

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLAN DE EXPORTACIÓN DE AGUACATE DESDE ECUADOR HACIA
ESTADOS UNIDOS DE LA EMPRESA ANDEAN CROP**

PAULA DANIELA PUENTE GUEVARA

DIRECTOR: FABIÁN CUEVA BRITO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: POLÍTICA ECONÓMICA, COMPETITIVIDAD
INSTITUCIONAL, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO, PRODUCTIVIDAD
Y LIDERAZGO**

**SUBLÍNEA: ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y
PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, SEPTIEMBRE – 2023

DIRECTOR

FABIÁN CUEVA BRITO

LECTOR

RAMIRO SORIA CUBILLO

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico principalmente a mis padres. A mi madre Nubia, que siempre estuvo para mi apoyándome en mis decisiones y me enseñó a que soy capaz de todo y a no rendirme. A mi padre Fabricio, quien siempre estuvo conmigo durante toda mi carrera y confió en mí.

A mi hermana Danna que siempre me ha llenado de cariño y motivado a seguir adelante.

A Jackson Daniel quien fue mi apoyo emocional por muchas noches.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia que siempre ha estado ahí para mí. Mis padres Nubia y Fabricio por el apoyo incondicional que me han dado durante toda mi carrera y gracias a ellos he podido llegar a donde estoy. A mis abuelitos por estar siempre pendientes de mi bienestar y llenarme de cariño día a día.

Agradezco a mi tío Luis Ignacio por su compañía y apoyo invaluable en mi proyecto, proporcionándome la información necesaria sobre la empresa.

A la empresa Andean Crop que me ha ayudado con mi trabajo de titulación y me ha abierto las puertas para la recolección de datos del presente trabajo.

Igualmente agradezco a mis amigos que me han acompañado a lo largo de mi carrera y han hecho de esta etapa de mi vida más divertida, así como han mostrado su respaldo hacia mí. Especialmente a Gabriel, Pablo y Jairo, con quienes he compartido grandes momentos durante la universidad.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Problema	1
1.2. Objetivos	1
1.2.1. General	1
1.2.2. Específicos	1
1.3. Relevancia del Estudio	2
1.4. Diseño Metodológico	2
1. CAPÍTULO 1:	3
1.1. Introducción	3
1.2. Marco Teórico	3
1.1.1 Comercio Internacional	3
1.1.2 Teorías del comercio internacional	3
1.1.3 El Aguacate	5
1.1.4 Análisis PESTEL	6
1.1.5 Fuerzas de Porter	7
1.1.6 Plan de Exportación	9
2. CAPÍTULO 2: Diagnóstico interno y Externo	12
2.1. Interno	12
2.1.1. Historia	12
2.1.2. Estructura económico – productiva	12
2.1.3. Matriz EFI	14
2.2. Externo	15
2.2.1. PESTEL Ecuador	15
2.2.2. PESTEL Estados Unidos	21
2.2.3. Fuerzas de Porter	27
2.2.4. Sector aguacatero del Ecuador	29
2.2.5. Exportación de Aguacates	31
2.2.6. Mercado de aguacates en Estados Unidos	32
2.2.7. Consumo de aguacates en Estados Unidos	33
2.2.8. Matriz EFE	33
3. CAPÍTULO 3: Propuesta de exportación	34
3.1. Estudio de Mercado	34

3.1.1.	Tamaño de mercado	34
3.1.2.	Segmento de mercado	35
3.1.2.1.	Segmentación Geográfica	36
3.1.4.	Producto	38
3.1.5.	Precio	39
3.1.7.	Promoción	41
3.2.	Estudio Técnico	42
3.2.1.	Localización del proyecto	42
3.2.2.	Proceso Productivo.....	43
3.2.3.	Empaque	46
3.2.4.	Etiquetado.....	47
3.2.5.	Tamaño y capacidad del proyecto.....	48
3.2.6.	Organización humana y jurídica	49
3.2.7.	Distribución de planta.....	50
3.2.8.	Equipamiento.....	51
3.2.9.	Medios de transporte	51
3.2.10.	Logística internacional.....	52
3.2.11.	Requisitos formales para exportar	53
3.2.13.	Cotizaciones (INCOTERMS).....	54
3.2.14.	Contratos, formas de pago, negociaciones	55
3.3.	Estudio Financiero	56
3.3.1.	Inversión	56
3.3.2.	Ventas	57
3.3.3.	Datos de proyección	58
3.3.4.	Gastos de Ventas.....	58
3.3.5.	Gastos de Administración.....	59
3.3.6.	Estado de Resultados	59
3.3.7.	Resultados	60
4.	CONCLUSIONES.....	60
5.	RECOMENDACIONES.....	62
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	63
7.	ANEXOS.....	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diseño metodológico.....	2
Tabla 2. Recolección de datos	2
Tabla 3. Información del aguacate Hass.....	5
Tabla 4. Información del aguacate fuerte	6
Tabla 5. Matriz EFI	14
Tabla 6. Requisitos de importación aplicados al aguacate	26
Tabla 7. Zonas de Cultivo de Aguacate en Ecuador.....	30
Tabla 8. Países donde se puede realizar exportaciones de aguacate desde Ecuador	30
Tabla 9. Importaciones de aguacate en Estados Unidos.....	33
Tabla 10. Matriz EFE oportunidades y amenazas para la empresa Andean Crop.....	34
Tabla 11. Ficha Técnica de Aguacate Hass.....	38
Tabla 12. Dosis de aplicación de fertilizante por árbol.....	45
Tabla 13. Producción de aguacates según la edad de la planta.....	46
Tabla 14. Medidas cajas de cartón para Aguacate Hass	47
Tabla 15. Barreras Arancelarias Estados Unidos.....	54
Tabla 16. Cálculo de Incoterms.....	55
Tabla 17. Inversión total.....	56
Tabla 18. Ingresos y Salidas de Activos no Corrientes	56
Tabla 19. Depreciaciones y deterioro de Activos no Corrientes.....	57
Tabla 20. Ventas	57
Tabla 21. Ventas proyectadas	58
Tabla 22. Datos de proyección	58
Tabla 23. Gastos de Ventas.....	59
Tabla 24. Gastos de Ventas.....	59
Tabla 25. Estado de Resultados.....	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama actual de la empresa.....	13
Figura 2. Crecimiento poblacional Ecuador 2012-2022	18
Figura 3. Tabla piramidal de rangos de edad Ecuador 2022.	18
Figura 4. Tasas de empleo de Ecuador en el año 2022	19
Figura 5. Crecimiento poblacional en los últimos 10 años de Estados Unidos	23
Figura 6. Tabla piramidal de rangos de edad Estados Unidos 2022.....	24
Figura 7. Tasa de empleo y desempleo Estados Unidos	24
Figura 8. Importaciones de Aguacate de Estados Unidos	34
Figura 9. Segmentación geográfica de la palabra “Hass Avocado” en Estados Unidos.....	36
Figura 10. Precios promedio del aguacate del año 2022 – 2023 por kilogramo	40
Figura 11. Cantón Mira de la provincia de Carchi.	43
Figura 12. Cantón Antonio Ante de la provincia de Imbabura.....	43
Figura 13. Plantación de aguacate Andean Crop	48
Figura 14. Aguacate Hass.....	49
Figura 15. Organigrama para la empresa Andean Crop	50
Figura 16. Distribución del centro de acopio	51

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Balance General de la empresa proyectado a 5 años.....	69
Anexo 2. Flujo de caja método indirecto	71

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se explicará un plan de exportación del aguacate desde Ecuador hacia Estados Unidos de la empresa Andean Crop ubicada en las provincias de Imbabura y Carchi con el objetivo de encontrar nuevos mercados en donde existan mejores oportunidades para poder llevar el producto y mejorar la rentabilidad. En el primer capítulo se conocerá teóricamente las implicaciones de realizar una internacionalización desde una empresa ecuatoriana hacia el exterior. El capítulo 2, explica un análisis interno de la realidad de la empresa y una evaluación del sector externo, tanto del país destino como del país de origen. Una vez realizada esta investigación, se determinó que Estados Unidos es un mercado que tiene grandes oportunidades para ingresar debido a la gran magnitud de consumo del aguacate Hass en este país.

En el último capítulo se determinó el segmento y tamaño de mercado tras un análisis del comportamiento de los clientes y según la cantidad de importaciones realizadas de parte de Estados Unidos. A través del estudio técnico se estableció información básica acerca de los procesos a realizar de la empresa tales como localización del proyecto, proceso productivo, empaque, capacidad del proyecto, logística internacional, requisitos para exportar, cotizaciones y formas de pago. Para finalizar, en el estudio financiero se determinó que el plan de exportación de aguacate Hass desde Ecuador hacia Estados Unidos es viable en el tiempo debido a que sus indicadores financieros fueron favorables.

Palabras clave: aguacate Hass, exportación, mercado, Estados Unidos, internacionalización, plan de acción.

ABSTRACT

This paper will explain an avocado export plan from Ecuador to the United States of the company Andean Crop located in the provinces of Imbabura and Carchi with the objective of finding new markets where there are better opportunities to bring the product and improve profitability. In the first chapter, the implications of internationalization from an Ecuadorian company to the exterior will be theoretically known. Chapter 2 explains an internal analysis of the company's reality and an evaluation of the external sector, both in the country of destination and the country of

origin. Once this research was carried out, it was determined that the United States is a market that has great opportunities to enter due to the great magnitude of Hass avocado consumption in this country.

In the last chapter, the market segment and size were determined after an analysis of customer behavior and according to the amount of imports from the United States. The technical study established basic information about the company's processes to be carried out, such as project location, production process, packaging, project capacity, international logistics, export requirements, quotations and payment methods. Finally, the financial study determined that the plan to export Hass avocados from Ecuador to the United States is viable over time because its financial indicators were favorable.

Keywords: Hass avocado, exportation, market, United States, internationalization, action plan.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Problema

Ecuador es un país que produce grandes cantidades de materia prima gracias a sus increíbles condiciones ambientales. En el caso del aguacate, el país tiene una gran producción en esta fruta. Andean Crop es una empresa productora y empacadora de aguacates de todo tipo, quien vende su fruta a mercados mayoristas internos. No obstante, está interesada en ampliar sus horizontes y buscar nuevos, seguros y más grandes mercados mediante la exportación de su producto. Esto a causa de que el mercado interno no es tan rentable debido a la gran oferta de aguacate que se tiene en el país con un registro en el INEC de 7195 hectáreas en donde se produce aguacate, lo cual provoca que los precios sean muy volátiles y el mercado sea muy cambiante.

Por otro lado, recientemente un acuerdo entre Estados Unidos y Ecuador se forjó, logrando que se exportara por primera vez aguacates desde este país. Lo cual indica que puede ser una gran oportunidad ingresar en este nuevo mercado considerando que Estados Unidos es un gran consumidor de esta fruta con más de 3000 millones de libras por año, en donde el 90% de este consumo es de importaciones.

Es así como Andean Crop quiere saber qué es lo que implica realizar un proceso de exportación hacia un mercado recientemente abierto como lo es los Estados Unidos.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Realizar un plan de exportación del aguacate desde Ecuador hacia Estados Unidos de la empresa Andean Crop y determinar si es factible o no.

1.2.2. Específicos

- Conocer teóricamente las implicaciones de la internacionalización de una empresa al mercado de los Estados Unidos
- Evaluar la posición externa e interna de la empresa con respecto a Ecuador y Estados Unidos en la producción y venta de aguacates
- Realizar una propuesta de exportación en donde se especifique el plan de acción que se debe llevar a cabo para que el aguacate ecuatoriano pueda llegar al mercado estadounidense.

1.3. Relevancia del Estudio

A pesar de que Ecuador tiene una ventaja relativa en la producción de materias primas, tiene muy poca presencia frente al mundo en cuanto a exportaciones de productos agrícolas no tradicionales. Aprovechar esta ventaja para introducir al aguacate en nuevos mercados como lo es el estadounidense, en donde recientemente se realizó un acuerdo, causaría un crecimiento en las exportaciones, lo cual a su vez provocaría un posicionamiento del producto frente al mundo y podría ganar más presencia para posteriormente continuar ingresando en nuevos y grandes mercados.

Asimismo, parte de este proyecto es contribuir a que Andean Crop y otras empresas, tanto grandes como pequeños productores, abran sus horizontes y consideren la oportunidad de entrar a nuevos mercados internacionales en donde tienen la oportunidad de incrementar sus utilidades y posicionarse como empresa.

1.4. Diseño Metodológico

Tabla 1. Diseño metodológico

Factor	Tipo
Tipo de estudio	Descriptivo
Tipo de diseño	Transversal, mixto, estudio de caso, no experimental

Tabla 2. Recolección de datos

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Secundaria	Revistas, Libros, Tesis	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, tablas y figuras.
Primaria	Personal de la empresa	Entrevista	Guía de entrevista	Resumen narrativo
Primaria	Clientes	Encuestas	Cuestionario	Estadísticas descriptivas, tablas, figuras.
Secundaria	Registros de la organización	Investigación documental	Listas de verificación	Tablas, figuras.

1. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

Ecuador es un país que se caracteriza porque la mayoría de sus exportaciones son de materias primas entre las cuales se encuentran como principales el camarón, banano, cacao y flores (INEC, 2021). En el 2022, el total de exportaciones no petroleras registró un valor de 7.289 millones de USD según el Banco Central del Ecuador (2023). Sin embargo, entre las exportaciones más importantes no se encuentra el aguacate. El año pasado se exportó más de un millón de dólares de este producto a mercados principalmente en Europa y Asia. No obstante, este año se realizó un primer convenio de aguacate hacia Estados Unidos que se ha venido realizando durante los últimos 10 años.

Por otro lado, Estados Unidos es un gran importador y consumidor de este producto, lo cual implica que sea un buen país para exportar.

El presente trabajo se enfoca en la elaboración de un plan de exportación del aguacate hacia Estados Unidos para observar su factibilidad y los costos que este proyecto tiene con el fin de buscar una nueva fuente de ingreso para la empresa Andean Crop y buscar nuevo mercado para un mejor desarrollo económico de Ecuador.

1.2. Marco Teórico

1.1.1 Comercio Internacional

El comercio es una actividad económica que consiste en el intercambio de bienes o servicios entre un ente a otro y que se encuentra en todos los aspectos de nuestra vida diaria, en donde conviven dos variables llamadas oferta y demanda y tienen el objetivo de que las partes satisfagan sus necesidades. (Gaytán, 2005).

Es así como el comercio internacional solo es una manera de realizar comercio el cual tiene una diferencia en que es un intercambio de bienes o servicios mediante exportaciones o importaciones entre un país a otro. Según Gaytán (2005), el comercio internacional trae muchas más complicaciones que vienen con el tipo de cambio, los aranceles por pagar, el medio de transporte a usar y las restricciones puestas en cada país.

1.1.2 Teorías del comercio internacional

La teoría del comercio internacional consiste en un análisis de los distintos factores que intervienen en el intercambio de bienes y servicios de personas sean naturales o jurídicas de un país a otro, el cual es de carácter microeconómico y se basa en el largo plazo. En otras palabras, la teoría del comercio internacional

“se concentra en el estudio de las tendencias a largo plazo en un contexto de equilibrio, una vez que se ha supuesto que los aspectos monetarios influyen solamente en el corto plazo y a través del proceso de ajuste de la balanza de pagos ante una situación de desequilibrio en las relaciones económicas internacionales.” (Bajo, 1991).

1.1.2.1 Ventaja absoluta

La teoría de la Ventaja Absoluta es una teoría que postuló el economista Adam Smith en su libro “La riqueza de las Naciones” el cual fue publicado en el año 1776. Esta teoría menciona que un país debe especializarse en la producción de un solo bien en la que tenga alguna ventaja con respecto a este mismo y con respecto a otros países. Una vez realizada la producción de este bien, se podrá realizar un intercambio con otro país que tenga otro tipo de producto para el beneficio de la población. (Smith, 1997)

Smith (1997) afirma que:

"Si un país puede producir algún artículo en particular más barato que otro país, y otro país puede producir otro artículo más barato que el primero, es evidente que ambos países pueden ganar al cambiar uno con el otro, porque esto llevará a cada uno de ellos a obtener el artículo que necesita al precio más bajo posible."

Esta teoría es una de las bases para el comercio actual.

1.1.2.2 Ventaja relativa

Esta teoría es un planteamiento que lo postuló David Ricardo en su libro "Principios de Economía Política y Tributación" en 1817 como respuesta a la teoría de la Ventaja Absoluta propuesta por Adam Smith en 1776. Esta teoría menciona que, si un país no tiene una Ventaja Absoluta en la producción de algún bien, puede tener una Ventaja Relativa en la producción de bienes. Es decir, que un país puede producir bienes en los que el costo de oportunidad sea más bajo que en otros países y así realice un intercambio con otras naciones. (Smith, 1817).

David Ricardo (1817) afirmó lo siguiente:

"Si dos países difieren en sus ventajas absolutas en la producción de dos bienes diferentes, cada uno de ellos puede obtener el bien en el que tiene una ventaja absoluta a un costo menor de lo que lo haría si produjera ambos bienes por sí mismo. De esta manera, el comercio internacional permite a ambos países beneficiarse al especializarse en la producción de aquellos bienes en los que tienen una ventaja comparativa, en lugar de una ventaja absoluta."

