como el principal destino con una participación del 58,4% en el valor exportado, seguida por Estados Unidos con un 21,7% (Analdex, 2024).

Grafico 1. Evolución de las exportaciones colombianas de frutas.



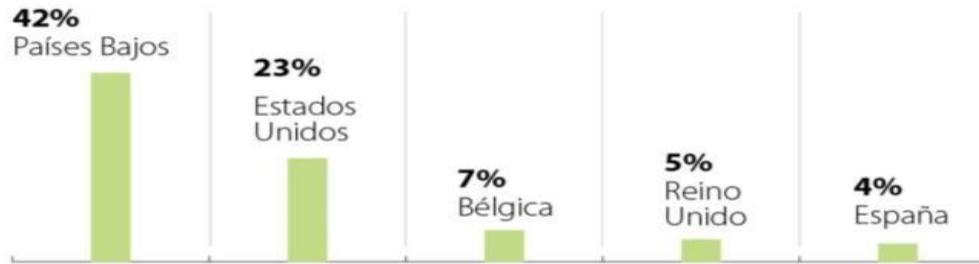
Fuente: Analdex, con datos MARO

El crecimiento moderado pero constante de las exportaciones de fresa colombiana se analiza en el marco de las condiciones económicas y comerciales actuales. La diversificación de mercados destino con Estados Unidos, Canadá, Países Bajos, Reino Unido y otros países de la Unión Europea como principales receptores se alinean con lo propuesto por Rugman (2009) en su teoría de internacionalización, que destaca la necesidad de ampliar y diversificar las rutas comerciales para disminuir la dependencia en un único mercado y mejorar la resiliencia frente a cambios abruptos en políticas comerciales o demandas fluctuantes. (Merubia, 2019)

EXPORTACIONES DE FRUTA FRESCA

Alcanzaron la cifra de **US\$201 millones** en el primer trimestre de 2024

PRINCIPALES RECEPTORES DE FRUTA COLOMBIANA



Las exportaciones a Bélgica aumentaron **233%** en el último año

Este mercado en Estados Unidos registró **73%** en crecimiento en el mismo lapso

Sin embargo, el sector enfrenta desafíos significativos que pueden afectar su competitividad. Según Analdex, entre enero y abril de 2024, las exportaciones de frutas frescas colombianas crecieron un 29% en comparación con el mismo período del año anterior (Correa, 2024). A pesar de este crecimiento, persisten retos logísticos y climáticos que impactan la competitividad del sector.

Acuerdo Comercial UE-Colombia/Ecuador - normativa de exportación de Colombia y Mexico y medidas arancelarias

El Acuerdo Comercial UE-Colombia-Ecuador-Perú establece un régimen integral de libre comercio que abarca diversas medidas orientadas a la liberalización y facilitación del comercio. Entre sus disposiciones se encuentran la reducción total o parcial de aranceles, el establecimiento de contingentes sustantivos libres de derechos, la eliminación de barreras reglamentarias o técnicas no arancelarias, y la implementación de medidas de facilitación como la optimización de los procedimientos aduaneros. Además, el acuerdo favorece la libre circulación de capitales, fomenta la inversión y abre los mercados de contratación pública.

Durante un período transitorio, la UE elimina los aranceles sobre casi todas las exportaciones procedentes de Colombia, Perú y Ecuador, a excepción de determinadas hortalizas y frutas. (Sánchez Romero, 2024)

De igual importancia es el compromiso de las partes de respetar los derechos humanos, garantizar los derechos laborales y asegurar un nivel adecuado de protección del medio ambiente, lo que refuerza la dimensión social y ambiental del comercio internacional.

(EC, 2021)

En vigor desde 2013, este acuerdo ha permitido a Colombia y Ecuador integrarse gradualmente al mercado de la Unión Europea, eliminando progresivamente aranceles para una amplia gama de productos, incluida la agricultura. A través de este instrumento, los exportadores colombianos tienen la oportunidad de acceder a un mercado con alto poder adquisitivo, siempre y cuando cumplan con las normativas fitosanitarias y de calidad establecidas por la UE. (TRADE, 2021)

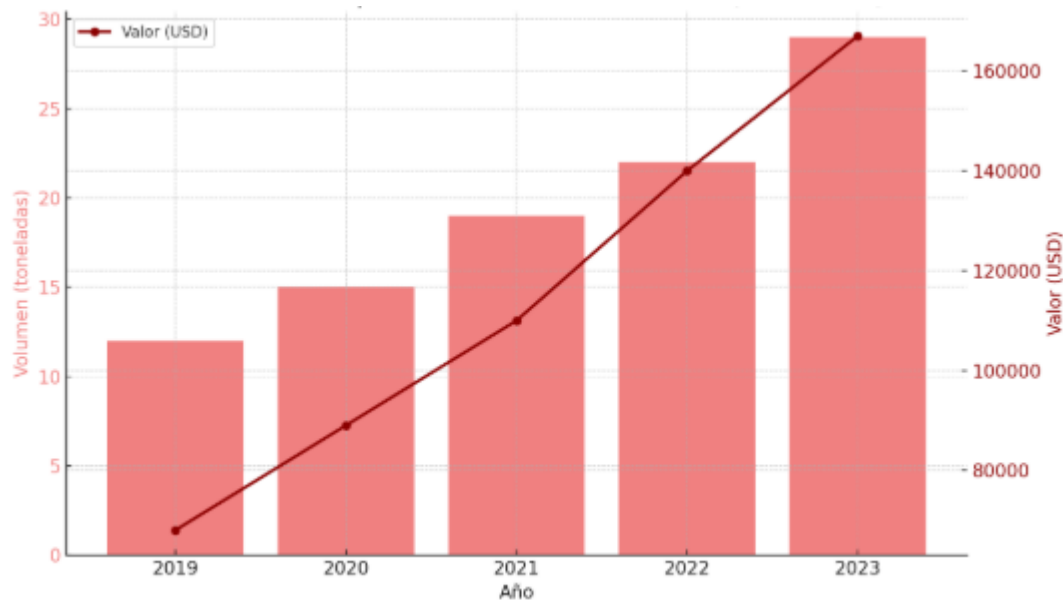
1.1.1 Análisis de las tendencias de exportación de la fresa colombiana (2019–2023)

En los últimos cinco años, la exportación de fresa colombiana ha mostrado un crecimiento moderado pero sostenido, tanto en volumen como en valor. Aunque este producto no figura entre los principales rubros del portafolio agrícola nacional, ha registrado avances significativos. En 2023, Colombia exportó aproximadamente 29 toneladas de fresa fresca, con un valor de \$167.000 USD, y 113 toneladas de fresa congelada, especialmente hacia países como Estados Unidos y Francia (Indexbox, 2025).

La diversificación de destinos es cada vez más notoria, con una expansión hacia mercados no tradicionales como Panamá, Aruba y España, en línea con lo propuesto por Rugman (2009) sobre la importancia de diversificar rutas comerciales. Este comportamiento refleja una tendencia positiva que evidencia el interés creciente por productos frescos, saludables y de origen sostenible, características asociadas a la fresa colombiana.

No obstante, el volumen aún es limitado frente a otros países productores. Las cifras²⁵ también ponen en evidencia los retos del sector: costos logísticos elevados, baja tecnificación y débil articulación entre actores de la cadena exportadora, lo que reduce la capacidad del país para consolidar su presencia internacional de manera competitiva.

Grafico 3. Tendencias de exportación de fresa colombiana entre 2019 y 2023.



El gráfico muestra la evolución de las exportaciones de fresa colombiana entre los años 2019 y 2023, tanto en volumen (toneladas) como en valor (USD). Se observa una tendencia ascendente en ambos indicadores, pasando de 12 toneladas en 2019 a 29 toneladas en 2023, lo que representa un crecimiento del 142%. De manera paralela, el valor de las exportaciones aumentó de \$68.000 USD a \$167.000 USD. Este comportamiento refleja una consolidación paulatina del sector fresero colombiano en mercados internacionales, aunque aún con cifras modestas frente a países competidores. La tendencia positiva evidencia oportunidades de expansión si se fortalecen aspectos como infraestructura, certificación y acceso a nuevos destinos comerciales.

Tendencias en Canadá (2023) punto 1 análisis de tendencias Consumo de frutas frescas

En 2023, casi 6.72 millones de canadienses adultos consumieron frutas y verduras al menos cinco veces al día, indicando una tendencia hacia dietas más saludables (Elflein, 2024)

El mercado canadiense de frutas y frutos secos está experimentando un cambio significativo hacia bocadillos basados en plantas, impulsado por la demanda de opciones más saludables y sostenibles (Elflein, 2024)

Preferencias por productos orgánicos y convenientes

Los consumidores canadienses muestran un creciente interés por productos orgánicos y de origen local, reflejando una preferencia por opciones más sostenibles y ambientalmente amigables (Statista, 2025)

Importación de frutas fuera de temporada

Canadá importa grandes volúmenes de frutas fuera de temporada debido a sus limitaciones climáticas, lo que abre oportunidades para países con producción durante todo el año (Statista, 2025).

TLC con Canadá

El Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y Canadá, junto con sus cartas adjuntas y entendimientos, fue suscrito en Lima, Perú, el 21 de noviembre de 2008. Posteriormente, se realizó el canje de notas para corregir el acuerdo, el cual tuvo lugar el 18 y 20 de febrero de 2010. Este tratado fue aprobado en Colombia mediante la Ley 1363 del 9 de diciembre de 2009, y su incorporación a la legislación interna se consolidó el 24 de julio de 2010, cuando la Corte Constitucional declaró acorde al ordenamiento constitucional tanto el acuerdo como la referida ley, mediante la sentencia C-608/10. (CIT, 2019)

De igual manera, en Canadá el acuerdo fue aprobado en consenso por el parlamento

el 21 de junio de 2010, y posteriormente ratificado por la gobernadora general. El Acuerdo 27 de Libre Comercio entró en vigor el 15 de agosto de 2011, tras cinco rondas de negociación que se iniciaron en julio de 2007. En la misma ceremonia en que se suscribió el acuerdo, se firmaron asimismo el Acuerdo de Cooperación Laboral y el Acuerdo de Cooperación Ambiental, fortaleciendo así la integración comercial y de normas en ámbitos claves. (CIT, 2019)

Implementado desde 2011, este tratado facilita el comercio entre ambos países al reducir barreras arancelarias y simplificar procesos aduaneros, especialmente para productos agrícolas. Canadá se perfila como un mercado emergente para frutas frescas, lo que representa una oportunidad considerable para productos perecibles, como la fresa. Para obtener información actualizada y verificable, se recomienda consultar los sitios oficiales de Global Affairs Canada y los comunicados del gobierno colombiano. (CIT, 2019)

Tendencias en Colombia (2023)

Exportación de fresas

En 2023, Colombia exportó aproximadamente 29 toneladas de fresas frescas, con un valor de \$167,000 USD, destacando un crecimiento significativo en comparación con años anteriores (Indexbox, 2025)

Las exportaciones de fresas congeladas alcanzaron 113 toneladas, con un valor de \$181,000 USD, siendo Francia y Estados Unidos los principales destinos (WorldBank, 2024)

1.2.1 Evaluación de la competitividad de la fresa colombiana frente al mercado mexicano.

La competitividad de la fresa colombiana en el contexto internacional se encuentra condicionada tanto por sus ventajas naturales como por limitaciones estructurales. Desde la perspectiva de la ventaja competitiva de Porter (1990), Colombia presenta fortalezas en las condiciones de los factores, como el clima, la altitud y la disponibilidad de tierras, que permiten una producción durante todo el año. Esto les otorga una ventaja frente a productores estacionales como México, especialmente durante los meses de baja oferta local.

En cuanto a la calidad, la fresa colombiana ha sido reconocida por su sabor dulce, textura firme y buen tamaño. Departamentos como Boyacá han logrado avances en tecnificación y certificación, posicionándose como proveedores potenciales de fruta tipo exportación. Además, se cultivan variedades con alto valor comercial, como Albion y San Andreas.

Sin embargo, persisten debilidades importantes: baja cobertura de certificaciones como GlobalG.A.P. y BPA entre pequeños productores, infraestructura logística limitada (particularmente en cadena de frío), y costos elevados de producción y distribución que afectan la competitividad en mercados exigentes. Por otro lado, México representa un mercado con alta demanda interna y crecimiento sostenido en el consumo per cápita de fresas frescas, pero también cuenta con una industria nacional altamente tecnificada y consolidada, lo que implica un entorno competitivo desafiante para productos importados.

Tabla 1. Comparativo de Competitividad- Colombia- México.

Variable	Colombia	México
Producción anual	Baja escala (producción concentrada en regiones como Boyacá, Antioquia).	Alta escala, segundo productor mundial.
Temporada de cosecha	Producción durante todo el año (clima favorable).	Principalmente de noviembre a mayo (producción estacional).
Variedades cultivadas	Albion, San Andreas, Monterrey.	Fresas adaptadas a clima cálido: Festival, Camino Real, San Andreas.
Certificaciones	Baja cobertura de GlobalG.A.P. y BPA (excepto en grandes productores).	Alta cobertura: GlobalG.A.P., SQF, HACCP en empresas exportadoras.
Infraestructura	Deficiente: limitaciones en cadena de frío, transporte y trazabilidad.	Desarrollada: centros de acopio, logística integrada, transporte refrigerado.
Costos logísticos	Altos, debido a infraestructura limitada y distancia a puertos.	Moderados, con buena conexión a EE. UU. y otros mercados.
Acceso a mercados	En expansión. Exportaciones modestas (EE. UU., España, Francia).	Consolidado: principal exportador a EE. UU., Canadá, Asia.
Apoyo institucional	Limitado, con incentivos puntuales.	Amplio respaldo estatal, subsidios, y clústeres de innovación agrícola.
Aceptación del mercado	Buena percepción, sabor y textura destacados, pero poco conocida.	Alta: reconocimiento internacional,

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Analdex (2024), Indexbox (2025), FAO, y revisión documental del mercado mexicano.