1.1.3 El Aguacate

El Aguacate es una fruta de color verdoso que proviene de América que se ha expandido por todo el mundo. Según Lira (2018). la primera vez que se cultivó aguacate fue en México y desde ahí en adelante se llevó a otros continentes para cultivarlos, no obstante, México sigue siendo uno de los principales productores de esta fruta a nivel mundial. Además, esta es una fruta que tiene bastantes tipos de variedades y se caracteriza por ser rica en vitaminas, hierro, magnesio, entre otras. (Agrocalidad, 2019).

Por otro lado, Lira (2018) menciona que el aguacate es una fruta de las más importantes cuando se habla del comercio internacional debido a que es de gran uso culinario en platos de todo tipo en la cocina, desde cocina de sal hasta cocina de dulce.

1.1.3.1 Aguacate Hass

Este tipo de aguacate es el más comercializado a nivel mundial debido a que tiene una cascara bastante gruesa y rugosa lo que lo hace resistente a los golpes que conllevan el traslado de este producto de un país a otro, además que tiene una larga duración. Esta fruta tiene una forma ovalada, con un tamaño pequeño a mediano. El color del fruto es de verde y llega a ser oscuro cuando está maduro. (Rodríguez, 2016)

Tabla 3. Información del aguacate Hass

Peso: 140 a 340 gramos	Color: Verdoso oscuro
Producción por árbol: 1000 a 1500 frutos durante todo el año	Forma: Ovalada y semilla en medio
Resistencia: De 15 a 30 días.	Variedad: Guatemalteca
Comercialización Internacional: Alta	

Fuente: (Ocaña Martínez, 2019)

1.1.3.2 Aguacate Fuerte

Esta variedad de aguacate se caracteriza por tener una cascara suave y verde, y su comida por dentro puede ser desde verde a amarillenta. Su fruto es de mayor tamaño a comparación del aguacate Hass. (Rodríguez, 2016). El aguacate Fuerte es la variedad más común de venta al interior del Ecuador ya que esta se comercializa al interior de los mercados y es la as consumida en los hogares ecuatorianos. (Vásquez, 2011).

Tabla 4. Información del aguacate fuerte

Peso: 141 a 400 gramos	Color: Verde
Producción por árbol: 1000 a 1500 frutos durante todo el año	Forma: Pera y semilla en medio
Comercialización Local: Alta	Variedad: Mexicana - Guatemalteca

Fuente: (Ocaña Martínez, 2019)

1.1.4 Análisis PESTEL

En este trabajo se aborda la aplicación del análisis PESTEL como una herramienta esencial para comprender el entorno en el que una empresa opera.

Según Lerma (2014), este análisis busca describir el contexto o ambiente empresarial al considerar aspectos cruciales del entorno externo que impactan el rendimiento organizacional. La toma de decisiones estratégicas, especialmente en el desarrollo de estrategias a corto, mediano y largo plazo, se ve facilitada mediante la comprensión detallada del entorno.

El análisis PESTEL, como describe Mercado (2014), es un marco utilizado por profesionales de marketing para examinar y monitorear factores macro ambientales que afectan a una organización. El resultado de este análisis proporciona información clave para identificar amenazas y debilidades, fundamentales para completar una matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, así como un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El trabajo desglosa los seis factores del análisis PESTEL, según Kotler (2013):

1. Factores políticos: Evalúan cómo la intervención gubernamental, a través de leyes y políticas, puede afectar el funcionamiento de la empresa, incluyendo aspectos fiscales, subsidios, tratados comerciales y políticas internacionales.
2. Factores económicos: Consideran variables macroeconómicas a nivel nacional e internacional, como el comportamiento del producto interno bruto (PIB), tasa de desempleo, nivel de precios y balanza comercial. Se destacan eventos como crisis y auge económicos.
3. Factores sociales: Incluyen elementos como religión, cultura, hábitos e intereses que afectan los resultados de la empresa, dado que los aspectos sociales cambian y presentan nuevas tendencias.
4. Factores tecnológicos: Son vitales debido a la innovación en los mercados actuales. Los cambios tecnológicos pueden beneficiar o perjudicar a las empresas, incluyendo el uso de nuevos programas informáticos y formas de energía.
5. Factores ecológicos: Relacionados con el medio ambiente, abarcan cambios en la regulación gubernamental y tendencias sociales para la protección del medio ambiente, como leyes sobre energía y gestión de residuos.
6. Factores legales: Incluyen todas las leyes que la empresa debe cumplir, afectando la producción y comercialización de productos, con normativas sobre propiedad intelectual, seguridad social y salarios mínimos, entre otras.

En conclusión, según Kotler (2013), el análisis PESTEL, a pesar de su simplicidad, proporciona información valiosa para las empresas al permitirles conocer los elementos clave de su entorno externo. Estos elementos pueden ser considerados amenazas u oportunidades que impactan el negocio, lo que destaca la relevancia de esta técnica en la toma de decisiones estratégicas.

1.1.5 Fuerzas de Porter

Según Aguilar (2006) la metodología desarrollada por Michael Porter se centra en examinar las técnicas de análisis de la industria o sector industrial. Define el sector industrial como un conjunto de empresas que producen productos sustitutos cercanos entre sí. El propósito es evaluar los aspectos ambientales del negocio desde una perspectiva estratégica, considerando elementos como el número de proveedores y

clientes, la geografía del mercado, el impacto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución y el índice de crecimiento del mercado, así como los cambios tecnológicos.

Además, esta metodología permite determinar la intensidad de variables competitivas, como precio, calidad del producto, servicio e innovación. En algunas industrias, el énfasis competitivo puede recaer en el precio, mientras que, en otras, se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente, o la integración y cooperación entre proveedores y clientes. El análisis del sector industrial busca lograr una caracterización económica dominante en la industria, identificar las fuerzas competitivas, entender los impulsores de cambio, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer factores clave de éxito e identificar la rivalidad de la competencia y la atractividad de la industria en términos de rendimientos.

Considerando que la presión competitiva varía entre las industrias, el modelo de Porter proporciona un marco de referencia común para medir estas fuerzas competitivas, que incluyen el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de proveedores y el de los compradores o clientes. Cada una de estas fuerzas configura un conjunto de elementos que influyen en el comportamiento y el resultado de la empresa, así como en los desarrollos estratégicos.

1.1.5.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se refiere al deseo de una empresa de entrar al mercado para obtener una participación en él. Las barreras para el ingreso incluyen economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a canales de distribución, desventajas de costos y políticas gubernamentales.

1.1.5.2 Amenaza de posibles productos sustitutos

Se refiere a bienes que pueden sustituirse entre sí debido a cambios en las circunstancias. La disponibilidad de sustitutos puede afectar la competencia en la industria, y la diferenciación de productos puede disminuir la atractividad de los sustitutos.

1.1.5.3 Poder de negociación de los proveedores

La capacidad de los proveedores para negociar puede ser fuerte o débil según las condiciones del mercado y la importancia del producto. Factores como la concentración de proveedores, la falta de sustitutos y la diferenciación de productos pueden aumentar el poder de negociación.

1.1.5.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden inclinar la balanza de negociación a su favor. Su poder aumenta cuando compran una parte sustancial del producto total de la industria, cuando las ventas representan una parte significativa de los ingresos de los proveedores, y cuando tienen información sobre costos y precios.

1.1.5.5 Rivalidad entre competidores existentes

Busca alcanzar una posición privilegiada y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. Factores que intensifican la rivalidad incluyen el número de competidores, el crecimiento lento de la industria, costos fijos elevados, falta de diferenciación, intereses estratégicos elevados, incrementos importantes en la capacidad y barreras para salir del sector.

Concluye, que este enfoque en el análisis de la industria proporciona una herramienta integral para evaluar la competitividad y la atractividad de un sector.

1.1.6 Plan de Exportación

Según Llamazares (2008), el Plan de Exportación representa una herramienta vital para cualquier empresa que busque establecerse o consolidar su presencia en mercados extranjeros. Su propósito es abordar las preguntas fundamentales que surgen durante la creación y ejecución de la estrategia comercial internacional:

- ¿Cómo elegir los mercados más prometedores y accesibles para los productos?
- ¿Cuál es el canal de comercialización más adecuado para la entrada?
- ¿Qué acciones deben implementarse en las políticas de marketing (producto, precio, comunicación)?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de ventas y rentabilidad establecidos?

El plan debe organizarse en etapas claramente diferenciadas, siguiendo el orden secuencial de las operaciones de comercio internacional, para analizar cada aspecto clave de la estrategia de la empresa en relación con los mercados internacionales.

A continuación, se presenta brevemente el contenido de un Plan de Exportación en seis etapas. Una información más completa sobre la metodología del Plan de Exportación, con fichas de trabajo, textos explicativos y un caso práctico, se puede encontrar en el enlace del Plan de Exportación.

ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE EXPORTACIÓN

Esta etapa comienza con un análisis interno de las capacidades competitivas de la empresa en los mercados exteriores. Se busca aprovechar las fortalezas y mejorar las debilidades. El análisis externo identifica las tendencias económicas, políticas y sociales que influirán en el sector de la empresa.

Una vez realizado el análisis DAFO internacional, se extraen conclusiones para abordar con éxito los mercados exteriores, tanto en términos de estrategia comercial como de recursos necesarios para la exportación.

ETAPA 2: SELECCIÓN DE MERCADOS

Antes de iniciar la selección de mercados, la empresa debe decidir entre una estrategia de concentración o diversificación de mercados. La concentración implica seleccionar un número reducido de mercados, mientras que la diversificación implica elegir un amplio número de mercados.

En la preselección de mercados, se consideran áreas geográficas o conjuntos de países. Los criterios de selección deben cumplirse en esta fase inicial para pasar al análisis más profundo de los mercados.

Una vez preseleccionadas las áreas geográficas, se seleccionan países objetivo para las siguientes etapas del Plan.

ETAPA 3: FORMAS DE ENTRADA

La forma de entrada elegida para los mercados preseleccionados es crucial. Las alternativas incluyen exportación directa, agente comercial, importador/distribuidor,

compañías de trading, acuerdos de licencia, franquicia, joint venture, delegación o filial comercial.

Identificar empresas en el país objetivo que se correspondan con la forma de entrada elegida es esencial en esta etapa.

ETAPA 4: OFERTA INTERNACIONAL

Se eligen productos o servicios con mayor capacidad de exportación. En el caso de empresas con una oferta amplia, se seleccionan unidades estratégicas formadas por productos con características similares.

En la estrategia de producto, se definen las características y adaptaciones necesarias para la venta en mercados exteriores. Las alternativas incluyen estandarización o adaptación a normativas legales y preferencias del cliente en cada país.

La estrategia de precios en los países objetivo también se aborda en esta etapa.

ETAPA 5: POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Se verifica si la marca utilizada en el mercado nacional se adapta bien a los mercados exteriores. Los instrumentos de comunicación, como publicidad y promoción, se utilizan para dar a conocer la empresa y sus marcas en los mercados objetivo.

Las actividades de comunicación requieren asignación de recursos económicos, que se detallan en un presupuesto desglosado por tipos de actividad.

ETAPA 6: PLAN ECONÓMICO

La última etapa incluye aspectos económicos como objetivos de venta y la cuenta de explotación previsional. Los objetivos de venta se definen geográficamente, con precisión y para un período de tiempo.

La cuenta de explotación internacional recoge los costos y aportaciones económicas de las acciones planificadas, evaluando el costo y los rendimientos económicos esperados.

En resumen, la planificación es esencial antes de aventurarse en mercados internacionales, ya que el Plan de Exportación ayuda a fijar objetivos, asignar recursos eficientemente y determinar los países con mayor potencial para productos, así como la forma de llegar a los clientes con ofertas competitivas.

2. CAPÍTULO 2: Diagnóstico interno y Externo

2.1.Interno

2.1.1. Historia

Andean Crop es una empresa familiar que se ubica entre la provincia de Imbabura específicamente en el cantón Antonio Ante en la parroquia de Chaltura y en el cantón de Mira en la provincia del Carchi. Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de frutas, específicamente de arándanos, aguacate y tomate. Se registró en el SRI en el año 2021.

Antes de registrar a la empresa, ya existía el negocio de forma informal y trabajaba en la comercialización de productos agrícolas en el mercado popular. No obstante, el negocio se logró consolidar con el objetivo de que la producción y comercialización de frutas entre a un mercado más estable y rentable. Asimismo, con la creación de la empresa se logró crear una imagen más formal y evitar intermediarios. (Guevara, 2023).

2.1.1.1.Misión

“Generar una producción de alta calidad y mantener una línea de comercialización eficiente para una completa satisfacción de nuestros clientes.” (Andean Crop, 2021)

2.1.1.2.Visión

“Ser una empresa reconocida como líder en la producción y comercialización de productos agrícolas en el mercado nacional.” (Andean Crop, 2021)

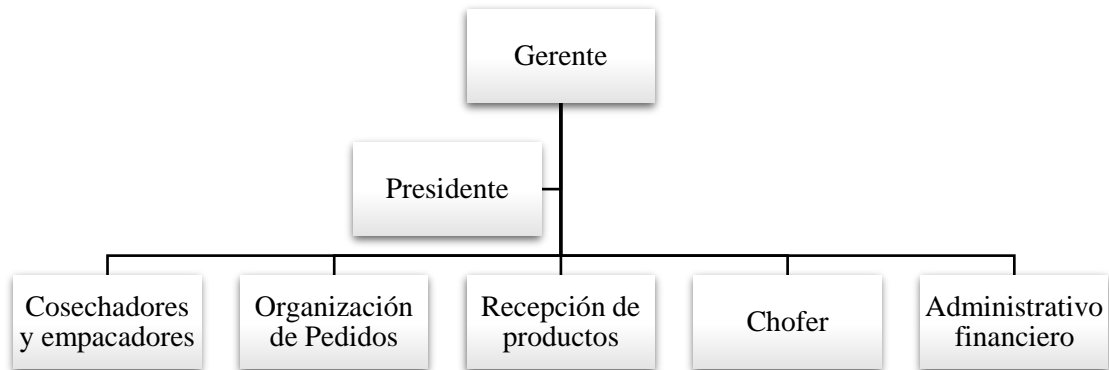
2.1.2. Estructura económico – productiva

En este punto se conocerán y analizarán la estructura económica y productiva que tiene internamente la empresa.

2.1.2.1.Recursos Humanos

Para los recursos humanos, la empresa nos ha brindado la información de cómo está organizada internamente.

Figura 1. Organigrama actual de la empresa



Fuente: Andean Crop (2023)

Se puede observar que no existen departamentos definidos como tal, sino más bien son puestos de trabajo.

2.1.2.2.Productos

En la actualidad la empresa se está enfocando en producir y comercializar dos productos. El primero es el arándano seguido del aguacate. En este caso, el presente trabajo se enfoca en el aguacate.

Actualmente existen aproximadamente 1250 árboles de aguacate repartidos en 5 hectáreas. Cada árbol está produciendo 2 kavetas por año. No obstante, estos no están produciendo en su totalidad debido a que es una plantación relativamente joven y la planta todavía no está lista para producir al máximo de su capacidad. (Guevara, 2023) Cuando la plantación llegue a la edad de 5 años (el punto de madurez del aguacate) será capaz de producir un aproximado de 4 kavetas por árbol. Cada kaveta oscila entre los 12\$ a 15\$ dólares según la oferta que se encuentre en el mercado interno y estas pesan 20 kilogramos cada una.

La producción de una planta de aguacate puede ser dos veces al año o cuatro meses continuos al año.

2.1.2.3.Logística

En cuanto a recepción de insumos para las plantaciones, los proveedores van directamente a los terrenos para dejar todos los suministros.

Hablando de contacto con los clientes, la logística que actualmente maneja la empresa es mediante la entrega o el retiro del producto. Cuando habla de mercados populares lo más común es que el cliente se acerque a adquirir su producto, mientras que, cuando hablamos de supermercados, la empresa cuenta con un vehículo para realizar entregas.

No obstante, depende mucho del cliente para seguir las indicaciones de entrega debido a que cada uno tiene sus propias condiciones y restricciones que pueden ir desde horarios de entrega a formas de entrega. Es decir, se debe seguir a las características acordadas para cumplir con la entrega del producto a los clientes.

2.1.2.4. Infraestructura

En cuanto infraestructura, la empresa cuenta con varios bienes muebles e inmuebles para su producción.

- El total de terrenos es de 8 hectáreas distribuidos en dos provincias
- Plantación de aguacate en producción de 5 hectáreas
- Aproximadamente 1250 árboles de aguacate
- Un vehículo para el transporte de los productos a los mercados
- Maquinaria de siembra y mantenimiento de la plantación.
- Estanques de riego

A pesar de que la empresa cuenta con varios bienes, estos no están aprovechados a su máxima capacidad debido a que la plantación no está produciendo como se debería.

2.1.3. Matriz EFI

Tabla 5. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	VALOR
FORTALEZAS			
Instalaciones, terrenos y maquinaria propios	0.12	4	0.48
Producción propia	0.1	4	0.4
Mano de obra calificada	0.08	3	0.24
No dependencia en proveedores	0.08	3	0.24
Ubicación óptima	0.07	2	0.14
DEBILIDADES			
Plagas	0.12	3	0.36
Sequias por deficiencia en agua de riego	0.08	1	0.08

No tiene mercado fijo	0.1	2	0.2
Proceso de mantenimiento complicado	0.1	4	0.4
Pocos clientes que compran la mayor parte de producción	0.1	2	0.2
Falta de automatización	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.84

Tabla de calificación: 1= mala respuesta frente al factor interno, 2= respuesta promedio frente al factor interno, 3= respuesta arriba de la media frente al factor interno, 4= respuesta superior frente al factor interno

Interpretación: La empresa Andean Crop tiene una respuesta promedio frente a las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, por lo que su posición competitiva es favorable.