Tabla 2. Ficha técnica del producto.

Característica	Fresa Colombiana	Fresa Mexicana
Precio promedio (USD/kg)	4.50 – 6.00*	4.00 – 5.50*
Color y tamaño	Color carmesí, tamaño medio a grande	Color brillante, tamaño Homogéneo
Calidad y sabor	Alto nivel de dulzura y textura firme	Sabor dulce a ligeramente ácido, muy aromática
Certificaciones y Estándares	BPA, GlobalGAP, Control ICA	Certificaciones internacionales vigentes
Cadena de Suministros	En proceso de Modernización	Altamente tecnificada por larga experiencia
Mercados destino	EE.UU., Canadá, Europa, Medio Oriente	EE.UU., Canadá, México, Europa

Fuente: *Valores estimados basados en reportes recientes (Arana-Coronado & Trejo-Pech, 2014; Ministerio de Agricultura, 2021)

1.3.1 Identificación de barreras comerciales, arancelarias y fitosanitarias en mercados internacionales, con énfasis en México

Uno de los principales retos para la internacionalización de la fresa colombiana es el cumplimiento de los requisitos normativos y sanitarios impuestos por los países importadores. En el caso de México, el organismo competente, SENASICA, exige protocolos estrictos para la admisibilidad del producto, incluyendo medidas de análisis de riesgo, control de plagas, uso de pesticidas y certificaciones sanitarias.

A esto se suman las barreras arancelarias, dado que Colombia no cuenta con un acuerdo comercial bilateral con México similar al T-MEC. Esto implica que las fresas colombianas pueden estar sujetas a aranceles y cuotas de importación que no enfrentan productos procedentes de Estados Unidos, su principal proveedor externo.

Además, existen barreras no arancelarias que inciden en el proceso exportador, como:

- la trazabilidad de la cadena de producción,
- las normas de etiquetado,
- los certificados de origen,
- la necesidad de demostrar condiciones laborales y ambientales adecuadas.

Muchos pequeños productores en Colombia carecen de los recursos técnicos y financieros para cumplir con estos requisitos, lo que limita su acceso a mercados como el mexicano.

Los resultados de este proyecto demuestran que la fresa colombiana tiene un potencial

alto de internacionalización, sustentado en sus condiciones agroclimáticas, características del producto y creciente experiencia exportadora. Sin embargo, para lograr una inserción exitosa en el mercado mexicano, es necesario superar desafíos estructurales relacionados con infraestructura, certificación y articulación logística. La propuesta estratégica diseñada responde de manera coherente a estas necesidades y sienta las bases para consolidar una cadena exportadora eficiente, sostenible y competitiva.

Discusión.

Los resultados obtenidos en este estudio evidencian que la fresa colombiana posee un potencial exportador significativo, sustentado en condiciones agroclimáticas favorables, disponibilidad de tierra y la posibilidad de producir durante todo el año. No obstante, este potencial aún no se ha materializado plenamente debido a una serie de limitaciones estructurales que afectan su competitividad en los mercados internacionales, especialmente en el mexicano. Desde el enfoque de la teoría de la ventaja competitiva planteada por Porter, se concluye que, si bien Colombia cuenta con ventajas en condiciones de los factores, como clima y ubicación, aún se requiere una transformación profunda para convertir esas ventajas comparativas en ventajas competitivas sostenibles.

La comparación con México revela una clara diferencia en el nivel de desarrollo del sector fresero. México, como uno de los principales exportadores de fresa a nivel mundial, presenta una industria tecnificada, con amplias capacidades logísticas y una estructura sólida de cumplimiento normativo. Colombia, en cambio, enfrenta debilidades como la baja tecnificación, el acceso limitado a certificaciones internacionales y la falta de infraestructura especializada, especialmente en lo que respecta a cadena de frío, trazabilidad y logística exportadora. Estas brechas limitan la capacidad del país para competir en condiciones de igualdad en mercados

A pesar de estas diferencias, el análisis también permitió identificar oportunidades estratégicas claras para la inserción progresiva de la fresa colombiana en el mercado mexicano. Tal como señala Rugman en su teoría de la internacionalización, la expansión hacia nuevos mercados requiere no solo una oferta competitiva, sino también una estrategia de adaptación que considere las condiciones específicas del país de destino. En este sentido, el presente trabajo propone una estrategia integral que aborda los principales retos identificados y plantea acciones concretas para avanzar hacia una inserción efectiva.

En primer lugar, se plantea la necesidad de modernizar la producción mediante la implementación de tecnologías agrícolas que permitan aumentar la productividad y garantizar la calidad del producto. Esto incluye prácticas de agricultura de precisión, sistemas de riego eficientes y procesos de poscosecha mejorados, así como la consolidación de centros de acopio con trazabilidad digital. A esto se suma el fortalecimiento de capacidades técnicas de los productores, a través de programas de formación continua orientados al cumplimiento de estándares internacionales.

En segundo lugar, se destaca la importancia del cumplimiento normativo como eje fundamental para acceder al mercado mexicano. Esto implica avanzar en la certificación de predios y empresas bajo normas como GlobalG.A.P., HACCP y BPA, así como gestionar la admisibilidad del producto ante SENASICA mediante una articulación efectiva con el ICA. El cumplimiento de estos requisitos no solo es una condición de entrada, sino también una oportunidad para posicionar la fresa colombiana como un producto confiable, sostenible y competitivo.

Finalmente, la estrategia contempla el posicionamiento comercial de la fresa colombiana

en el mercado mexicano mediante la segmentación adecuada del público objetivo. Se propone focalizar la oferta en nichos específicos como tiendas gourmet, supermercados de productos saludables y consumidores con conciencia ambiental, aprovechando la creciente demanda de productos diferenciados. Para ello, se sugiere el uso de campañas de marketing basadas en el origen del producto, su trazabilidad, sostenibilidad y sabor único, así como la participación en ferias agroalimentarias que permitan establecer relaciones comerciales directas con distribuidores e importadores.

La propuesta, en su conjunto, responde a la necesidad de transformar el modelo actual de producción y comercialización de fresa en Colombia en un sistema más eficiente, articulado y orientado al mercado internacional. Esta estrategia no solo busca ingresar al mercado mexicano, sino también fortalecer las capacidades del sector agrícola colombiano en su camino hacia una inserción competitiva, sostenible y duradera en el comercio global.