2.2.Externo

2.2.1. PESTEL Ecuador

El análisis PESTEL toma las distintas variables para analizar el sector externo de Ecuador y ver cómo influye en el plan de exportación.

2.2.1.1. Político

Ecuador es un país que se define como Estado Constitucional en donde sigue ciertas leyes que fueron escritas en la constitución vigente del 2008. En los últimos años, el país ha tenido muchos problemas con la corrupción, la inestabilidad política, el narcotráfico y la inseguridad.

Los últimos años han sido bastante complejos para Ecuador en cuanto estabilidad política ya se encuentra en una gran incertidumbre por todas las crisis que ha vivido últimamente. (Cavallini, 2023). En estos momentos, Ecuador se encuentra en una crisis institucional causada por controversias que se han manifestado en contra del actual presidente Guillermo Lasso con la Asamblea Nacional. Estas controversias llevaron a que el presidente de la nación tome la decisión de declarar la “muerte cruzada” en donde produjo que se disolviera toda la Asamblea del país y se convocó a unas nuevas elecciones en el mismo año. (Cavallini, 2023). No obstante, el nuevo presidente solo tendrá mandato por un año, lo que causa más inestabilidad política. En la primera vuelta quedaron dos personas que puntuaron en las elecciones para la segunda vuelta y estas

son: Luisa Gonzales y Daniel Noboa. Tras unas complicadas votaciones, el triunfador fue Daniel Noboa, el cual se posicionará como presidente por 16 meses.

Hablando de riesgo país, en el último año se han tenido valores muy volátiles en cuanto se habla de riesgo país Ecuador. En el mes de agosto, el día 3 el riesgo país llegó a ser de 2 009 puntos debido a todas las circunstancias que estaban sucediendo en el momento, un valor que el país no había experimentado antes. (Idárraga, 2023). “Con este nivel, el riesgo país de Ecuador ha aumentado 1.304 puntos desde que comenzó el gobierno de Lasso el 24 de mayo de 2021 (estaba en 714 puntos), y representa un incremento de 975 puntos desde el nivel más bajo de 2023 (1.043 puntos el 17 de enero).” (Idárraga, 2023).

Esto afecta a la empresa debido a que cada gobierno propone sus propias políticas y filosofías que pueden afectar a las exportaciones y a los procesos productivos que se realizan dentro de la empresa.

2.2.1.2.Económico

En este factor se analizará las diferentes variables económicas que tiene Ecuador que lo influyen. Producto Interno Bruto: La primera variable por considerar es el Producto Interno Bruto (PIB) que básicamente se define como “el valor monetario de los bienes y servicios finales de un país en un tiempo determinado.” (FMI, 2008). En otras palabras, es el valor total de bienes y servicios terminados medidos en un período de tiempo que normalmente es de un año. En Ecuador, según el Banco Central (2023) el PIB fue de 115.049 millones de dólares para el 2022 y tuvo un crecimiento del 2.9% con respecto al año anterior. Las principales industrias que realizaron actividades económicas fueron la industria de Petróleo y minas con un 16,4% y la de correo y comunicaciones con un 15,9%. (Banco Central, 2023).

Por otro lado, tenemos a inflación que es “cuando se produce un aumento general de los precios, no solo de artículos individuales, que da como resultado que por cada euro puedan adquirirse hoy menos bienes y servicios que ayer.” (ECB, 2022). En otras palabras, es que se puede comprar menos bienes con el mismo dinero que se podían comprar más cosas.

Como se sabe, la moneda oficial de Ecuador es el dólar americano, lo cual significa que el país tiene una moneda extranjera fuerte que por consiguiente es más complicado que

ocurra una inflación. No obstante, el valor de inflación para el 2022 fue de 3.5% de promedio anual, lo cual significó un aumento de 3.4% con respecto al año anterior. (Coface, 2023). Este incremento se debe a los problemas que tiene el dueño de la moneda el cual es Estados Unidos.

Según Cepal (2020), cuando se habla de balanza comercial, se refiere al registro de exportaciones menos importaciones que se realizan en un país en un período de tiempo. Si se tiene un valor positivo en la balanza se conoce como superávit y quiere decir que existen más exportaciones que importaciones, por otro lado, cuando el valor de la balanza es negativo se conoce como déficit y significa que existen más importaciones. Para el 2022 la Balanza comercial registró un valor de 2.324,6 millones de dólares, lo cual nos indica que existió un superávit. (Banco Central, 2023). La mayoría de los registros se tratan de exportaciones no petroleras.

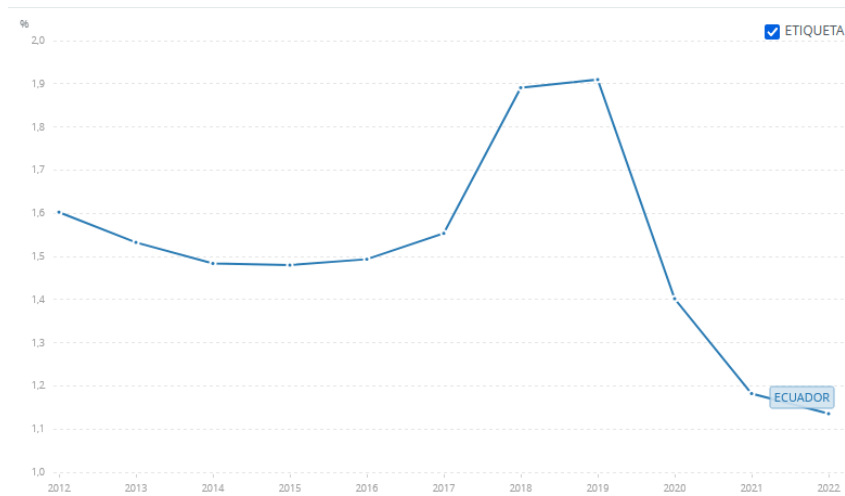
Según la Coface (2023), en 2023 Ecuador espera cubrir toda la desigualdad económica que existió en el PIB gracias a la pandemia del 2020. Asimismo, comenta que se estima que las exportaciones crezcan en productos primarios. El sector de la agricultura será el más favorecido debido a que se estima que existan más exportaciones de frutas y vegetales. (Coface, 2023) Sin embargo, no se dejarán atrás las exportaciones de petróleo crudo y refinado que, de igual manera, se estima a que este año van a aumentar.

El sector económico afecta a Andean Crop debido a que dependiendo de la estabilidad económica en la que se encuentre el país más posibilidades tendrá la empresa de lograr el plan de exportación. Asimismo, la baja inflación y el uso del dólar como moneda oficial ayudan a que la empresa tenga mejores relaciones comerciales entre Estados Unidos y Ecuador.

2.2.1.3.Social

En el último censo realizado en octubre del 2022, se dio como resultado que en Ecuador existen 17.510.643 habitantes según el INEC (2023). No obstante, en la gráfica se muestra el crecimiento poblacional que ha existido en Ecuador durante los últimos 10 años presentado por el Banco Mundial.

Figura 2. Crecimiento poblacional Ecuador 2012-2022

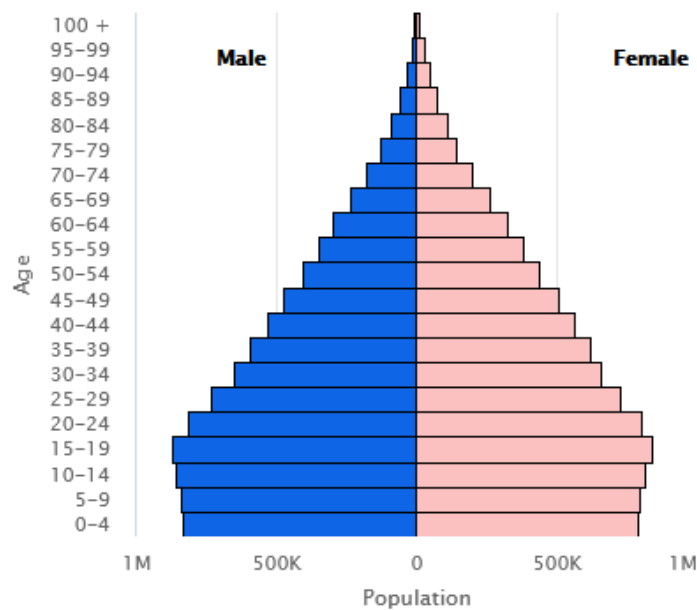


Fuente: Banco Mundial (2023)

Realizando un análisis de la gráfica se puede notar que existe una tendencia de que ha ido disminuyendo en el crecimiento poblacional que empieza desde el 2020 que fue causado por la pandemia que se dio en esos años. (INEC, 2022),

En la siguiente gráfica se muestra una pirámide poblacional con el rango de edades que existen en el país para el año 2022.

Figura 3. Tabla piramidal de rangos de edad Ecuador 2022.



Fuente: United States Census Bureau (2023)

La gráfica indica que el rango donde más población existe es de los 15 a los 19 años, seguida del rango de 10 a 14 años. Por otro lado, el rango inferior se encuentra en los 100 a más años, seguido del rango de edad de 95 a 99 años.

Nivel de Empleo formal, informal y Desempleo:

Figura 4. Tasas de empleo de Ecuador en el año 2022



Fuente: INEC (2022)

En la gráfica se evidencia los resultados de la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo desarrollada por el INEC (2022). Según esta encuesta, tan solo el 4.4% de la población del país está en el desempleo.

En el país existe una gran cantidad de personas que son económicamente activas, lo cual significa que hay una gran oportunidad de encontrar buenos profesionales para la empresa si es que así la empresa necesitara.

2.2.1.4. Tecnológico

Según la encuesta Digital 2022 Global Overview Report realizada por We are Social y Hootsuite (2022), en Ecuador el 77% de la población tiene un acceso continuo a internet, lo que significa que aproximadamente 14 millones de personas pueden conectarse online. De estos un 42% se conecta a la web mediante sus teléfonos celulares, el 57% se conecta mediante sus computadores o laptops y el restante usa el internet mediante tabletas u otros dispositivos. (Kemp, 2022). Asimismo, en este país

existen 15.9 teléfonos celulares registrados, lo cual representa aproximadamente un 88% del total de la población. (Kemp, 2022).

Según la encuesta Digital 2022 Global Overview Report, 14.6 millones de personas en Ecuador usan redes sociales. Facebook es la red social más usada en estos tiempos con 13.1 millones de usuarios, seguida de TikTok que ha tenido un gran crecimiento en este último año ganando un aproximado de 9 millones de usuarios y se espera que siga creciendo en estos años. (Kemp, 2022). Las personas que más utilizan redes sociales son de género femenino y de un rango de edad de los 25 a los 34 años en su mayoría. (Pesantes, 2022). Todas estas estadísticas se pronostican que aumenten con el paso de los años.

En cuanto hablamos de tecnología, se puede concluir que un gran porcentaje en Ecuador tiene uso de celulares, internet y redes sociales. Esto afecta a la empresa en que con el uso de esta tecnología es más fácil contactarse entre clientes y proveedores.

2.2.1.5.Ecológico

Ecuador tiene ciertas regulaciones para proteger el medioambiente de todo lo que conlleva realizar y mantener los diferentes tipos de cultivos. Para el caso del Aguacate no es diferente, existe una guía específica para este producto que se denomina Guía De Buenas Prácticas que se realizó por parte de Agrocalidad en donde se señala la conservación del suelo y el ambiente para los productores. En este documento existen técnicas en donde se especifica el cuidado de suelo, el cuidado y calidad del agua, el manejo de los desechos, la práctica de cosecha, etc. Asimismo, se especifica que “Se deben aprovechar racionalmente los recursos naturales y reducir el impacto ambiental, a través de la adopción de técnicas de conservación y protección de la flora y fauna circundante” (Agrocalidad, 2023).

La empresa debe cubrir todos los requerimientos ecológicos que impone Agrocalidad, esto afecta directamente a Andean Crop debido a que trabaja específicamente con los suelos de los terrenos en donde deberá cumplir lo que se especifica en la Guía de Buenas Prácticas Agrícolas impuestas por el gobierno con el objetivo de mitigar el daño ambiental.

2.2.1.6.Legal

Existen varias Certificaciones que Ecuador requiere para poder producir y comercializar aguacate en la parte legal.

Para certificar el aguacate se debe presentar una serie de documentos y registrarlos en Agrocalidad. (Agrocalidad, 2023). Se debe mantener un archivo tanto físico como virtual y almacenarlo.

Los requisitos legales para todo exportador de cualquier producto o servicio es obtener ciertos requisitos como lo son: Obtener el registro único del contribuyente más conocido como RUC que se lo obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI). Como siguiente paso se debe obtener un certificado de la firma electrónica, es decir un token que se lo obtiene en security data o se lo adquiere en el Banco Central el cual permite tener una firma electrónica. Continuo a esto se necesita realizar un registro en el Ecuapass que es el sistema aduanero que permite realizar importaciones y exportaciones. Este registro se lo debe realizar como OCE que es un operador del comercio exterior. (COPCI, 2010)

Los requisitos Sanitarios son documentos que certifican que un producto es apto para el consumo humano, animal o vegetal. En este caso, como se trata de productos frescos existe una clasificación de tres subtemas: Agrícolas, Animal y Pesca. Los dos primeros se los obtiene en Agrocalidad y son llamados certificado fitosanitario y zoonosanitario respectivamente. Por otro lado, para el caso de la pesca se requiere el certificado Ictiosanitario que se obtiene en el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (COPCI, 2010)

Para que la empresa pueda realizar sus procesos de exportación deberá seguir y cumplir con todos los pasos de estos requerimientos legales que los podrá obtener en las organizaciones correspondientes. Caso contrario, no será posible que pueda enviar sus productos a países extranjeros.

2.2.2. PESTEL Estados Unidos

2.2.2.1. Político

Estados Unidos es un país democrático, considerado una república federal. El país está conformado por 50 estados en donde cada uno tiene sus propias regulaciones y leyes. El actual presidente de esta nación se llama Joe Biden quien fue electo el 20 de enero del 2021 y es miembro del Partido Demócrata. (The White House, 2022). El partido

mencionado es considerado como progresista y menciona que está a favor que la economía sea controlada a través del gobierno. (Barzola, 2022).

El año 2022 se produjo el problema entre Rusia y Ucrania lo cual desembocó en una terrible guerra que sigue siendo un problema hasta la actualidad. No obstante, Estados Unidos demostró su apoyo total a Ucrania con soporte de los demócratas y los republicanos con ayuda humanitaria y militar, una acción que creo problemas entre Estados Unidos y Rusia. (Santander, 2023).

Por otro lado, según Santander (2023) Estados Unidos y China están teniendo una relación muy complicada debido a temas comerciales e intelectuales, asimismo, este país del Asia se está aliando con Rusia y más países que pondrían en riesgo a la estabilidad de Estados Unidos.

Cuando se habla de la situación política de Estados Unidos se refiere a una situación estable. Según Coface (2023) el Riesgo país de este país es clasificado como A2 lo cual es un valor bastante bajo e indica que no existen problemas políticos fuertes.

2.2.2.2.Económico

Hasta el 2022 Estados Unidos se considera como la economía más grande y poderosa del mundo. Seguido a este país se encuentra China. (Santander, 2023). Se considera que la economía de esta gran potencia es bastante estable y regular. Según Statista (2023) para el 2022 el PIB fue de aproximadamente 25.500 billones de dólares estadounidenses y tuvo un crecimiento del 2.1% con respecto al año anterior, siendo el mayor porcentaje del PIB correspondiente a servicios. El resto del PIB se divide en varios sectores los cuales son: “agricultura, manufactura de maquinaria, productos químicos, alimentos y automóviles, finanzas, las nuevas tecnologías, los seguros, los bienes raíces, alquileres y arrendamientos.” (Santander, 2023).

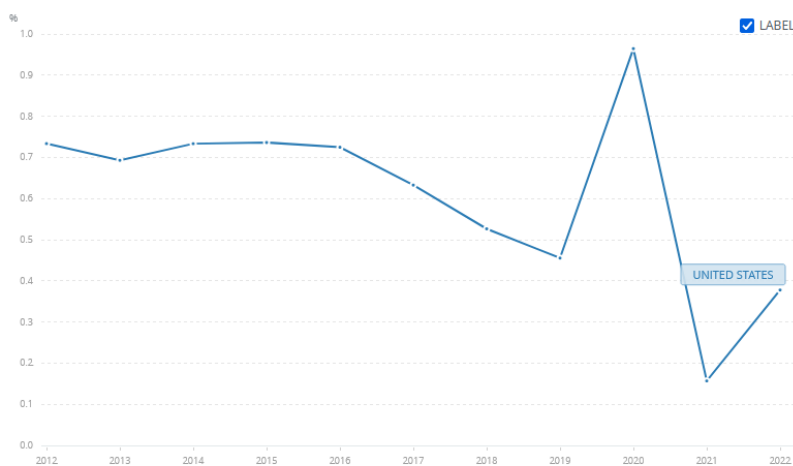
Estados Unidos ha sufrido una gran inflación como no se la ha visto en varios años con un aumento de aproximadamente un 8% con respecto al año anterior. Según Santander (2023) esto es causado por una serie de factores que tuvieron que ver con la pandemia de COVID-19, el aumento en los precios de energía, la poca mano de obra, las tensiones comerciales, la demanda alta de productos, entre otros.

El país tiene una deuda pública que empezó en la pandemia por el COVID-19. No obstante, esta ha ido creciendo durante el tiempo y se considera una de las deudas más grandes del mundo ya que representa aproximadamente el 121% del PIB del país. (FMI, 2023).

2.2.2.3. Social

Al 2022 se considera que Estados Unidos tiene un aproximado de 339,7 millones de habitantes con una densidad de 37.1 persona por kilómetro cuadrado. Se estima que una vida dura en promedio 80.8 años y el crecimiento anual es de 0.7% al momento. (Census, 2023)

Figura 5. Crecimiento poblacional en los últimos 10 años de Estados Unidos

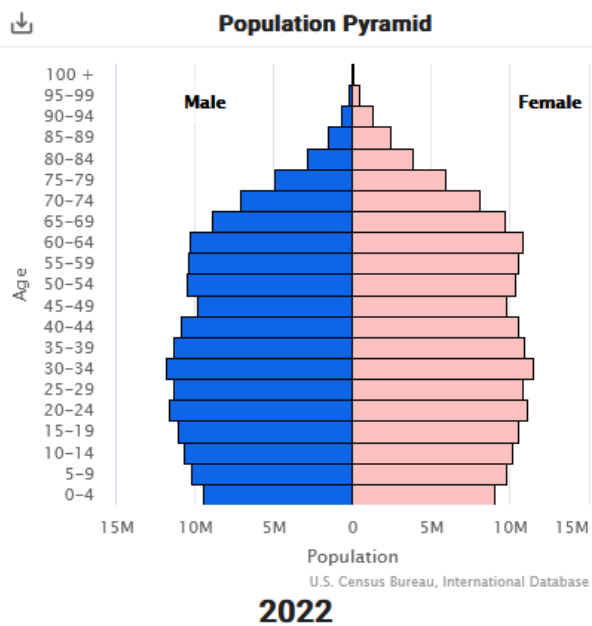


Fuente: World Bank (2023)

El gráfico muestra que el crecimiento poblacional ha variado en los últimos años, se puede notar que en 2020 existió un pico alto, mientras que en el 2021 existió el pico más bajo del crecimiento poblacional en este país.

Rango de Población: En la siguiente gráfica se muestra una pirámide poblacional con el rango de edades que existen en el país para el año 2022.

Figura 6. Tabla piramidal de rangos de edad Estados Unidos 2022

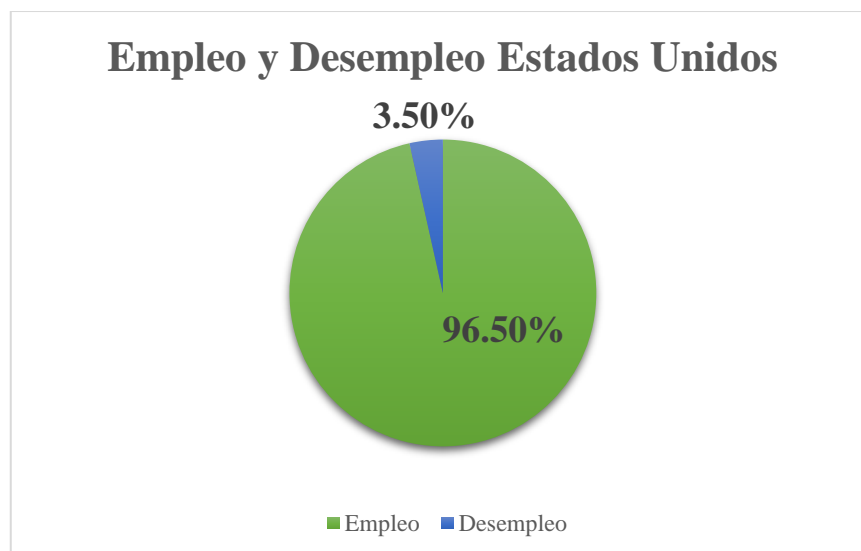


Fuente: United States Census Bureau (2023)

El rango de edades en Estados Unidos es bastante particular debido a que entre los rangos de edades de entre 10 – 14 años hasta 65-69 años se puede considerar que no existe una gran variación entre cantidad de personas de una edad con otra.

Nivel de empleo:

Figura 7. Tasa de empleo y desempleo Estados Unidos



Fuente: Statista (2023)

Según la data encontrada, Estados Unidos tiene una tasa de desempleo baja y su tasa de empleo es bastante alta.

2.2.2.4.Tecnológico

Es conocido mundialmente que cuando se habla de Estados Unidos uno de sus factores más relevantes es la tecnología debido a que es un país muy innovador y competitivo. Según The Bridge (2023) Estados Unidos es un país que lidera a nivel mundial con un porcentaje de 33% en el sector de la tecnología e investigación y desarrollo a debido a que cambia y mejora constantemente sus productos y servicios para dar una experiencia de calidad a sus consumidores. Asimismo, este país realiza una gran cantidad de exportaciones de sus tecnologías al mundo entero. “Estados Unidos es un destino perfecto para la colaboración en el ámbito de la I+D+i, con un prestigioso sistema educativo, la calidad de sus centros de investigación y los fondos destinados a la investigación e innovación.” (Hernández, 2020)

2.2.2.5.Ecológico

Estados Unidos es un país muy grande e industrializado, por lo cual es considerado uno de los países que más dióxido de carbono emiten a nivel mundial y estas emisiones han ido creciendo año con año. (Datosmacro 2023). No obstante, este nuevo gobierno ha querido tomar medidas para proteger el ambiente y poner su grano de arena para hacer en contra al calentamiento global que estamos viviendo en estos últimos años. Unos de los factores que se quieren cambiar son: “reducción de subsidios para el sector del petróleo y de otros combustibles fósiles, la pausa de nuevas concesiones para la explotación petrolera y de gas en tierras y aguas federales y la protección del 30% de las tierras y áreas marítimas del país antes del año 2030” (Colorado, 2021). Con esto se espera mitigar el impacto ambiental que causan las grandes corporaciones en el país. Asimismo, existe un ente llamado Agencia de Protección Ambiental la cual es la encargada de llevar todos los temas ambientales y ver si estas se cumplen en todo el país.

2.2.2.6.Legal

Para el caso del aguacate, Estados Unidos tiene varias regulaciones que pide a todos los países que quieren exportar este producto a su país. Según la ITC (2023) el régimen que

se sigue es el MFN duties y aquí se especifica que el aguacate debe pagar un 5.01% de derechos de aduana y existen 54 medidas regulatorias que debe seguir el exportador.

Tabla 6. Requisitos de importación aplicados al aguacate

Requisitos de importación aplicados a este producto	Medidas
Restricciones geográficas a la admisibilidad	1
Enfoque de sistema	2
Requisito de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios para la importación de determinados productos	3
Requisito de autorización para los importadores por motivos sanitarios y fitosanitarios	1
Prohibiciones o restricciones a la importación por motivos sanitarios y fitosanitarios, no especificadas en otra parte	1
Límites de tolerancia de residuos o contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas)	1
Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y piensos y en materiales destinados a entrar en contacto con ellos	10
Requisitos de etiquetado	3
Requisitos de embalaje y envase	3
Prácticas de higiene en la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias	3
Procesos de cultivo de vegetales	1
Condiciones de almacenamiento y transporte	1
Requisitos de prueba	1
Requisitos de certificación	1
Requisitos de inspección	3
Requisitos de trazabilidad	2
Origen de los materiales y las partes	2
Historial del proceso de transformación	3
Medidas sanitarias y fitosanitarias no especificadas en otra parte	1
Límites de tolerancia de residuos o de contaminación por determinadas sustancias	1
Requisitos de etiquetado	4
Requisitos de embalaje y envase	2
Requisitos de calidad, seguridad y rendimiento de los productos	1
Evaluación de la conformidad en relación con los obstáculos técnicos al comercio	1
Requisitos de prueba	1
Otras formalidades no especificadas en otra parte	1

Fuente: Market Access Map (2023)

Medida es el número de requerimientos según los requisitos de importación aplicados a este producto.

2.2.3. Fuerzas de Porter

2.2.3.1. Poder de negociación de los clientes (BAJO)

Los clientes de este tipo de negocio tienen un alto poder de negociación debido a la gran cantidad de productores que existen en el mercado actualmente y a la gran variación que existe en el mismo. Según Guevara (2023) es muy difícil poder negociar con los clientes ya que estos son muy exigentes y organizados. Esto ha llevado a una dinámica en la que los compradores tienen la capacidad de seleccionar entre múltiples proveedores y comparar los precios y la calidad de los aguacates Hass. Como resultado, los productores y exportadores se ven desafiados a mantener altos estándares de calidad y a ofrecer precios competitivos para retener y atraer a los clientes en este mercado altamente competitivo.

Esta dinámica no solo acontece en el mercado popular, sino que también sucede en las grandes cadenas de supermercados. Es así como se concluye que se tiene un porcentaje extremadamente bajo en cuanto poder de negociación con los clientes.

2.2.3.2. Poder de negociación de los proveedores (alta)

La dinámica cambia en cuanto hablamos de poder de negociación con los proveedores debido a que existe una cantidad bastante amplia en cuanto a abastecedores de suministros para el cultivo de las plantas. Guevara (2023) menciona que en el mercado interno se puede encontrar fácilmente una variedad de empresas que se dedican a la venta de provisiones agrícolas las cuales son necesarias para incentivar y crecer la producción de aguacate. Este tipo de suministros va desde abonos, fungicidas y plaguicidas, que los árboles de aguacate necesitan para producir, hasta los técnicos que mantienen y hacen un control a las plantaciones.

Es así como Andean Crop tiene la capacidad de escoger el proveedor que le brinde los mejores precios y calidad en los suministros deseados y estos no tienen mucho poder de negociación frente a la empresa.

2.2.3.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes (media)

Entrar al mercado del aguacate en Ecuador es un tanto complejo debido a que la inversión inicial es medianamente alta. Esto se debe a que para iniciar con una producción de aguacates se debe conseguir el terreno y las plantas. Según el mercado

local, una planta de aguacate Hass oscila entre los 4\$ a 5\$ dólares cuando esta de aproximadamente 80cm. La distancia en la que se debe realizar la siembra de estas plantas es de 5 X 5,30 metros en el terreno. (INIAP). Es decir que cuando hablamos de superficie, se puede sembrar en promedio 350 plantas de aguacate en una hectárea. De manera que realizando cálculos podemos determinar que cada hectárea de plantación de aguacate cuesta aproximadamente \$1,575 dólares, sin tomar en cuenta el costo del terreno en el que se siembran estas plantas.

Por otro lado, el retorno de inversión es a mediano plazo debido a que, el aguacate necesita de 3-4 años para empezar a producir y que se empiece a comercializar y de 6 años para finalmente obtener un beneficio económico de este negocio. (Rincón, 2021). Asimismo, se debe considerar que por todo este tiempo se debe continuar invirtiendo para realizar el mantenimiento de las plantas, valor el cual se sigue sumando a la inversión inicial.

2.2.3.4.Amenaza de nuevos productos sustitutivos (baja)

Una amenaza que podría considerarse en el contexto de la exportación de aguacates Hass desde Ecuador son las posibles variedades de aguacates que podrían competir como productos sustitutivos. Sin embargo, es importante destacar que esta amenaza no se percibe como alta debido a las características únicas y altamente valoradas de la variedad Hass. En el mercado de aguacates, la variedad Hass se distingue por su sabor, textura y calidad superiores, lo que la hace altamente deseable para los consumidores. Además, la Hass es conocida por su facilidad de transporte y larga vida útil, lo que la convierte en una opción ideal para la exportación. Aunque existen otras variedades de aguacates, es la combinación de estas cualidades distintivas de Hass lo que la posiciona como una opción de preferencia en el mercado, y esto mitiga la amenaza de productos sustitutivos en este contexto. La calidad constante y el reconocimiento de la variedad Hass son activos valiosos que fortalecen la posición de los aguacates Hass en el mercado de exportación desde Ecuador.

2.2.3.5.Rivalidad entre competidores. (alta)

La rivalidad entre competidores en el mercado de aguacates en Estados Unidos es notable y se evidencia por la presencia de múltiples países exportadores, cada uno compitiendo por su participación en este mercado altamente demandado. Según

TRADE MAP (2023), México lidera como el principal exportador de aguacates a Estados Unidos, con un valor importado en 2022 de aproximadamente 2 940 727 millones de USD. Su voluminosa producción y capacidad de mantener un suministro constante a lo largo del año le otorgan una posición dominante en el mercado, lo que crea una rivalidad intensa.

Además de México, otros países, como Perú, República Dominicana, Colombia y Chile, también tienen presencia en el mercado estadounidense de aguacates, con valores de importación de 301 565 millones de USD, 62 054 millones de USD, 51 466 millones de USD y 24 566 millones de USD, respectivamente. Esta competencia entre países exportadores es un factor importante que aumenta la rivalidad, ya que cada uno busca ganar cuota de mercado y satisfacer la creciente demanda de aguacates en Estados Unidos.

En este contexto altamente competitivo, Ecuador se presenta como un desafío particular, ya que su valor de importación de aguacates a Estados Unidos es relativamente bajo, con apenas 28 miles de USD. La competencia y la rivalidad son evidentes, y es esencial para Ecuador, y otros países que enfrentan desafíos similares, buscar estrategias para aumentar su participación en este mercado.

2.2.4. Sector aguacatero del Ecuador

El aguacate es un gran producto que Ecuador puede explotar para comercializar dentro y fuera del país. Además, este país puede producir aguacate durante todo el año debido a que no tiene estaciones. Es así como, a diferencia de otros países que solo producen cuatro meses al año, Ecuador tiene picos de producción en los meses de febrero-marzo y agosto a septiembre. (INIAP, 2014).

Dentro del país, las variedades más consumidas en el mercado local son: el fuerte (que es el más cultivado y consumido a nivel nacional), Hass (es el segundo más consumido en Ecuador que en los últimos años ha crecido en el mercado) y por último el guatemalteco. (Escobar, 2022).

En el 2021 en Ecuador 1750 hectáreas se registraron para cultivar aguacates, en donde se exportaron más de 600 toneladas de este producto repartido en más de 100 envíos dando un total de más de 2.2 millones de dólares. (Escobar, 2022).

El ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2022) menciona que existen 44 mercados internacionales para la exportación del Aguacate.

"Durante el 2021, los principales destinos de exportación ecuatoriana de las más de 600 toneladas de aguacate registradas fueron España con el 78,28 %, Colombia con 6,24 % y Hong Kong con una participación de 5,54 %. Estos tres países concentraron el 90,05 % del total de las exportaciones de esta fruta, según indica el ministerio." (Escobar, 2022)

2.2.4.1. Principales zonas de Cultivos para aguacate en el Ecuador

A continuación, se encuentran todos los lugares en donde se cultiva aguacate en Ecuador.

Tabla 7. Zonas de Cultivo de Aguacate en Ecuador

Provincia	Cantones
Santa Elena	Sube y Baja
Carchi	Bolívar y Mira
Imbabura	Ibarra, Antonio Ante, Urcuquí, Pimampiro, Cotacachi
Pichincha	Guayllabamba, Puéllaro, Perucho, San José de Minas, Yaruquí, Checa, Quinche
Tungurahua	Patate, Baños
Chimborazo	Cumandá, Chunchi, Pallatanga
Bolívar	Echandía, Balsapamba
Azuay	Paute, Gualaceo, Santa Isabel
Loja	Macará, Calvas, Catamayo, Chaguarpamba, Espíndola, Gonzanamá, Olmedo, Paltas, Pindal, Puyango, Sozonango, Zapotillo
El Oro	La Hoya del Puyango, Balsas, Piñas, Portovelo, Santa Rosa, Zaruma
Santo Domingo de los Tsáchilas	Concordia
Esmeraldas	La Unión

Fuente: Rodríguez (2016)

2.2.4.2. Países donde se puede exportar Aguacate

Los 44 países en donde se pueden realizar exportaciones de este fruto se encuentran en su mayoría en Europa, seguido de Asia y como último América.

Tabla 8. Países donde se puede realizar exportaciones de aguacate desde Ecuador

Europa	Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Republica Checa, Rumanía, Suecia y Suiza.
Asia	Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Hong Kong, Israel, Turquía, Singapur y Rusia.

América	Canadá, Colombia y Estados Unidos
Oceanía	Nueva Zelanda

Fuente: Escobar (2022)

2.2.5. Exportación de Aguacates

El sector aguacatero en Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, con un enfoque cada vez mayor en la exportación de aguacates a mercados internacionales, por ejemplo, a los Estados Unidos en la decisión tomada por el gobierno de Estados Unidos a partir del 27 de mayo del 2022, por medio de la cual se da el permiso de exportación de aguacate Hass (Servicio de Inspección Sanitaria Animal y Vegetal, 2022).

Cadena de valor en la exportación de aguacates Hass desde la región de Mira, Carchi, a Estados Unidos

Producción: Agricultores locales cultivan y cuidan los aguacates, asegurando prácticas sostenibles y calidad.

Empaque y Procesamiento: Tras la cosecha, se lavan, seleccionan y empacan aguacates según estándares de exportación.