Propuesta de Exportación

Análisis del mercado mexicano

Colombia ha incrementado su presencia en el mercado internacional de fresas. En 2023, exportó fresas frescas por un valor de \$201,000 USD, posicionándose en el puesto 66 entre los exportadores mundiales. Los principales destinos incluyen países de Centroamérica y el Caribe, como Panamá y Aruba, así como España y Estados Unidos (OEC, 2024)

Diagnóstico del entorno externo (PESTEL)

Acuerdos Comerciales: Colombia ha firmado varios Tratados de Libre Comercio (TLC) con importantes mercados de destino, como Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea y Corea del Sur. Estos acuerdos facilitan el acceso a mercados internacionales al

eliminar o reducir barreras arancelarias, pero también requieren el cumplimiento de estrictas³⁵ normativas de calidad y seguridad.

Políticas Agrícolas Nacionales: Las políticas gubernamentales en Colombia apoyan el desarrollo agrícola, con iniciativas para mejorar infraestructura, capacitación y acceso a tecnología, lo cual es esencial para fortalecer la competitividad de la fresa.

Estabilidad Política: La estabilidad política interna es crucial para mantener un entorno favorable para la inversión en el sector agrícola. Las relaciones diplomáticas con países importadores también son importantes para asegurar un comercio fluido.

Certificaciones fitosanitarias complejas y costosas

Obtener las certificaciones necesarias para exportar fresa, como las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y las certificaciones específicas de cada país, es un proceso complejo y costoso. Pequeños y medianos productores enfrentan dificultades para cumplir con estos requisitos debido a limitaciones financieras y técnicas. Este obstáculo reduce la capacidad de Colombia para acceder a mercados internacionales.

Requisitos fitosanitarios estrictos en mercados internacionales

Los países importadores, como México, imponen estrictos requisitos fitosanitarios para la importación de productos agrícolas. Esto incluye la necesidad de cumplir con normas específicas de calidad, ausencia de plagas y residuos de pesticidas, así como la implementación de sistemas de control en la poscosecha. El incumplimiento de estas normativas puede resultar en rechazos de carga y pérdida de mercados (Stamatiu, 2021).

Barreras no arancelarias adicionales

Además de los aranceles, existen barreras no arancelarias que afectan la exportación

de fresa colombiana. Estas incluyen inspecciones previas al embarque, evaluaciones de conformidad y requisitos técnicos específicos de cada país. En el caso de México, se destacan obstáculos relacionados con certificados de origen, etiquetado y certificación de productos, que pueden generar demoras y costos adicionales en el proceso de exportación. 36

La exportación de fresa colombiana enfrenta desafíos significativos tanto en la cadena de suministro como en el cumplimiento de normativas internacionales. Para superar estos obstáculos, es fundamental mejorar la infraestructura logística, implementar sistemas de trazabilidad eficientes y facilitar el acceso a certificaciones fitosanitarias para los productores. Además, es necesario fortalecer la cooperación entre entidades gubernamentales y el sector privado para abordar las barreras no arancelarias y facilitar el acceso a mercados internacionales como el mexicano.

Condiciones Macroeconómicas Mundiales: Factores como el crecimiento económico, la inflación, y la estabilidad monetaria en mercados destino influyen en la demanda de fresas. Un entorno económico favorable puede aumentar el gasto de los consumidores en productos frescos y exóticos.

Tipo de Cambio: Las fluctuaciones en el tipo de cambio afectan la competitividad de las fresas colombianas en el mercado internacional. Un peso colombiano más débil podría hacer que las exportaciones sean más competitivas en precio.

Costos de Producción y Logística: Los crecientes costos de insumos agrícolas y transporte pueden impactar los márgenes de beneficio. La eficiencia en la cadena de suministro y las estrategias para minimizar costos son vitales.

Social

Preferencias del Consumidor: Hay una tendencia creciente hacia productos más saludables, sostenibles y orgánicos. Las fresas colombianas pueden capitalizar estas preferencias al promover prácticas agrícolas sostenibles y obtener certificaciones de calidad.

Cambios Demográficos: El crecimiento de las clases medias y el envejecimiento de la población en muchos mercados importadores está alimentando la demanda de alimentos nutritivos y de alta calidad.

Tendencias de Consumo: Las redes sociales están influyendo en las tendencias alimenticias, y la visibilidad de productos frescos y orgánicos está en aumento. Las fresas colombianas pueden beneficiarse de campañas de marketing dirigidas a estos canales.

Tecnológico

Mejora Logística: Tecnologías en la cadena de frío y métodos de embalaje innovadores permiten preservar la calidad de las fresas durante el transporte y aumentar su vida útil en el mercado.

Comercio Electrónico: El crecimiento del e-commerce permite alcanzar más consumidores finales de manera directa, lo cual es una oportunidad para diversificar los canales de distribución.

Ecológico

Sostenibilidad Ambiental: La presión para adherirse a prácticas agrícolas sostenibles está creciendo. La producción sostenible de fresas, con un enfoque en la reducción del uso de pesticidas y la gestión adecuada de recursos, es crucial para cumplir con normativas ambientales internacionales.

Cambio Climático: Las variaciones climáticas pueden afectar la producción de fresas. La planificación adecuada y el uso de tecnologías pueden ayudar a mitigar estos impactos.

Certificaciones Ambientales: Obtener certificaciones reconocidas internacionalmente puede mejorar la reputación de las fresas colombianas y abrir nuevas oportunidades de mercado.

Compra y Reventa con Procesos de Valor Agregado: Es menos complejo optar por la compra de fresa a productores certificados, integrando medidas de control, empaque y logística para asegurar estándares internacionales antes de la exportación.

Barreras Fitosanitarias y Requisitos Regulatorios

Normativa Mexicana: México, a través de SENASICA (Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria), establece estrictos requisitos fitosanitarios para la importación de productos agrícolas, incluidos los protocolos específicos para la fresa (Legiscomex, s.f).

Proceso de Admisibilidad: Colombia debe solicitar la admisibilidad de nuevos productos ante SENASICA, lo que implica evaluaciones de riesgos y la implementación de medidas fitosanitarias acordadas entre ambos países (Legiscomex, s.f)

Cumplimiento de Certificaciones Internacionales

Certificaciones Necesarias: Es esencial que los productores colombianos obtengan certificaciones como GlobalG.A.P., BPA y SQF para garantizar la calidad e inocuidad de las fresas, facilitando su aceptación en el mercado mexicano (Acevedo- Cornejo, 2023)

Competencia comparativa

Análisis del entorno competitivo y barreras para la entrada de la fresa colombiana en el mercado mexicano.