Exportadores: Coordinan el envío, asegurando el cumplimiento de regulaciones y estableciendo relaciones con importadores.

Transporte y Logística: Utilizan sistemas de refrigeración y rutas confiables para garantizar la frescura durante el envío.

Comercialización y Distribución: Distribuyen a minoristas en el mercado de destino, con énfasis en la promoción de la marca y la disponibilidad.

Consumidores: La demanda de consumidores en Estados Unidos motiva todo el proceso, justificando la inversión en calidad en cada etapa.

Impacto Económico de la Exportación de Aguacates Hass

La exportación de aguacates Hass desde la región de Mira, Carchi, a Estados Unidos ha tenido un impacto económico significativo en la economía local y nacional. En los últimos años, el sector aguacatero ha experimentado un crecimiento constante, lo que ha

llevado a un aumento en la producción y la exportación. La producción de aguacates Hass en la región representaron al país un ingreso superior al millón de dólares en el 2022. (AGROCALIDAD, 2023). Esta expansión ha generado empleo en la comunidad local, beneficiando a más de 500 familias en la región y proporcionando oportunidades de trabajo estables.

2.2.6. Mercado de aguacates en Estados Unidos

El mercado de aguacates en Estados Unidos se caracteriza por una producción que se concentra en un número limitado de estados. Según Cañada (2022), se produjo aguacate en solo tres estados del país: California, Florida y Hawaii. Esta distribución geográfica refleja las condiciones climáticas favorables para el cultivo de aguacates en estas regiones.

California desempeña un papel dominante en la producción de aguacates en Estados Unidos, representando aproximadamente el 88.3% del volumen total producido en ese año. La producción de aguacates en California es significativamente alta, lo que la convierte en el principal estado productor del país. Esta dominación está respaldada por la presencia de diversas áreas de cultivo en California, que permiten la producción a gran escala y durante la mayor parte del año.

Florida, aunque en menor medida que California, también contribuye a la producción de aguacates en Estados Unidos, representando alrededor del 11.5% del volumen total producido en 2022. El clima subtropical de Florida permite la producción de aguacates de calidad durante ciertas temporadas, y el estado ha establecido su presencia en el mercado.

Por otro lado, Hawaii contribuye en una proporción más modesta, aportando solo el 0.2% del volumen total de aguacates producido en Estados Unidos. Esto se debe en parte a la ubicación geográfica de Hawaii y sus condiciones específicas de cultivo.

A pesar de la producción local, la producción nacional no puede satisfacer por completo la demanda de aguacates en Estados Unidos. Esta brecha en la oferta ha llevado al país a depender en gran medida de las importaciones de aguacates de otros países.

2.2.7. Consumo de aguacates en Estados Unidos

El consumo de aguacates en Estados Unidos ha alcanzado cifras significativas en los últimos años, llegando a un total de 1,274 millones de kilogramos en 2022. Este aumento en el consumo refleja el crecimiento constante de la popularidad de los aguacates en la dieta de los estadounidenses. Actualmente, Estados Unidos importa aproximadamente el 90% de los aguacates que consume, lo que demuestra la dependencia significativa de las importaciones para satisfacer su demanda de aguacates frescos.

Tabla 9. Importaciones de aguacate en Estados Unidos

Exportadores	2018	2019	2020	2021	2022
Total	2,448,390.00	2,863,791.00	2,540,264.00	3,138,646.00	3,380,386.00
México	2,138,106.00	2,526,243.00	2,291,574.00	2,858,592.00	2,940,727.00
Perú	197,852.00	246,422.00	190,553.00	201,275.00	301,565.00
República Dominicana	40,821.00	41,325.00	47,769.00	58,056.00	62,054.00
Colombia	663.00	3,944.00	6,858.00	8,296.00	51,466.00

Fuente: Trade Map (2023)

Este alto nivel de importación es particularmente notorio al considerar que Estados Unidos representa alrededor del 40% del total de importaciones mundiales de aguacate. México es el actor principal en este escenario, sirviendo como el principal proveedor de aguacates para Estados Unidos. La evolución en la relación comercial entre México y Estados Unidos es sorprendente, ya que México pasó de aportar el 17% de las importaciones estadounidenses de aguacates en 2001 a representar el 90% en años recientes (UNAV, 2022).

Esta relación comercial estrecha con México en el mercado de aguacates es un testimonio de la importancia de la variedad Hass y su disponibilidad durante todo el año. La dependencia de México como principal proveedor destaca su dominio en el mercado y su capacidad para satisfacer la creciente demanda de aguacates en Estados Unidos. Al mismo tiempo, esta interdependencia plantea desafíos y oportunidades para otros países, como Ecuador, que buscan ampliar su presencia en el mercado estadounidense de aguacates.

2.2.8. Matriz EFE

Tabla 10. Matriz EFE oportunidades y amenazas para la empresa Andean Crop.

FACTORES EXTERNOS	IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	VALOR
OPORTUNIDADES			
Suelos ricos en nutrientes	0.1	4	0.4
Diversidad climática	0.06	4	0.24
Mercado en expansión	0.08	3	0.24
Precio competitivo en el mercado	0.1	3	0.3
Baja Inflación	0.05	2	0.1
Acuerdos comerciales con USA	0.1	3	0.3
AMENAZAS			
Inestabilidad política, corrupción.	0.09	1	0.09
Cambio Climático	0.05	3	0.15
Poca inversión extranjera	0.05	2	0.1
Competencia ya establecida en el mercado	0.12	4	0.48
Alto nivel de competitividad	0.1	2	0.2
Arduos requisitos aduaneros	0.1	3	0.3
TOTAL	1		2.9

Tabla de calificación: 1= mala respuesta frente al factor externo, 2= respuesta promedio frente al factor externo, 3= respuesta arriba de la media frente al factor externo, 4= respuesta superior frente al factor externo

Interpretación: La matriz nos indica que esta empresa tiene una respuesta promedio frente a sus oportunidades y amenazas. La principal oportunidad que tiene una buena respuesta la empresa es los suelos ricos en nutrientes. Como mejor respuesta de las amenazas es la competencia ya establecida en el mercado.

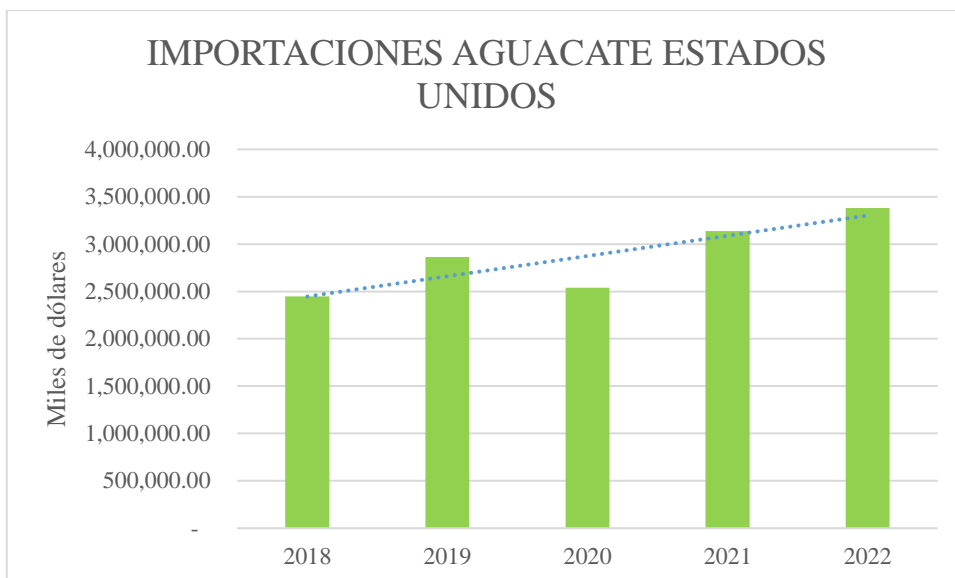
3. CAPÍTULO 3: Propuesta de exportación

3.1. Estudio de Mercado

3.1.1. Tamaño de mercado

Las importaciones del aguacate en el mercado estadounidense han ido aumentando con el paso de los años como podemos observar en la figura 8. Esto indica que el mercado está en aumento y existe un potencial que aún no se ha explotado.

Figura 8. Importaciones de Aguacate de Estados Unidos



Fuente: Trade Map (2023)

Además, usando la herramienta Export Potential Map (2023) se determinó que para el año siguiente existe un potencial de exportación de \$4.1 miles de millones de dólares en la partida arancelaria de Aguacates/Paltas, frescos/secos. Asimismo, el valor importado en el 2022 fue de \$3'380.386 miles de dólares con un total de 1'132.800 toneladas, lo que da un valor de \$2.984 dólares por tonelada y a su vez, \$2,98 dólares por kg. (Trade Map, 2023)

Para calcular el tamaño de mercado aproximado en kg que se dará del próximo año se realizará un pequeño cálculo:

$$\frac{\text{Potencial de exportación (mm)}}{\text{valor por tonelada}} = \frac{\$4.1 \text{ mm}}{\$2984} = 1'373.994 \text{ toneladas}$$

Donde:

mm= miles de millones

Es así como se puede resumir que el tamaño del mercado es de \$4.1 miles de millones de dólares o de 1'373.994 toneladas.

3.1.2. Segmento de mercado

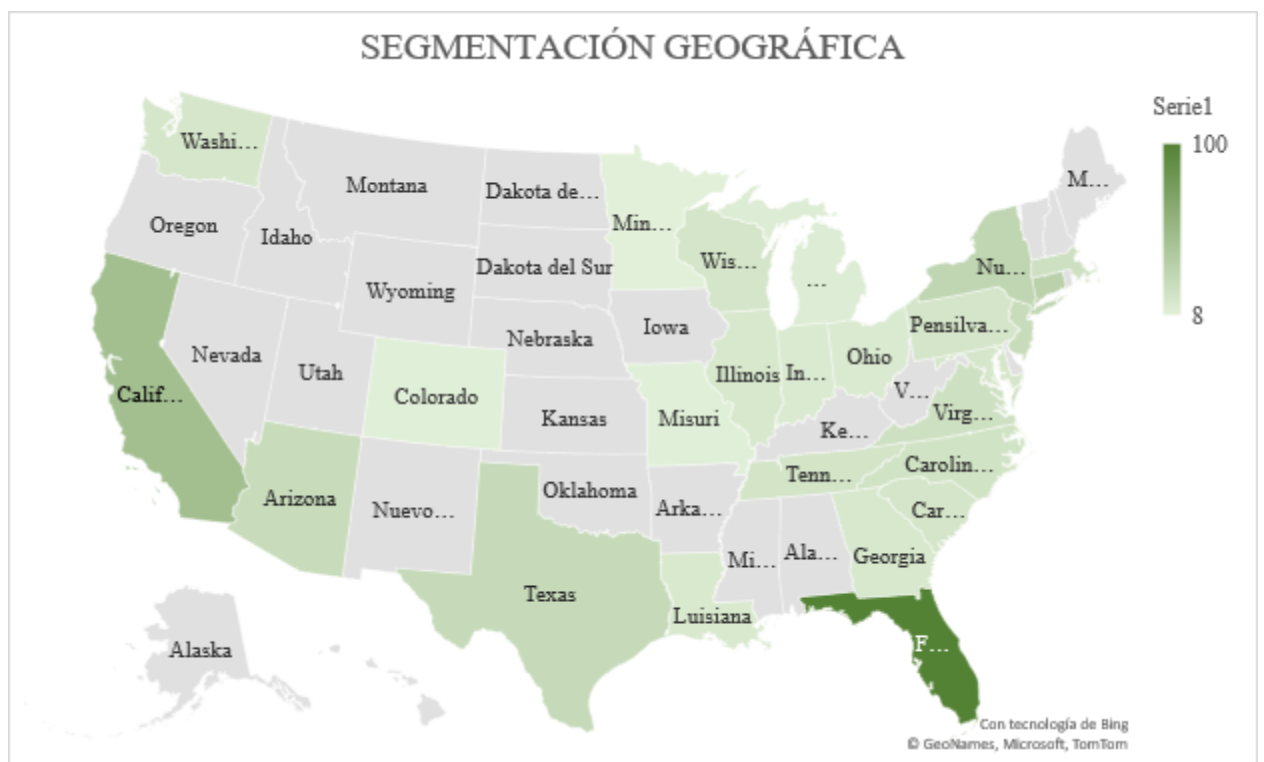
La segmentación de mercado para la empresa Andean Crop de la exportación de aguacate de Ecuador hacia los Estados Unidos puede tener en cuenta diferentes aspectos para ajustarse a las particularidades del mercado estadounidense y a los gustos de los

compradores. A continuación, se presenta una probable división que ha sido realizada mediante los datos obtenidos del copropietario de la empresa Luis Guevara (2023), quien también es experto en el aguacate y en logística.

3.1.2.1. Segmentación Geográfica

Como se explicó anteriormente, el consumo de aguacate en los Estados Unidos es bastante alto en todo el país. Sin embargo, existen zonas en donde este fruto es más consumido que en otros sitios. “el consumo ‘per cápita’ más alto es el del estado de Florida, California y las zonas geográficas de mayor consumo son el oeste, la región sur central y el noreste.” (RedAgricola, 2023) Para un mejor resultado se ha utilizado la herramienta Google Trends (2023) donde se ha determinado la frecuencia de búsqueda de la palabra “Hass Avocado” en el país.

Figura 9. Segmentación geográfica de la palabra “Hass Avocado” en Estados Unidos



Fuente: Google Trends (2023)

En el gráfico se puede ver a los estados que tienen más frecuencia de búsqueda con un color más oscuro. Siendo 100 un valor de alta frecuencia y 0 de nada de frecuencia. Con esto se ha comprobado que los estados que más interés tienen con respecto al aguacate son Florida y California, seguido de Texas, Arizona y Nueva York.

3.1.2.2. Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica que la empresa Andean Crop estima alcanzar un alcance de supermercados, distribuidoras o mercados mayoristas. Es decir, la empresa tendrá un enfoque B2B, lo cual significa business to business, traducido al español, es una empresa que vende a otra empresa y no a su consumidor final como tal.

Asimismo, el segmento que se busca es de empresas que tengan la capacidad financiera de pagar al contado ya que se está trabajando con exportaciones de un producto que no es conveniente que se lo realice mediante pagos a cuotas.

3.1.2.3. Segmentación Cultural

Según Latinoamérica (2021) la composición demográfica de los Estados Unidos refleja una rica diversidad étnica, con la mayoría de sus habitantes teniendo la capacidad de identificar sus raíces ancestrales en diferentes países y culturas. La contribución de inmigrantes provenientes de distintas partes del globo ha enriquecido la heterogeneidad cultural de esta nación, manifestándose en una amplia gama de tradiciones, idiomas y costumbres. La identidad cultural estadounidense se conforma como un compendio de múltiples influencias provenientes de diversas regiones del mundo, otorgándole una historia enriquecida por estas variadas fuentes culturales.

3.1.3. Perfil del Cliente

Estados Unidos es un país bastante diverso y multicultural, donde sus consumidores son bastante exigentes. Es así como una vez realizada la segmentación del mercado, se tomará en cuenta variables claves para realizar el perfil del cliente.

- a) Tipo de Empresa
 - Distribuidores mayoristas
 - Supermercados grandes
 - Importadores de frutas a granel
- b) Ubicación en Estados Unidos
 - Florida
 - California
 - Nueva York
- c) Volumen de compra

- Compra a granel
 - Compra recurrente y consistente
- d) Requisitos de calidad
- Calidad alta
 - Cumplimiento de regulaciones
 - Requisitos fitosanitarios
 - Certificaciones de calidad
 - Certificaciones de sostenibilidad
- e) Necesidades y preferencias
- Proveedores confiables
 - Aguacate de calidad
 - Volúmenes significativos
 - Aguacate Hass
- f) Tamaño y Capacidad Financiera
- Empresas con capacidad de realizar importaciones
 - Empresas con capacidad de realizar los pagos
 - Empresa con capacidad de manejar grandes volúmenes
 - Empresa con capacidad de manejar una logística internacional

La empresa que se ha escogido que cumple con el perfil del cliente previamente explicado es la empresa WestPak, ubicada en California, Estados Unidos.

3.1.4. Producto

El aguacate Hass es la variedad de aguacate que tiene una mayor demanda y que es el más adecuado para exportar debido a todas sus características y beneficios de la fruta misma como lo es la durabilidad y adaptabilidad.

3.1.4.1.Partida arancelaria

Para realizar la exportación del aguacate Hass, se tiene una ficha técnica con las características necesarias para conocer la partida arancelaria y clasificación del producto.

Tabla 11. Ficha Técnica de Aguacate Hass.