Demanda del producto en México

Producción y consumo interno: México es el quinto productor mundial de fresa, con una producción de 641.55 mil toneladas en 2023, lo que representa un aumento del 11% en comparación con el año anterior. La fresa es la baya más consumida en el país

Obstáculos en la Cadena de Suministro

Logística y Cadena de Frío

Desafíos Logísticos: La fresa es un producto altamente perecedero que requiere una cadena de frío eficiente desde su cosecha hasta su llegada al consumidor final en México.

Estrategia Recomendada

Fortalecimiento de la Colaboración Bilateral

Reuniones Técnicas: Establecer encuentros periódicos entre SENASICA y el ICA para revisar y actualizar los protocolos fitosanitarios, garantizando una comunicación fluida y la resolución oportuna de posibles inconvenientes (Legiscomex, s.f)

Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad

Certificación y Capacitación: Fomentar que los productores colombianos obtengan las certificaciones internacionales necesarias y participen en programas de capacitación continua en prácticas agrícolas sostenibles y control de calidad (Acevedo- Cornejo, 2023).

Optimización de la Logística de Exportación

Infraestructura Logística: Invertir en infraestructura de almacenamiento y transporte refrigerado, utilizando tecnologías como la gestión remota de contenedores para monitorear en tiempo real las condiciones de la carga (Cumbre Latina, 2024)

Matriz DOFA

Matriz DOFA	
Fortalezas	Oportunidades
- Producción anual continua debido a condiciones climáticas favorables.	- Creciente demanda en mercados como México y Estados Unidos.
- Variedades de alta calidad como Albion y San Andreas.	- Preferencia del consumidor por productos orgánicos y sostenibles.
- Certificaciones internacionales que respaldan las buenas prácticas.	- Ventanas comerciales en temporadas sin producción en otros países.
Debilidades	Amenazas
- Infraestructura logística limitada en algunas regiones productoras.	- Competencia de países con mayor volumen de producción, como México.
- Costos elevados de transporte y distribución.	- Barreras fitosanitarias y arancelarias en mercados objetivo.
- Necesidad de mejorar la trazabilidad del producto.	- Impactos del cambio climático en la producción agrícola.

Revela un panorama mixto, con fortalezas sólidas que ofrecen un punto de partida competitivo, pero también con retos que deben abordarse con estrategias bien estructuradas.

En cuanto a las fortalezas, destaca la capacidad productiva constante de Colombia gracias a sus condiciones climáticas favorables, lo que permite cosechas durante todo el año. Esta continuidad representa una ventaja frente a otros países con producción estacional. Además, el uso de variedades reconocidas por su calidad, como Albion y San Andreas, mejora la percepción del producto en mercados exigentes. A esto se suma el cumplimiento de estándares internacionales, reflejado en certificaciones como Global G.A.P. y BPA, que dan confianza a los importadores y consumidores.

En el campo de las oportunidades, el escenario global actual favorece la incursión de productos agrícolas sostenibles. El creciente interés en frutas frescas, saludables y producidas

bajo prácticas responsables ha generado una demanda significativa, especialmente en 42
mercados como México y Estados Unidos. Colombia puede aprovechar además las llamadas
ventanas comerciales, períodos en los que otros productores no están en temporada, para
posicionar su oferta sin enfrentar tanta competencia directa.

Sin embargo, no todo es favorable. En las debilidades se evidencia la necesidad
urgente de mejorar la infraestructura logística, especialmente en zonas rurales donde se
cultiva la fresa. El transporte ineficiente y los altos costos de distribución reducen la
rentabilidad del negocio exportador. Además, la falta de sistemas robustos de trazabilidad
compromete la posibilidad de demostrar la inocuidad y origen del producto, aspecto crucial
para superar las exigencias de los países compradores.

Finalmente, las amenazas exigen atención estratégica. La competencia de grandes
productores como México, que ya domina su mercado interno y tiene experiencia
exportadora, representa una barrera natural para la entrada de nuevas ofertas. A esto se
suman las complejas regulaciones fitosanitarias y arancelarias que pueden obstaculizar el
ingreso del producto colombiano si no se cuenta con un sistema de cumplimiento fuerte y
adaptado. Por último, el cambio climático es un factor externo cada vez más presente, que
podría alterar las condiciones productivas y afectar la calidad de la fruta a largo plazo.

En resumen, la fresa colombiana cuenta con atributos que la hacen viable y
competitiva para exportación, pero su éxito dependerá de la capacidad para enfrentar los
desafíos logísticos, normativos y ambientales, mientras se aprovechan las tendencias
globales de consumo y las brechas de mercado en países como México.

Característica	Descripción
Sabor	Dulce con notas ligeramente ácidas, lo que la hace atractiva tanto para el consumo fresco como para la industria de procesamiento.
Color	Rojo brillante uniforme, considerado un indicador de calidad comercial para exportación.
Tamaño	Oscila entre 25 y 45 mm dependiendo de la variedad y condiciones agroecológicas, cumpliendo los estándares de los mercados internacionales.
Textura	Firme y resistente, ideal para mantener la integridad del fruto durante el transporte y almacenamiento.
Aroma y jugosidad	Aroma natural pronunciado y jugosa al paladar, características que la hacen valorada en el segmento gourmet.
Presentación	Embalaje primario en clamshell PET reciclable o bandejas biodegradables; empaque secundario en cajas de cartón ventiladas y resistentes.
Conservación	Requiere cadena de frío entre 0 °C y 2 °C y humedad relativa entre 85-90% para prolongar la vida útil.

Fuente: Elaboración propia

Tipo de Embalaje para Exportar la Fresa

El embalaje es fundamental para mantener la calidad del producto en tránsito. Se recomienda el uso de canastitas plásticas de 250 g para mercados de alta rotación (como Europa) y cajas de cartón de 6 o 12 unidades para exportaciones a países con mayores volúmenes, pues este tipo de embalaje permite optimizar el espacio de almacenamiento y mantener la cadena de frío durante el transporte (OEC, 2024).

Para garantizar la calidad y prolongar la vida útil del producto durante su transporte internacional, se recomienda el uso de dos tipos principales de embalaje:

a) Canastas plásticas de 250 g: Ideales para mercados de alta rotación y consumo fresco en países europeos, debido a su mayor protección y presentación.

b) Cajas de cartón: Configuradas en empaques de 6 o 12 canastas, adecuadas para exportaciones a América del Norte, ya que optimizan el espacio y facilitan el manejo en cadena de frío (OEC, 2024).

Cada tipo de embalaje debe asegurar el mantenimiento de la cadena de frío, con temperaturas entre 0°C y 2°C y una humedad relativa del 85-90%, para preservar la calidad del fruto.