FICHA TÉCNICA DE AGUACATE

Producto Específico	Aguacates frescos variedad Hass
Nombre Comercial	Aguacate Hass
Partida arancelaria	Dátiles, higos, piñas (ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos
Código Partida	0804.40
Subpartida arancelaria	Aguacates (paltas)
Código Subpartida	0804.40.00.00
Magnitud	Peso
Unidad de medida	Kilogramos o gramos
Presentación Comercial	Cajas

Fuente: INEC, (2022)

3.1.4.2. Certificados de Calidad

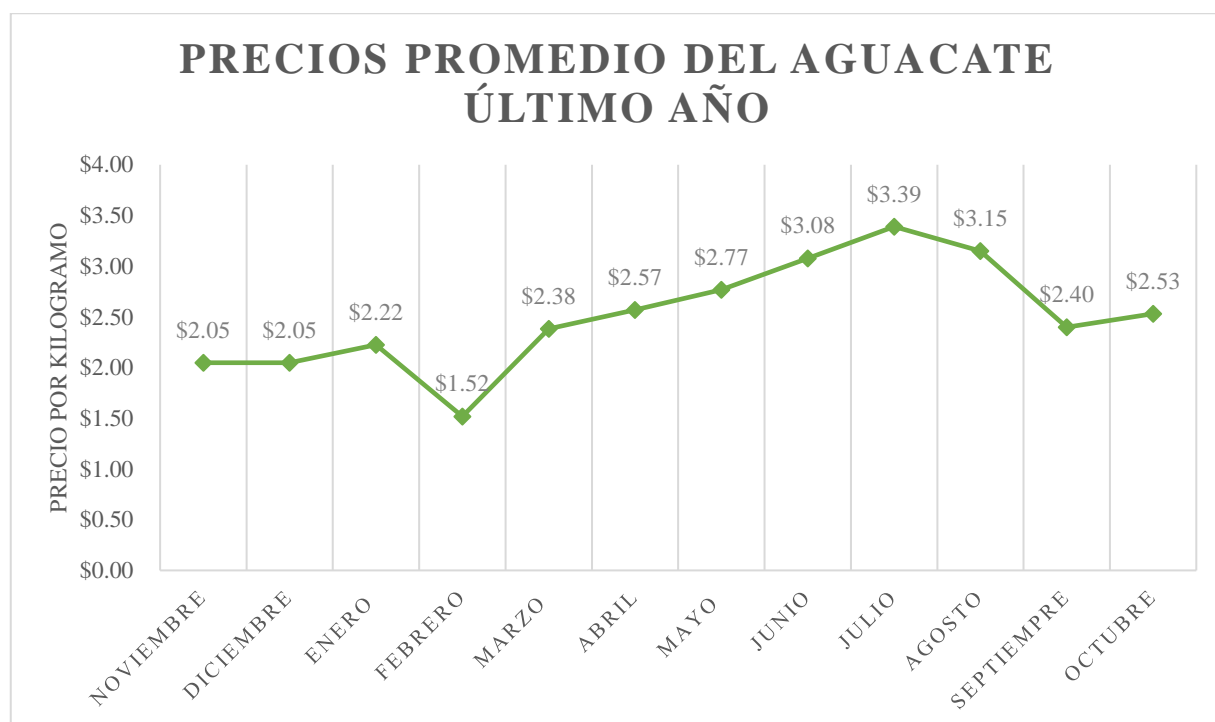
Según Navarro (2022) en Estados Unidos, se deben cumplir con las regulaciones establecidas por las varias agencias:

- La CBP (U.S. Customs and Border Protection) supervisa la protección de la frontera y se asegura de que se cumplan los requisitos de la FDA y APHIS en la importación de frutas, además de gestionar los aranceles de aduana.
- La FDA (Food and Drug Administration) vela por la salud de los ciudadanos, exigiendo que los aguacates sean seguros, cumplan con estándares sanitarios y tengan etiquetas que se ajusten a las normativas de Estados Unidos.
- El USDA (United States Department of Agriculture) a través de sus servicios APHIS (Servicio de Inspección Sanitaria de Animales y Plantas) y AMS (Servicio de Comercialización Agrícola) se encarga de hacer cumplir los reglamentos de importación y las normativas de comercialización de aguacate, entre otras responsabilidades.

3.1.5. Precio

El precio de exportación del aguacate Hass es bastante fluctuante debido a que este valor se lo impone dependiendo a la oferta y demanda que exista en los exportadores y el mercado dirigido hacia los Estados Unidos y al mundo. Es así como se analiza los diferentes precios que ha tenido el aguacate en los últimos meses.

Figura 10. Precios promedio del aguacate del año 2022 – 2023 por kilogramo



Fuente: Smattcom (2023)

Se tiene como un mínimo de precios del aguacate Hass de 1.52\$ usd por kg a 3.39\$ usd por kg. Realizando un promedio, el precio del aguacate es de 2.51\$ por kilogramo.

3.1.6. Plaza

La exportación de productos nacionales se ha popularizado con el paso del tiempo dentro de la economía del Ecuador, permitiendo contribuir de manera positiva al mercado global, la exportación de aguacate permitiría de esta manera contribuir de manera aún más activa.

El producto, como se definió, tiene características que hacen posible un traslado que tome cantidades de tiempo largas al contar con un periodo de maduración desde que es cosechado del árbol.

Se comercializará de esta manera en ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, esto debido al alto consumo de frutas y vegetales por parte de la población en general, sin mencionar que se tiene una alta demanda por parte de la población latina que habita en el país por temas de migración, que, si buscan en general una alimentación saludable y rica conforme a las comidas tradicionales de cada país, siendo un común denominador el aguacate.

El hecho que el país se encuentre activo en temas de exportación hacia diferentes países del mundo fuera de América del Sur permite que la viabilidad de exportar aguacate a países con climas no favorables para la siembra y el cultivo sea favorable y positiva para un retorno económico.

Es así, como se ha decidido tomar como referencia la empresa WestPak, que se dedica a la producción, comercialización y distribución mayorista de aguacates dentro de Estados Unidos, además, dispone de regiones de abastecimiento en Latinoamérica como en Colombia, Perú y Chile. Esta empresa tiene su sede en California y dispone de varias plantas en lugares estratégicos del país. Asimismo, su volumen de compra es constante, a granel y está abierta a realizar fuertes asociaciones con sus proveedores. (WestPak, 2023).

Para la accesibilidad del comprador y del consumidor se hará contratos con líneas de supermercado, esto haciendo convenios con transporte y distribución que ya se encuentra con participación dentro de la venta de frutas y vegetales de Latinoamérica para realizar de una manera eficaz la distribución del producto una vez llegue al país de destino.

La opción de distribución del producto mediante WestPak implica una rápida acogida por el mercado de la calidad debido a que la empresa ya tiene un buen posicionamiento frente a los mercados locales de Estados Unidos.

3.1.7. Promoción

La exportación de aguacates, es decir de alimentos de origen orgánico, permite varios tipos de uso de la promoción que se puede lograr en términos de conocimiento sobre el producto y las características que este tiene, para esto se utilizará los siguientes métodos: publicidad, gestión de redes y promociones.

Para llegar a un alcance a la empresa WestPak, se estima que se puede realizar publicidad para dar a conocer dentro de la plaza la oferta de compra de aguacate de origen ecuatoriano, que tiene en general un conocimiento de ser un país con características tropicales, siendo un punto a favor que se cumple con las necesidades requeridas por WestPak en lo que respecta a la calidad de frutas, volúmenes significativos, cumplimiento de regulaciones y certificaciones, entre otras.

Ya que la empresa al exportar debe dejar con remarca que los productos son pertenecientes a esta garantizando el origen de los productos, el manejo de redes sociales de la empresa garantiza una mayor difusión para lo cual siendo un mercado al que se enfoca con rasgos bilingües se considera la creación de anuncios, post y entre otros en idioma inglés con las ventajas, aseguramiento de calidad, muestra del proceso de sembrado y cultivo de las plantas y el trato que recibe el producto antes y durante la transportación hacia el territorio estadounidense. Tratándose de un medio bidireccional con las comunidades interesadas, teniendo una retroalimentación por parte de usuarios con comentarios, sugerencias y dudas.

Teniendo en consideración que se trata de un producto una forma de trabajar en conjunto con el distribuidor, se toma en consideración las promociones, una vez que el producto se haya establecido en el mercado se planean las promociones que se tienen haciendo packs del producto con un valor menor a la compra por unidad, de esta manera la compra del producto incrementa por la oportunidad de conseguir mayor volumen a menor precio facilitando la adquisición del producto a los hogares, restaurantes, entre otros.

3.2. Estudio Técnico

La información del presente estudio se la obtuvo gracias varias entrevistas realizadas al gerente de la compañía Luis Guevara.

3.2.1. Localización del proyecto

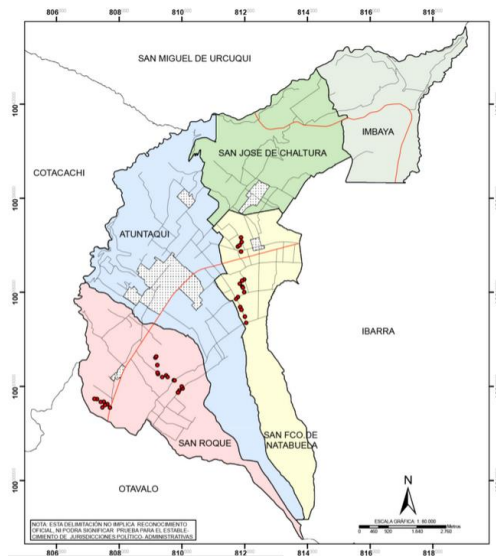
La mayor parte de la empresa Andean Crop se encuentra en la ciudad de Pisquer del cantón Mira en la provincia de Carchi. Aquí se tiene la principal plantación de aguacates del proyecto. Asimismo, la empresa tiene otros terrenos en la parroquia de Chaltura en el cantón Antonio Ante en la provincia de Imbabura. Estos terrenos aun no tienen una gran plantación como tal.

Figura 11. Cantón Mira de la provincia de Carchi.



Fuente: TulcánOnline (2023)

Figura 12. Cantón Antonio Ante de la provincia de Imbabura



Fuente: Oralidad Moderna (2023)

3.2.2. Proceso Productivo

La información obtenida con respecto al proceso productivo se obtuvo mediante una entrevista realizada al gerente de la empresa Andean Crop, Luis Guevara (2023).

Como se mencionó anteriormente, el proceso productivo del aguacate es un proceso a largo plazo debido a que la plantación toma de 3 a 5 años para que empiece a producir debido a que se debe esperar a que el aguacate se convierta en árbol.

A continuación, se indicarán los pasos que se debe seguir para el cultivo de esta fruta:

1. Preparación del terreno

Se debe preparar el suelo en donde se va a sembrar. Esto se lo realiza mediante una limpieza del terreno, labranza, la desinfección, la aplicación de fertilizantes y la adecuación de los canales de riego. Asimismo, se realiza un hoyo de 20x20cm para prepararlos a la siembra.

2. Compra de plantas

Como se mencionó anteriormente, una planta de aguacate Hass oscila entre los 4\$ a 5\$ usd en el mercado local. Se escoge dentro de este mercado a los mejores proveedores de plantas de aguacate Hass para realizar la compra. Dependiendo de la capacidad del terreno, se compra la cantidad de plantas.

3. Plantación

Una vez compradas las plantas y preparado el terreno, se procede a realizar la plantación. La densidad de la siembra, como se mencionó, debe ser la adecuada para que las plantas puedan crecer y desarrollarse de la mejor manera. Los aguacates deben tener una distancia de 4X4 metros en el terreno.

4. Riego

El árbol de aguacate tiene la característica de que tiene un alto consumo de agua. “El riego es importante en etapas fenológicas clave, como la floración y el cuajado de los frutos. Debido a sus raíces poco profundas, se puede requerir riego frecuente, dependiendo del tipo de suelo y las condiciones climáticas.” (Consultor & Consultor, 2022)

Es así, como los canales de riego deben estar preparados para que se realice un profundo riego de dos a tres veces por semana cuando la planta está empezando a crecer. No obstante, cuando la planta ya está madura, el riego es de una vez por semana. Asimismo, se debe tener las fuentes necesarias donde exista la cantidad de agua suficiente para cubrir la demanda de riego.

5. Cuidado y mantenimiento

a. Fertilización

La fertilización es importante para la plantación debido a que da los nutrientes necesarios para que el desarrollo de las plantas.

Tabla 12. Dosis de aplicación de fertilizante por árbol.

Años	Dosis de aplicación por árbol
1	<i>1 cucharada (15 ml) de fertilizante nitrogenado 3 veces al año</i>
2	<i>0,11 kg (0,25 lb) de nitrógeno real</i>
3	<i>0,23 kg (0,5 lb) de nitrógeno real</i>
4	<i>0,34 kg (0,75 lb) de nitrógeno real</i>
A partir de 5	<i>0,45 kg (1 lb) de nitrógeno real al año</i>

Fuente: Cherlinka, (2023)

Asimismo, se debe realizar un abono de las plantas por lo menos una vez al año. Este es un proceso bastante arduo, ya que se debe realizar hoyos alrededor de la planta para poder agregar el abono y luego tapanlo.

b. Fumigación

La fumigación de la planta de aguacate se debe realizar 3 veces al año con fungicida e insecticida con productos foliares en los meses de enero, mayo y octubre. La fumigación se la realiza unos meses antes de que se den los meses de la cosecha para que el fruto prospere de la mejor manera.

c. Poda

Como parte del mantenimiento se debe realizar una poda desde que los árboles son pequeños para que su crecimiento se realice de la mejor manera y que se mantengan de una manera ordenada para que pueda circular la luz y el aire por los aguacates. Esta poda se la realiza una vez al año.

6. Cosecha

Para que un fruto de aguacate esté listo para su cosecha, deberán pasar 7 meses desde que empezó a salir su flor. Para una mejor referencia, según Cherlinka (2023) cuando el fruto ha experimentado un cambio total en su color, muestra su madurez, indicando el momento óptimo para su recolección. No obstante, en el caso del aguacate Hass, se realiza una recolección cuando el fruto todavía está en un color verde para optimizar su durabilidad y se lo extrae con un pedazo de pedúnculo para que el producto tenga una durabilidad mayor.

Cabe recalcar que para que un árbol de aguacate llegue a la etapa de cosecha se deberá esperar de 2 a 5 años debido a que eso es lo que le toma a la planta madurar y crecer para que pueda producir. Asimismo, los meses en donde la cosecha es más alta es en marzo y abril.

Tabla 13. Producción de aguacates según la edad de la planta

Edad de la planta	Producción de aguacates x árbol
2 años y medio	Media kaveta x año
3 años y medio	4 kavetas x año
4 años y medio en adelante	10 kavetas x año

Fuente: Andean Crop (2023)

7. Post cosecha

a. Clasificación de tamaño y color del fruto

Se separa a los aguacates según su forma, color y calidad. Se elimina a los productos que tienen defectos o que se encuentran en mal estado.

b. Limpieza y desinfección

Cuando los aguacates ya han sido clasificados, se procede a limpiarlos y a lavarlos para que se proceda con el empaquetado.

c. Empaque del aguacate

Se procede con el empaque y comercialización del aguacate.

3.2.3. Empaque

Antes de ser envasadas, se procede a la limpieza de cada aguacate para eliminar cualquier residuo o materia extraña que pudiera albergar insectos. También se lleva a cabo una selección minuciosa, descartando aquellos frutos con cualquier indicio de deterioro y que no cumplan con los estándares de exportación. Es fundamental que la fruta sea embalada en envases completamente nuevos y diseñados específicamente para prevenir la presencia de insectos.

El empaquetado del aguacate es sumamente importante debido a que evita que el producto sufra cualquier daño o deterioro y así garantiza su integridad y calidad desde que sale de la productora hasta que llega a su destino final. Es decir, el objetivo fundamental del embalaje es proteger el producto mediante su transportación.

Según Santander (2023) las reglas generales para cumplir con las normas del empaquetado son:

- Empacar en contenedores que absorban la humedad y que resistan.
- El peso debe ser distribuido de manera uniforme en el contenedor.
- Se debe poner una seguridad y protección en el momento que se lo ancla en el contenedor.
- En el caso del aguacate se necesita un contenedor que mantenga la temperatura fresca y refrigerada.

Andean Crop (2023) se encuentra transportando el aguacate mediante kavetas plásticas debido a que su material es más resistente que las cajas de cartón. Estas tienen una medida de 39x60x23cm y una capacidad de 20 kg por kaveta. No obstante, otra buena opción para transportar el aguacate es mediante cajas de cartón resistente debido a que cuando se realizan exportaciones es una buena manera de transportar el producto debido a que las cajas tienen un buen control de humedad, ventilación y aislamiento. En la tabla siguiente se muestran las dimensiones de una caja de exportación de aguacate Hass.

Tabla 14. Medidas cajas de cartón para Aguacate Hass

CAJAS AGUACATE HASS	
Alto	20.5cm
Largo	42cm
Ancho	33cm
Peso	11.3 kg
Calidad	Exportación

Fuente: Grupo Impactum (2021)

Cuando las cajas ya están listas se las debe colocar en pallets para que se las pueda transportar y así llevarlas a su contenedor que las transportará hacia el destino final.

Según Maxifinca (2021) cada contenedor de 40' que es considerado como normal, puede transportar hasta 20 pallets con 80 cajas cada uno. Es decir, que un contenedor puede llevar 18 080 kg de aguacate.

3.2.4. Etiquetado

El etiquetado es un aspecto importante a la hora de exportar cualquier producto a los Estados Unidos. Según Santander (2023) los productos enviados a ese país deben contar

con una etiqueta en donde se muestren todos los detalles del origen y datos importantes del producto para que estos puedan ser ingresados en los Estados Unidos.

La ALADI (2022) nos muestra una lista de los detalles que debe contener esta etiqueta del producto, los cuales son los siguientes:

- Contenido del Envase
- Nombre y ruc de la empresa
- Partida arancelaria
- País de Origen
- Peso
- Número de lote
- Fecha de empaquetado y caducidad
- Certificaciones
- Etiquetas Bilingües

3.2.5. Tamaño y capacidad del proyecto

El proyecto actualmente dispone de 7 hectáreas para la siembra, en donde 5 hectáreas ya están ocupadas con plantas de aguacate. En este espacio de terreno existen aproximadamente un total de 1250 árboles de aguacate que aún no alcanzan su producción total ya que aún no tienen la edad suficiente.