Sección	Descripción
1. Introducción	La propuesta busca posicionar la fresa colombiana en el mercado mexicano aprovechando ventajas naturales (clima, producción anual) y transformándolas en una oferta competitiva mediante cumplimiento de normativas fitosanitarias, calidad, y modernización de la cadena de suministro.
2. Objetivos	General: Establecer un plan estratégico de exportación a México cumpliendo normas de calidad.
	Específicos: Modernizar la cadena de suministro. Cumplir con certificaciones internacionales (GlobalGAP, BPA, ICA) Aprovechar tratados comerciales (T-MEC) Posicionar el producto destacando sabor y calidad

<p>3. Análisis de Contexto y Marco Teórico</p>	<p>- Ventaja Competitiva (Porter): Colombia puede producir fresas todo el año; integrar proveedores y fortalecer la cadena de valor incrementa competitividad.</p> <p>- Tratados Comerciales: El T-MEC facilita acceso, pero requiere gestionar barreras fitosanitarias.</p> <p><i>Fuente: The Food Tech, 2024, OEC, 2024</i></p>
<p>4. Plan de Exportación</p>	<p>A. Producto: Fresas tipo Chandler y Camarosa con buen sabor, color y control postcosecha.</p> <p>B. Producción: Modernización agrícola, cumplimiento de certificaciones.</p> <p>C. Logística: Cadena de frío, alianzas logísticas para reducir pérdidas y tiempos. <i>Fuente: ProducePay, 2024</i></p>
<p>5. Estrategia Comercial y Promoción</p>	<p>Segmentación: Supermercados, tiendas gourmet, consumidores de productos frescos certificados.</p> <p>Promoción: Ferias, redes sociales, distribuidores mexicanos.</p> <p>Apoyo Institucional: ProColombia y alianzas público-privadas.</p> <p><i>Fuente: ProColombia, 2024</i></p>
<p>6. Consideraciones Regulatorias y de Competitividad</p>	<p><u>Cumplir normas fitosanitarias mexicanas, superar barreras arancelarias y no arancelarias (etiquetado, inspecciones).</u></p> <p><u>Aprovechar tratados como T-MEC. Implementar trazabilidad e inocuidad. Fuente: OEC, 2024</u></p>

7. Cronograma de Implementación	Fase 1 (0-3 meses): Diagnóstico y adecuación logística y productiva.
	Fase 2 (3-6 meses): Contacto con distribuidores, promoción.
	Fase 3 (6-12 meses): Exportaciones piloto y ajustes estratégicos.
8. Análisis del Mercado Objetivo	- Demanda en México: Consumo alto de fresa, importaciones crecientes.
	- Competencia: Fuerte producción interna (Michoacán, Jalisco), EE. UU. como principal proveedor.
	- Barreras de entrada: Certificaciones, trazabilidad, logística.
	- Segmentos atractivos: Gourmet, orgánicos, frescos. <i>Fuente: Statista, 2024, WITS, 2024</i>
9. Estrategia de Entrada al Mercado	- Selección del canal de distribución: Se recomienda utilizar distribuidores establecidos en México para asegurar posicionamiento rápido, aunque se valorará gestión directa en etapas posteriores.
	- Establecimiento de precios: Basado en costos logísticos, certificaciones, márgenes, y aranceles residuales bajo el T-MEC.
	- Estrategia de entrada: Exportación directa con posibilidad de evolución hacia alianzas (joint ventures).
	- Métodos de pago: Uso de cartas de crédito, seguros de exportación y pagos anticipados con nuevos compradores.

<p>10. Conclusiones y Recomendaciones</p>	<p>Se recomienda invertir en tecnología y certificaciones, optimizar logística, y establecer alianzas comerciales. Diferenciar el producto por sabor, frescura y cumplimiento normativo. La colaboración público-privada y la utilización de tratados como T-MEC son claves para el éxito.</p>
--	--

La decisión de exportar la fresa colombiana se fundamenta en diversos aspectos:

Ventaja comparativa: Colombia cuenta con condiciones climáticas óptimas y suelos fértiles que permiten una producción continua y de alta calidad (Infoagro, 2023). **Demanda internacional creciente:** Los mercados de Estados Unidos, México, Canadá y la Unión Europea muestran un creciente interés en frutas frescas y de alta calidad, y se estima que el consumo de fresa aumenta entre un 5% y un 6% anual (Mordor Intelligence, 2022).

Oportunidades de posicionamiento: A través de acuerdos comerciales como el T-MEC, se puede asegurar una ventaja competitiva y reducción de barreras arancelarias, facilitando el acceso a mercados claves (CIT, 2019).

Incremento de valor para los productores: La exportación permite diversificar mercados y agregar valor al producto mediante certificaciones internacionales (ICA, 2020)

Barreras Fitosanitarias y Requisitos Regulatorios

Normativa Mexicana: México, a través de SENASICA (Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria), establece estrictos requisitos fitosanitarios para la importación de productos agrícolas, incluidos los protocolos específicos para la fresa (Legiscomex, s.f).

Proceso de Admisibilidad: Colombia debe solicitar la admisibilidad de nuevos

productos ante SENASICA, lo que implica evaluaciones de riesgos y la implementación de 48 medidas fitosanitarias acordadas entre ambos países (Legiscomex, s.f)

Cumplimiento de Certificaciones Internacionales

Certificaciones Necesarias: Es esencial que los productores colombianos obtengan certificaciones como GlobalG.A.P., BPA y SQF para garantizar la calidad e inocuidad de las fresas, facilitando su aceptación en el mercado mexicano (Acevedo- Cornejo, 2023)

Competencia comparativa

Análisis del entorno competitivo y barreras para la entrada de la fresa colombiana en el mercado mexicano.

Demanda del producto en México

Producción y consumo interno: México es el quinto productor mundial de fresa, con una producción de 641.55 mil toneladas en 2023, lo que representa un aumento del 11% en comparación con el año anterior. La fresa es la baya más consumida en el país (Statics, 2024).

Importaciones: En 2023, México importó fresas frescas por un valor de \$75.5 millones USD, principalmente de Estados Unidos, lo que indica una dependencia significativa de las importaciones para satisfacer la demanda interna (WITS, 2024).

Competencia en el mercado mexicano

Competencia internacional: México también importa fresas de Estados Unidos, lo que representa una competencia adicional para los productores colombianos que buscan ingresar al mercado mexicano (WITS, 2024).

Comportamiento del Consumidor – ubicado en las tendencias de los países

El análisis del mercado internacional revela que el consumidor de frutas frescas está

cada vez más orientado hacia productos con atributos de calidad, sabor natural y etiquetados⁴⁹ ecológicos o de comercio justo. Estudios recientes indican que, en países como Estados Unidos y Canadá, más del 65% de los consumidores prefieren productos que cumplan con normativas fitosanitarias internacionales y que ofrezcan beneficios saludables. En el caso específico de fresas, se observa que el crecimiento anual del consumo se sitúa alrededor del 5% en América del Norte, respaldado por datos de Mordor Intelligence (2022). Estos datos se complementan con encuestas en mercados europeos que demuestran que el 58% de los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior por frutas con certificación orgánica y alta calidad.