Figura 13. Plantación de aguacate Andean Crop



Figura 14. Aguacate Hass



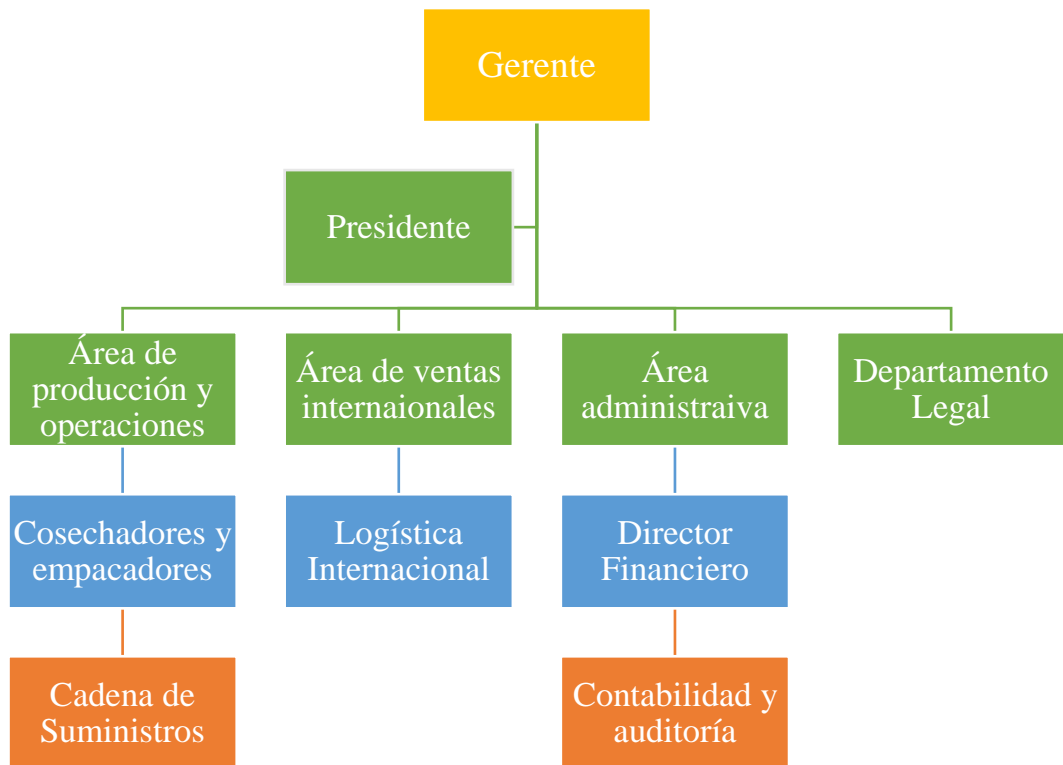
La producción estimada de aguacates anual es de 50.000kg con la producción actual, tomando en cuenta que cada árbol puede producir un aproximado de 1000 frutos anuales con un promedio de 200g por fruto.

No obstante, tomando en cuenta las hectáreas que aún no están ocupadas, se puede realizar una plantación de 500 árboles más, lo que, a largo plazo, sería un ingreso de 100.000kg más de aguacate anual.

3.2.6. Organización humana y jurídica

Para que la empresa tenga una buena organización se presenta este nuevo organigrama para un buen funcionamiento de los procesos.

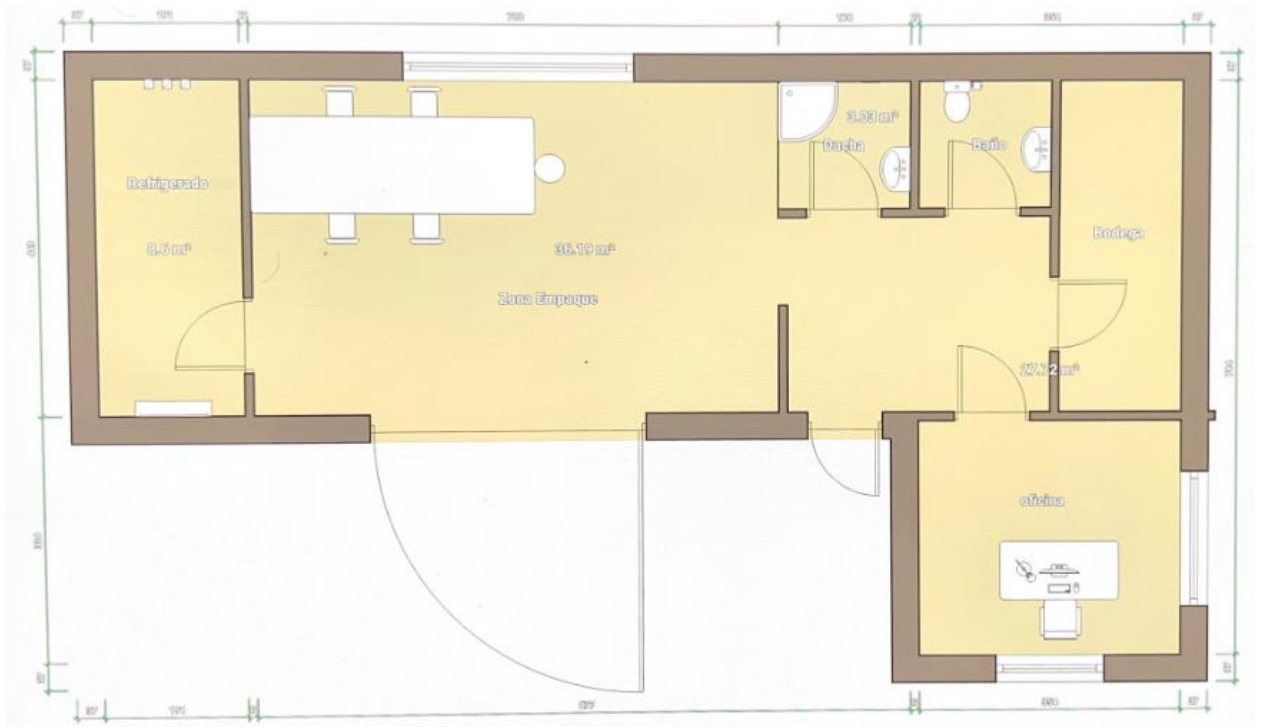
Figura 15. Organigrama para la empresa Andean Crop



3.2.7. Distribución de planta

La planta que se necesita para el funcionamiento de la empresa es un centro de acopio. Este debe contar con cinco áreas fundamentales para realizar todos los procesos necesarios de los diferentes departamentos de la empresa. El primer cuarto es el área para la post cosecha, en donde llegan los productos una vez recolectados y se procede en la limpieza, desinfección, clasificación y empaque. Como segundo cuarto tenemos al refrigerado, en donde se colocan los productos para una mejor conservación y para prepararse para ser transportados. Para continuar, tenemos el cuarto de ducha y el baño, los cuales están de manera separada por cuestiones de planificación de operaciones. Luego tenemos la bodega en donde se guardan las herramientas e insumos para ayudar en los procesos. Por último, se encuentra la oficina en donde se realizan las operaciones administrativas para la fábrica.

Figura 16. Distribución del centro de acopio



3.2.8. Equipamiento

La empresa necesita cierta maquinaria y equipos para su funcionamiento tanto para su producción, así como para la postcosecha.

- Podadoras
- Bomba estacionaria
- Bomba de mochila
- Palas
- Barras
- Tanques de mezclas
- Guantes
- Balanza industrial
- Uniformes
- Mesa de acopio y termómetro digital

3.2.9. Medios de transporte

El transporte de aguacate hacia Estados Unidos se lo realizará vía marítima debido a que su costo es más barato en comparación al aéreo. Asimismo, es un transporte bastante seguro y accesible para este tipo de exportación.

Cabe recalcar que el medio de transporte para el aguacate es bastante importante debido a que debe cumplir ciertos requerimientos en cuestión de humedad y temperatura. “se recomienda que sea entre 4°C y 6 °C con 80 a 90% de humedad relativa. De esta forma la tasa de respiración disminuye lo suficiente para no provocar en el aguacate manchas o decoloración en la cáscara.” (Lemus, 2023)

Es así, como se necesita utilizar un vehículo terrestre que tenga un contenedor isotérmico para transportar el producto desde la ciudad de Mira hasta el puerto de Manta. Asimismo, el contenedor del transporte principal debe ser de la misma manera para mantener la temperatura para conservar el aguacate de la mejor manera.

3.2.10. Logística internacional

La logística internacional que se debe realizar para que el producto llegue al destino final que es California en Estados Unidos empieza desde la cosecha, post cosecha y empaquetado (que fueron explicados previamente) y termina en la llegada del aguacate a la empresa seleccionada.

1. Cosecha del producto
2. Post – cosecha del aguacate
3. Almacenamiento temporal
4. Empaque y etiquetado
5. Elaboración de la documentación para poder exportar
6. Traslado terrestre interno hacia el puerto seleccionado
7. Llegada al puerto de Manta.
8. Trámites aduaneros
9. Carga de los productos al transporte principal
10. Envío vía Marítima
11. Llegada al puerto de Long Beach en California.
12. Almacenamiento temporal en aduana de Estados unidos
13. Nacionalización de los productos
14. Transporte interno hacia la empresa convenida

15. Llegada del aguacate a los almacenes del importador.

16. Distribución mercado local

Esa sería la logística internacional que se necesita para que el aguacate parta desde el cultivo hasta su consumidor final. No obstante, Andean Crop va a usar el Incoterm Free on Board (FOB), lo que significa que su logística solo llega hasta dejar la mercancía en el barco.

3.2.11. Requisitos formales para exportar

3.2.11.1. Requisitos Estadounidenses

Según el estudio de Espinosa E. (2018), los expertos de APHIS han establecido que la entrada segura de aguacate Hass desde Ecuador puede lograrse mediante un enfoque específico llamado "Systems Approach" (enfoque de sistemas). Este enfoque implica una serie de medidas que los productores, empaquadores y transportistas deben implementar para reducir al mínimo la presencia de plagas antes de enviar los productos a Estados Unidos. Estas medidas abarcan requisitos en las áreas de producción y empaque, así como controles durante el transporte y la inspección en el punto de llegada. Cada envío debe ir acompañado de un certificado fitosanitario que confirme el cumplimiento de estas condiciones. Además, los aguacates que no cumplan con los requisitos para este enfoque específico podrían ser enviados mediante un proceso de irradiación, un tratamiento aprobado por APHIS.

3.2.11.2. Requisitos para exportar en Ecuador

Según la SENAE (2021), existen ciertos pasos que una empresa debe cumplir para poder realizar un proceso de exportación. Estos pasos son los siguientes:

1. Obtener un Registro Único del Contribuyente (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
2. Obtener un certificado de firma electrónica o Token.
3. Realizar un registro en el Ecuapass. <https://ecuapass.aduana.gob.ec/>
4. Registrarse en el Ecuapass como Operador de Comercio Exterior (OCE)
5. Obtener un certificado de origen que certifica de donde es el producto
6. Obtención del Certificado Sanitario
 - a. Producto Animal

Los productos que vengan de origen animal necesitan un certificado de AGROCALIDAD llamado Zoosanitario.

b. Producto Agrícola

Las frutas, vegetales, café y cacao en grano necesitan un certificado de AGROCALIDAD llamado Fitosanitario.

c. Pesca

En el caso de apicultura y pesca, los certificados de calidad e inocuidad son emitidos por la Subsecretaría de Pesca y Agricultura. Estos son los certificados son llamados Ictiosanitario.

7. Elaboración de Declaración Aduanera de Exportación (DAE)
8. Obtención del DAE definitivo
9. Aprobación de DAE y Aforo
10. Regularización DAE

3.2.12. Barreras arancelarias

Según el Market Access Map (2023) las exportaciones de aguacate “palta” desde el país exportador Ecuador al país importador Estados Unidos de América las barreras arancelarias son las siguientes:

Tabla 15. Barreras Arancelarias Estados Unidos

Partida arancelaria	Ad Valorem	Arancel aplicado
0804.40.00.00	5.01%	11.2 ctvs./kg

Fuente: Market Access Map (2023)

El ad-Valorem es un tributo que se debe pagar para exportar el producto a Estados Unidos, es decir, es el costo de transacción del bien.

3.2.13. Cotizaciones (INCOTERMS)

Como se mencionó anteriormente, cada contenedor de 40´ abarca un total de 20 pallets con 80 cajas en cada uno. Asimismo, cada caja tiene un peso de 11.3kg de aguacate con un costo de 2.51\$ por kilogramo. Es decir, que cada pallet tiene un precio de 2,269.04\$ y el contenido de cada contenedor tiene un precio de 45,380.80\$. Por otro lado, el flete terrestre para llegar al puerto de Manta desde la plantación es de un aproximado de

1,100\$ por los 20 pallets. A continuación, se explicará las cuentas a detalle en la siguiente tabla.

Tabla 16. Cálculo de Incoterms

Incoterm	Detalles	Costo
EXW	20 pallets	\$ 45,380.80
	Carga de pallets al flete	\$ 60.00
	Transporte Terrestre a Manta	\$ 1,100.00
	documentación	\$ 500.00
FOB	Descarga en puerto de Manta	\$ 80.00
	Tramite en Aduanas	\$ 200.00
	Estiba	\$ 110.00
TOTAL		\$ 47,430.80
TOTAL UNITARIO (por pallet)		\$ 2,371.54

Fuente: Andean Crop (2023)

Andean Crop va a usar el incoterm FOB como término de negociación debido a que es el más convenido por la empresa estadounidense para el envío del aguacate Hass.

3.2.14. Contratos, formas de pago, negociaciones

En el ámbito del comercio internacional de productos como el aguacate, se emplean diversos métodos de pago que ofrecen seguridad y confianza a las partes involucradas en la transacción. Uno de los medios más utilizados y seguros es la utilización de una Carta de Crédito, un instrumento financiero que asegura el pago al exportador bajo condiciones específicas, tales como la presentación de documentos requeridos y el cumplimiento de los términos acordados entre las partes. Además de la Carta de Crédito, existen otros modos de pago habituales en transacciones internacionales, como las transferencias bancarias internacionales y el uso de remesas documentarias. La elección del método de pago adecuado dependerá de diversos factores, incluyendo la confianza entre las partes, el historial de transacciones, las regulaciones internacionales y los costos asociados.

No obstante, se recomienda que siempre se utilice como medio de pago la Carta de Crédito debido a que es el medio más seguro.

3.3. Estudio Financiero

La realización de un estudio financiero es de suma importancia para este plan de exportación de aguacate debido a que proporciona una base sólida de información para llegar a identificar la viabilidad económica del proyecto con todos sus riesgos y oportunidades. Es decir, se determinará la rentabilidad del proyecto y si conviene realizarlo o no. Cabe recalcar que la proyección que se realizó es planeada para cinco años.

3.3.1. Inversión

La inversión consiste en el capital que tiene la empresa para realizar sus actividades productivas. Actualmente, la empresa cuenta con una inversión de \$117,398.11 que se divide en activos no corrientes y en capital de trabajo el cual consiste en 2 meses de gastos de ventas y administrativos.

Tabla 17. Inversión total

	Total
Activo no corriente	109,388.46
Capital de trabajo	8,009.65
Total	117,398.11

A continuación, se especifica más detallado las cuentas:

3.3.1.1. Ingresos y Salidas de Activos no Corrientes

Los activos no corrientes consisten en recursos que son parte de la empresa por más de un año. Estos pueden ser bienes muebles o inmuebles que aportan de alguna manera a los procesos de la empresa. (Sage, 2023)

Tabla 18. Ingresos y Salidas de Activos no Corrientes

Descripción	0	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	100	100	100	100	100	100
Equipo de computación	450	450	450	450	450	450

Edificios	8000	8000	8000	16000	16000	16000
Terreno	62000	62000	62000	62000	62000	62000
Plantación	21865.46	21865.46	21865.46	21865.46	21865.46	21865.46
Vehículo	16000	16000	16000	16000	16000	16000
Maquinaria	973	973	973	973	973	973
Total	109,388.46	109,388.46	109,388.46	117,388.46	117,388.46	117,388.46

Cabe recalcar que actualmente la empresa ya dispone de todos los recursos presentados en la tabla – para el año 0, no obstante, se plantea construir un nuevo centro de acopio para el año número 4.

3.3.1.2. Depreciaciones y deterioro de Activos no Corrientes

Los activos no corrientes van perdiendo valor conforme pasa el tiempo al uso y al desgaste. Por ello, se debe realizar una depreciación anual que se la realiza dependiendo del recurso del que se hable. (Sage, 2023)

Tabla 19. Depreciaciones y deterioro de Activos no Corrientes

Descripción	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	10	10	10	10	10
Equipo de computación	150	150	150	0	0
Edificios	400	400	400	800	800
Plantación	1093.273	1093.273	1093.273	1093.273	1093.273
Vehículo	3200	3200	3200	3200	3200
Maquinaria	97.3	97.3	97.3	97.3	97.3
Total	4,950.57	4,950.57	4,950.57	5,200.57	5,200.57

Realizando un análisis de la tabla, se puede percibir que el activo no corriente que tiene una mayor depreciación es el vehículo.