Factores Culturales y Preferencias del Consumidor

Preferencias de consumo: La mermelada de fresa es uno de los productos agroindustriales más populares en México, representando el 85.5% del consumo nacional de este producto (Jacto, 2022)

Tendencias de consumo: En 2020, el consumo anual per cápita de fresa fresca aumentó a 3.9 kg, lo que indica una creciente aceptación del producto en el mercado mexicano (ProducePay, 2022)

Marco Legal

Cumplimiento Regulatorio Internacional: Las fresas deben cumplir con estándares internacionales de calidad, seguridad alimentaria, y requisitos fitosanitarios para ingresar a mercados de destino como la UE y EE.UU.

Derechos de Propiedad Intelectual: El cumplimiento con las normativas relacionadas con derechos de propiedad intelectual en empaques y marketing es importante para proteger la marca colombiana de fresas.

Regulaciones Laborales: Cumplir con estándares laborales en el campo es esencial para asegurar la responsabilidad social corporativa y puede ser un factor decisivo para consumidores y socios comerciales.

Comparativo de la competitividad de la fresa colombiana con la de México. Quienes son sus competidores

Si bien Colombia posee una ventaja natural (clima y condiciones del suelo favorables) que le permite una producción continua y de alta calidad, el salto hacia la competitividad internacional depende de transformar estas ventajas comparativas en ventajas competitivas reales.

La experiencia y metodología empleada en estudios comparativos (incluyendo casos de México) permiten apreciar que, a pesar de las condiciones favorables, es imprescindible invertir en tecnología, capacitación y modernización de procesos para competir de manera efectiva en el mercado internacional.

Diseño de campaña de marketing adaptada al mercado mexicano

Adaptación cultural: Considerar las preferencias locales, como el consumo de productos frescos y naturales, y la importancia de la sostenibilidad.

Idioma y comunicación: Utilizar el español mexicano en todos los materiales promocionales, asegurando claridad y cercanía con el consumidor.

Mensajes clave: Resaltar la calidad, sabor y frescura de la fresa colombiana, así como su producción sostenible y certificaciones internacionales.

Selección de canales de promoción adecuados

Publicidad en línea: Utilizar plataformas digitales como redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) para llegar a un amplio público.

Eventos y ferias comerciales: Participar en eventos agroalimentarios en México para establecer contactos directos con distribuidores y compradores.

Colaboraciones con influencers: Trabajar con influencers locales en el ámbito de la gastronomía y la vida saludable para aumentar la visibilidad del producto.

Estrategia de distribución eficaz

Canales de distribución: Establecer alianzas con distribuidores mayoristas y cadenas de supermercados en México.

Logística: Implementar una cadena de frío eficiente para garantizar la frescura del producto durante el transporte.

Puntos de venta: Asegurar la presencia del producto en puntos de venta estratégicos, como supermercados y tiendas especializadas en productos frescos.

Cálculo de costos de exportación

Costos de producción: Incluir empaque y certificaciones necesarias.

Transporte: Determinar costos de transporte terrestre y aéreo, considerando la distancia y la urgencia de entrega.

Seguros: Incluir seguros para el transporte internacional y posibles riesgos durante el proceso de exportación.

Aranceles e impuestos: Considerar los aranceles aplicables bajo el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) y otros impuestos relacionados.

Costos operativos: Incluir costos administrativos, aduaneros y otros gastos operativos asociados al proceso de exportación.

Identificación de fuentes de apoyo institucional y financiero ProColombia:

Ofrece asesoría y apoyo a exportadores colombianos, facilitando contactos con importadores mexicanos y participación en ferias comerciales.

Bancos y entidades financieras: Proporcionan líneas de crédito y financiamiento para exportadores, así como seguros de crédito para proteger las transacciones internacionales.

Gobierno mexicano: A través de programas como el Programa Nacional de Franquicias, apoya a pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en la expansión internacional

El presente trabajo de grado no se limita a un análisis sectorial, sino que constituye la base estratégica para la creación de una empresa exportadora de fresa colombiana orientada al mercado mexicano. A partir de la validación de la oportunidad comercial, el diagnóstico competitivo y el análisis normativo internacional, se establecen los fundamentos técnicos que permiten transitar de la ideación a la estructuración empresarial formal. En este sentido, el estudio configura la etapa inicial del plan empresa, en la cual se definen las condiciones de mercado, los factores de competitividad y la viabilidad estratégica que sustentan la futura constitución de una unidad productiva y comercial con enfoque exportador. Por tanto, el proyecto no solo identifica una oportunidad de negocio, sino que delimita el marco estratégico sobre el cual se desarrollará la implementación operativa y financiera de una empresa especializada en la exportación de fresa fresca colombiana, consolidando así una propuesta empresarial con proyección internacional y potencial de crecimiento sostenible.

Así mismo, en concordancia con los objetivos planteados, este proyecto permitió analizar integralmente la viabilidad de exportar fresa colombiana al mercado mexicano, teniendo en cuenta su competitividad, demanda y barreras regulatorias.

En primer lugar, se concluye que Colombia posee una ventaja comparativa significativa gracias a sus condiciones climáticas y edafológicas, que permiten una producción continua de fresas de alta calidad durante todo el año. Esta característica representa un factor diferenciador frente a productores con estacionalidad marcada, como México.

El estudio del mercado mexicano evidenció una demanda creciente por frutas frescas, saludables y certificadas, lo cual abre una oportunidad para posicionar la fresa colombiana. Sin embargo, para lograr una inserción exitosa es necesario superar retos como el cumplimiento de

normativas fitosanitarias, la obtención de certificaciones internacionales (como GlobalG.A.P.⁵⁴ y BPA) y el fortalecimiento de la cadena logística, especialmente en lo relacionado con trazabilidad y cadena de frío.

Asimismo, se identificó que los tratados de libre comercio, especialmente el T-MEC, ofrecen condiciones favorables para la exportación, siempre que se logre una adecuada adaptación normativa y técnica. Esto implica no solo cumplir con los requisitos de ingreso, sino también con las expectativas del consumidor mexicano, cada vez más exigente con la calidad, inocuidad y sostenibilidad de los productos.

Por tanto, se propone una estrategia integral basada en la modernización del proceso productivo, el desarrollo de alianzas público-privadas, el acceso a financiación y la implementación de un plan de marketing orientado a segmentos gourmet y orgánicos. Estas acciones permitirán transformar las ventajas naturales de Colombia en ventajas competitivas sostenibles.

Finalmente, se concluye que comercializar y potencializar la propuesta de exportación hacia México es crucial para diversificar los mercados de destino de la fresa colombiana, incrementar el valor agregado del producto y consolidar al sector agrícola como un motor de desarrollo económico e integración internacional.

Delimitación y proyección del estudio

El presente estudio se enfoca exclusivamente en la fase previa del plan de exportación de fresa colombiana hacia el mercado mexicano. En esta etapa se analizan y estructuran los requisitos normativos, sanitarios, logísticos y comerciales necesarios para garantizar una operación viable y ajustada a la regulación vigente en ambos países.

Dado que la fresa es un producto altamente perecedero, se requiere un manejo técnico riguroso que incluya procesos de selección, clasificación por calidad, tratamiento fitosanitario y control de cadena de frío. Estas medidas buscan asegurar el cumplimiento de los estándares exigidos por las autoridades competentes, reducir riesgos de rechazo en destino y garantizar que el producto llegue en condiciones óptimas para el consumo.

El diseño del plan responde a la necesidad de prevenir errores frecuentes en procesos de

internacionalización agrícola, como la falta de estudios de mercado, deficiencias en 56 certificaciones sanitarias o desconocimiento de los requisitos fitosanitarios. Por ello, esta fase prioriza el análisis de la demanda, la evaluación de costos logísticos y la verificación del cumplimiento normativo, con el fin de sustentar decisiones estratégicas sobre bases objetivas.

Se proyecta que la fase operativa pueda ejecutarse en un plazo de dos a tres años, tiempo necesario para consolidar la preparación técnica, asegurar capital de trabajo y estructurar alianzas comerciales. La estrategia de ingreso será gradual, iniciando en segmentos específicos del mercado para evaluar resultados y minimizar riesgos antes de expandirse a mayor escala.

En conclusión, esta fase preparatoria constituye el soporte técnico y estratégico del proyecto, orientado a lograr una inserción competitiva y sostenible en el mercado mexicano.

Referencias

- Acevedo-Cornejo, I. L. (2023). *Estrategias administrativas para la exportación de fresa en el Valle de Zamora, Michoacán*. Mexicana de Agronegocios. <https://www.redalyc.org/journal/141/14178277004/>
- Analdex. (2024). *Informe de las exportaciones colombianas de frutas 2022*. <https://analdex.org/2023/04/20/informe-de-las-exportaciones-colombianas-de-frutas-2022/>
- CIT. (2019). *Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y Canadá*. <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-con-canada>
- CIT. (2019). *Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América*. <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-estados-unidos>
- Collazos, A. (2012). *Aprobación TLC con los Estados Unidos*.
- Correa, M. A. (2024). Las exportaciones de fruta fresca crecieron 29% durante el primer trimestre de 2024. *Analdex*. <https://www.larepublica.co/economia/exportaciones-de-fruta-fresca-crecieron-29-3896412>
- Cumbre Latina. (2024). *Colombia avanza en exportación de frutas y hortalizas en 2024*. <https://www.cumbrelatina.com/2024/03/colombia-avanza-en-exportacion-de.html>
- EC. (2021). *Partidas arancelarias Ecuador*. Universidad Nacional de Colombia.

- Elflein, J. (2024). Número de adultos canadienses con consumo de frutas y verduras, 5 veces⁵⁷ al día o más de 2015 a 2023. *Statista*.
<https://www.statista.com/statistics/434180/number-of-canadians-fruit-and-vegetable-intake-at-least-5-times-daily/>
- ICA. (2020). *En Boyacá, el ICA hace vigilancia en plagas de control oficial en cultivos de fresa*. <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-vigila-plagas-control-oficial-cultivos-fresa>
- Infoagro. (2023). *El cultivo de la fresa*.
https://www.infoagro.com/documentos/el_cultivo_fresa.asp
- Jacto. (2022). ¿Dónde se produce fresa en México y cuál es el estado de la industria? *Agricultura e Manejo*. <https://bloglatam.jacto.com/donde-se-produce-fresa-en-mexico/>
- Legiscomex. (s.f.). *El ICA y ProMéxico acordaron medidas para reactivar las relaciones comerciales entre los dos países*.
https://www.legiscomex.com/Noticias/El_ICA_y_ProMexico_acordaron_medidas_para_reactivar_las_relaciones_comerciales_entre_los_dos_paises-70953
- Lombana, J., & Rozas Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*.
http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002
- Merubia, M. J. (2019). *Teorías de la internacionalización de empresas*. Illustro.
<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-peruana-de-ciencias-aplicadas/teoria-microeconomica/teorias-de-la-internacionalizacion-2/67914664>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021). *Producción agrícola en Colombia: Fresas*. <https://www.minagricultura.gov.co>
- OECD. (2024). *Fresas frescas en Colombia*. <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/strawberries-fresh/reporter/col>
- OECD. (2024). *Fresas, frutillas frescas*. <https://oec.world/es/profile/hs/strawberries-fresh>
- ProducePay. (2022). *Producción y exportación de fresa en México*.
<https://producepay.com/es/el-blog/produccion-y-exportacion-de-fresa-en-mexico/>
- Romo Ortiz, U. H. (2019). *Análisis de la Central de Abastos de la Ciudad de México, como eje del abasto alimentario de la zona metropolitana de la Ciudad de México*. Universidad Nacional Autónoma de México.
<https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000797010/3/0797010.pdf>
- Sánchez Romero, J. (2024). La Unión Europea dio luz verde a acuerdo comercial con Colombia, Perú y Ecuador. <https://www.infobae.com/colombia/2024/10/14/la-union-europea-dio-luz-verde-a-acuerdo-comercial-con-colombia-peru-y-ecuador/>
- Soriano Montero, M. A. (2008). *El papel del emprendedurismo en la formación de clusters industriales*.
https://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mcap/soriano_m_ma/
- Stamatiu, J. (2021). *Plagas y enfermedades cuarentenarias: Las opciones de Colombia ante las cambiantes reglas del mercado internacional de frutas y flores*. Anasac.
<https://www.metroflorcolombia.com/plagas-y-enfermedades-cuarentenarias-las-opciones-de-colombia-ante-las-cambiantes-reglas-del-mercado-internacional-de-frutas-y-flores/>
- Statics. (2024). *Mexico: Strawberries production volume 2012–2023*.
- Statista. (2025). *Frutas tramitadas y congeladas – Canadá*.
<https://www.statista.com/outlook/cmo/food/fruits-nuts/processed-frozen->

TRADE. (2021). *Acuerdo comercial UE-Colombia-Perú-Ecuador*.

https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/content/acuerdo-comercial-ue-colombia-ecuador-peru#toc_3

WITS. (2024). *Fresas de México, importaciones frescas por país en 2023*.

<https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/MEX/year/2023/tradeflow/Imports/partner/ALL/product/081010>