3.3.2. Ventas

Para realizar la estimación de ventas se ha tomado en cuenta la producción actual de la empresa como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 20. Ventas

Cantidad de árboles	1,250
Kavetas x árbol	2
kg x kavetas	20
TOTAL producción en kg	50,000

Es decir, actualmente, la empresa puede producir un total de 50,000 kg de aguacate Hass en el periodo de un año. Considerando que cada contenedor tiene un peso de 18,080kg de aguacate, se proyecta que Andean Crop puede exportar un total de 2 contenedores y medio por año.

Además, cada contenedor tiene un costo de \$ 47,430.80 en precios FOB, lo que quiere decir que, los contenedores proyectados a exportar tendrán un valor de \$118,577.00 en total por los primeros 3 años. Al cuarto año se estima un contenedor más debido a que a estas fechas los árboles deben estar en una etapa madura.

Tabla 21. Ventas proyectadas

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 118,577	\$ 18,577	\$ 118,577	\$ 166,008	\$ 166,008

3.3.3. Datos de proyección

Para realizar la proyección del estudio financiero se ha tomado los cinco años posteriores. En la próxima tabla se encuentra el análisis del costo de ventas.

Tabla 22. Datos de proyección

	1	2	3	4	5
% Costo de ventas	16%	16%	16%	16%	16%
Días de cuentas por cobrar	30	30	30	30	30
Días de caja	15	15	15	15	15
Días de cuentas por pagar	30	30	30	30	30
Días de inventarios	60	60	60	60	60

Como se explica en la tabla, el costo de ventas es el 16% de las ventas en total. Asimismo, se ha dado el supuesto de que las cuentas por cobrar se las tiene en 30 días, la cuenta cajas en 15 días, las cuentas por pagar en 30 días y por último el inventario en 60 días.

3.3.4. Gastos de Ventas

Los gastos de ventas se han obtenido mediante un análisis de la proyección de ventas.

Tabla 23. Gastos de Ventas

	1	2	3	4	5
Nómina	12000	12000	12000	18000	18000
Beneficios Sociales	1900	1900	1900	2400	2400
Publicidad	3557.31	3557.31	3557.31	4980.234	4980.234
Transporte interno	2750	2750	2750	3850	3850
Tramite aduanas	500	500	500	700	700
Estiba	275	275	275	385	385
Carga y descarga en flete	350	350	350	490	490
Documentación	1250	1250	1250	1750	1750
Total	20,707.31	20,707.31	20,707.31	29,930.23	29,930.23

En la nómina se encuentra tomado en cuenta el salario y beneficios sociales de las personas que colaborarán en las ventas. Se consideraron 2 personas en los primeros 3 años, y posteriormente se tomó en cuenta 3 personas. Por otra parte, en cuanto a publicidad, se consideró el 3% de las ventas. Para finalizar, el resto de las cuentas tienen que ver con las actividades que se deben realizar para completar la entrega en términos FOB.

3.3.5. Gastos de Administración

Los gastos de administración son gastos que la empresa contrae para el funcionamiento y gestión correcta de las operaciones generales y administrativas de la empresa. En esta nómina se toma en cuenta el salario del gerente y presidente de Andean Crop.

Tabla 24. Gastos de Ventas

	1	2	3	4	5
Nómina	19200.00	19200.00	19200.00	19200.00	19200.00
Beneficios Sociales	2500.00	2500.00	2500.00	2500.00	2500.00
Servicios Básicos	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Movilización	360.00	370.80	381.92	393.38	405.18
Depreciaciones	4,950.57	4,950.57	4,950.57	5,200.57	5,200.57
Suministros y útiles	100.00	102.00	104.04	106.12	108.24
Total	27,350.57	27,363.37	27,376.54	27,640.08	27,654.00

3.3.6. Estado de Resultados

El Estado de Resultados permitió realizar un análisis acerca de las posibles ganancias o pérdidas de la empresa en base a los gastos y costos.

A continuación, se presenta el Estado de Resultados de Andean Crop para 5 años.

Tabla 25. Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	118,577.00	118,577.00	118,577.00	166,007.80	166,007.80
Costo de Ventas	18,593.75	18,593.75	18,593.75	26,031.25	26,031.25
Margen de Contribución	99,983.25	99,983.25	99,983.25	139,976.55	139,976.55
Gastos de Ventas	20,707.31	20,707.31	20,707.31	29,930.23	29,930.23
Gastos Administrativos	27,350.57	27,363.37	27,376.54	27,640.08	27,654.00
Utilidad	51,925.37	51,912.57	51,899.40	82,406.24	82,392.32

Mediante el estado de resultados se observó que existe un resultado positivo en las ganancias de la empresa.

3.3.7. Resultados

Una vez realizado el Balance (anexo 1), Estado de Resultados y Flujo de Caja (anexo 2), se obtuvo un resultado positivo. Calculando el Valor Actual Neto (VAN) con una tasa de descuento del 30%, debido a las condiciones actuales del país, se obtuvo un valor positivo de \$ 28,172.17 el cual indica que el negocio genera un valor adicional, además, significa que los flujos de efectivo proyectados superan la inversión. Asimismo, el resultado de la Tasa Interna de Retorno fue de 40.65% lo cual nos indica que el negocio es viable y rentable.

4. CONCLUSIONES

Ecuador es un país con bastante potencial de producción de aguacate debido a la diversidad que presenta este territorio y la ausencia de estaciones lo que hace que se pueda producir cualquier temporada del año. Contrastando, Estados Unidos es el mayor importador de aguacate Hass en el mundo y su mercado continua en expansión debido a que año con año se da un incremento en su consumo. Es así como la producción de este producto de parte de Ecuador es bastante prometedor tanto a mediano como a largo plazo, lo cual hace atractivo para Andean Crop entrar a este negocio. Cabe recalcar que actualmente la empresa ya cuenta con una plantación de aguacate que está comerciando internamente.

A través del análisis interno de la empresa, se concluyó que, actualmente tiene una plantación de aguacate repartida en 5 hectáreas, con posibilidad de sembrar en 2 hectáreas más, con un total de plantas de 1250 aproximadamente, las cuales están produciendo 2 kavetas al año porque aún no alcanzan su madurez, sin embargo, se espera que después de 4 años la plantación pueda producir un total de 4 kavetas por planta. Además, según la matriz EFI, se encontró que la empresa es buena para responder frente a sus fortalezas y debilidades lo cual la posiciona de manera competitiva favorable. Por otra parte, mediante el análisis externo se determinó que Ecuador es un país que está bastante afectado en cuanto a política y economía. No obstante, el uso del dólar y la baja inflación convierten al país en un atractivo para importar. Por otro lado, el análisis PESTEL de Estados Unidos fue bastante favorable, sin embargo, lo más relevante es que este país tiene un clima de negocios bastante alto, lo que significa que es apto para realizar exportaciones. En cuanto a las fuerzas de Porter, el poder de negociación de los clientes es bastante bajo debido a la cantidad de productores que existen en el mercado. Contrastando, el poder de negociación de proveedores es bastante alta debido a que existe una amplia cantidad de proveedores de los insumos básicos para el aguacate. La amenaza de nuevos competidores entrantes es media debido a que la inversión inicial es un tanto alta y la amenaza de nuevos productos sustitutos es baja debido a que no existen productos parecidos al aguacate en este mercado. La rivalidad entre competidores es alta ya que existen bastantes productores de aguacate Hass actualmente. Por otra parte, se concluye en base a la matriz EFE que la empresa tiene una respuesta promedio en cuanto a afrontar oportunidades y amenazas.

Mediante la segmentación de mercado se determinó que el tamaño de mercado es de aproximadamente \$4.1 miles de millones de dólares o de 1'373.994 toneladas. Asimismo, según el perfil de mercado se determinó que es un negocio B2B en donde el tipo de empresa óptima para exportar es un distribuidor mayorista que se ubica en el estado de California con una compra a granel y en promedio se vende a \$2.51 el kg de aguacate Hass. Por otro lado, según la capacidad de producción de la empresa, se determinó que esta puede realizar la exportación de dos contenedores y medio en los primeros años. No obstante, a partir del cuarto año, la producción aumentara con la madurez de los árboles y se podrán vender hasta tres contenedores y medio.

El medio de transporte seleccionado fue por vía marítima debido a que se determinó que este es más asequible en cuestiones de costos y se negociará en términos Free on Board (FOB) que es el Incoterm que el cliente acepta. Es así como las responsabilidades de Andean Crop son hasta dejar el producto a bordo del transporte principal. Una vez realizado el estudio financiero, se concluyó que el proyecto es viable debido a que sus indicadores financieros obtuvieron un valor positivo. Es decir, el proyecto tiene rentabilidad ya que su tasa interna de retorno y el valor actual neto salieron favorables a mediano y largo plazo.

5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa Andean Crop aproveche la reciente apertura de mercado que se ha dado en Estados Unidos con respecto al aguacate Hass y se guíe en este presente proyecto para llegar a internacionalizar su empresa y llegar a un mercado donde el producto es más valorado.
- Se recomienda que la empresa Andean Crop tenga un mayor cuidado con los árboles de aguacate debido a que sin un buen mantenimiento, la plantación no podrá producir el máximo de aguacates posibles ni se aprovechará el potencial de los mismos. Es así como se propone que se siga ordenadamente los pasos para un buen desarrollo de los árboles y que estos no tengan complicaciones en su producción.
- Se recomienda que la empresa haga una revisión de sus puestos internos debido a que, en la actualidad, los trabajadores de la empresa no tienen un rol definido y todos hacen todas las actividades sin tener una especialización. Así pues, se recomienda guiarse en el organigrama previamente planteado para que los colaboradores de Andean Crop sepan en que se deben especializar en trabajar.
- Se recomienda a la empresa que asista a ferias internacionales en donde pueda dar a conocer su producto y buscar más clientes los cuales estén interesados en comprar aguacate Hass. Asimismo, se propone que la empresa invierta en nuevas plantas de aguacate para las hectáreas que tiene sin sembrar y así poder obtener mayores ventas a largo plazo.

6. BIBLIOGRAFÍA

- About - West Pak Avocado Inc. (2022, 20 octubre). West Pak Avocado Inc. <https://www.westpakavocado.com/about/>
- AGROCALIDAD. (2020, 29 junio). *Guía de BPA para aguacate - AGROCALIDAD*. https://www.agrocalidad.gob.ec/?page_id=41288
- AGROCALIDAD. (2023). Aguacate ecuatoriano llegará por primera vez a Estados Unidos. <https://www.agrocalidad.gob.ec/aguacate-ecuatoriano-llegara-por-primeravez-a-estados-unidos/>
- Animal and Plant Health Inspection Service. (2022). Decision to authorize the importation of fresh avocado fruit from continental Ecuador into the continental United States. En *Federal Register* (Vol. 87, pp. 31937–31940). <https://www.federalregister.gov/d/2022-11367>
- Bajo, O. (1991). *Teorías del comercio internacional*. Antoni Bosch editor.
- Banco Central del Ecuador. (2022). Evolución de la Balanza Comercial por Productos Enero-Abril 2022. Banco Central del Ecuador. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202206.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2023). <https://www.bce.fin.ec>
- Barzola, A. (2022). Análisis PESTEL Estados Unidos [PDF]. Recuperado de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-tecnologica-del-peru/inteligencia-de-negocios/pdf-analisis-pestel-estados-unidos-compress/27499468>
- Callen, T. (2008). ¿Qué es el producto interno bruto? Fondo Monetario Internacional. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2008/12/pdf/basics.pdf>
- Cañada, O. A. B. (2022, enero 6). Situación actual del mercado de aguacate fresco en Estados Unidos. ProducePay. Impulsando al Productor, de la Siembra a la Venta; ProducePay. <https://es.producepay.com/blog/situacion-actual-del-mercado-de-aguacate-fresco-en-estados-unidos/>
- Cantón Antonio Ante – Oralidad modernidad.* (s. f.). <https://oralidadmodernidad.org/canton-antonio-ante/>

- Cavallini, S. (2023, 25 agosto). Inestabilidad política en Ecuador. *Radioemisoras UCR*. <https://radios.ucr.ac.cr/2023/08/radio-universidad/inestabilidad-politica-ecuador/>
- Cherlinka, V. (2023, 8 septiembre). Cultivo de aguacate: información para una buena cosecha. *EOS Data Analytics*. <https://eos.com/es/blog/cultivo-de-aguacate/>
- Colorado, M. (2021, 30 enero). Medio ambiente - Biden toma las riendas y Estados Unidos da un giro ambiental de 180o. *France 24*. <https://www.france24.com/es/programas/medio-ambiente/20210130-medio-ambiente-joe-biden-estados-unidos-politica-ambiental>
- Consultor, I. G. S. E., & Consultor, I. G. S. E. (2022, 10 julio). *La producción del cultivo de aguacate | Cropaia*. Cropaia. <https://cropaia.com/es/blog/el-cultivo-de-aguacate/>
- COPCI. (2010). Análisis de la implementación del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y del efecto socioeconómico en. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3222/1/UPS-GT000310.pdf>
- Datosmacro. (2023). *Estados Unidos - Emisiones de CO2 2021*. (s. f.). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/usa>
- Ecuador / Estudios económicos - Coface*. (2023). <https://www.coface.es/estudios-economicos/Ecuador>
- Escobar, L. (2022, 19 marzo). Ecuador exportó más de 600 toneladas de aguacate en 2021. *Economía | Noticias | El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/ecuador-exporto-mas-de-600-toneladas-de-aguacate-en-2021-nota/>
- Flores, J. J. Á. (2021, 1 junio). *Análisis de la producción de aguacate en el Ecuador y su exportación a mercados internacionales en el periodo 2008 al 2018*. Álvarez Flores | Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/424>
- FMI. (2023, 13 septiembre). *La deuda mundial reanuda su tendencia ascendente*. IMF. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/09/13/global-debt-is-returning-to-its-rising-trend>
- Gaytán, R. T. (2005). *Teoría del comercio internacional. Siglo XXI*.
- Hernández, S. S. (2020). Estados Unidos, un mercado tecnológico con grandes posibilidades para las empresas españolas innovadoras. *#PerspectivaCDTI.es*.

<http://perspectivacdti.com/estados-unidos-un-mercado-tecnologico-con-grandes-posibilidades-para-las-empresas-espanolas-innovadoras/>

- Idárraga, S. O. (2023, 3 agosto). Riesgo País de Ecuador supera al de Argentina y se ubica en 2.018 puntos. *Bloomberg Línea*. <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/ecuador/riesgo-pais-de-ecuador-supera-al-de-argentina-y-se-ubica-en-2018-puntos/>
- INEC. (2022). Sistema Integrado De Consultas De Clasificaciones Y Nomenclaturas. https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/co_agricola.php?id=01311.00.03
- INEC. (2023). *Power BI Report*. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNGUxZjQyMDUtMzg0Zi00MzI0LTk5NWEtY2JiMWUzM2YyYjdlIiwidCI6ImYxNTlhMmU4LWNhZWVtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>
- INIAP evalúa cultivo de aguacate – Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s. f.). <https://www.agricultura.gob.ec/iniap-evalua-cultivo-de-aguacate/>
- Jenny Villamil. (2022, 8 agosto). *El aguacate ecuatoriano es un 'boom' en el mercado extranjero* | Yara Ecuador. Yara Ecuador. <https://www.yara.com.ec/noticias-y-eventos/noticias-ecuador/el-aguacate-ecuadoriano-es-un-boom-en-el-mercado-extranjero/>
- Kemp, S. (2022). Digital 2022: Ecuador — DataReportal – Global Digital Insights. *DataReportal – Global Digital Insights*. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ecuador>
- Lara Díaz, E. (2016). Plan de exportación: La trufa negra en Francia [Bachelor's thesis, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/23404/TFG-O%20964.pdf?sequence=1>
- Latinoamérica, H. (2021, 18 noviembre). *Conoce la cultura de Estados Unidos e inicia tu carrera en el extranjero con la mejor actitud*. <https://www.hotcourseslatinoamerica.com/study-in-usa/essentials/culture/>
- Lemus, G. (2023, 9 octubre). *Cómo transportar y exportar aguacate de México a Estados Unidos* | Mexico Cross Border Freight. *Inicio*. <https://mexicocrossborderfreight.com/es/como-transportar-y-exportar-aguacate-de-mexico-a-estados-unidos/>

- Market Access Map.* (2023).
<https://www.macmap.org/es/query/results?reporter=842&partner=218&product=080440&level=6#jump-to-ntm-summary-content>
- Miguel Miranda. (2023, 7 septiembre). *El consumo de aguacate en Estados Unidos seguirá aumentando*. ProducePay. Impulsando al Productor, de la Siembra a la Venta. <https://es.producepay.com/resources/el-consumo-de-aguacate-en-estados-unidos-seguira-aumentando/>
- Navarro, A. (2022, 14 septiembre). *Compass 4PL*. Compass 4PL. <https://compass4pl.com/logistica-integral/exportacion-de-aguacate-como-exportarlo/>
- Nginx. (2023). Aguacate ecuatoriano llegará por primera vez a Estados Unidos. *AGROCALIDAD*. <https://www.agrocalidad.gob.ec/aguacate-ecuatoriano-llegara-por-primera-vez-a-estados-unidos/>
- Ocaña Martínez, J. I. (2019). Evaluación del efecto de tres tiempos de exposición al 1-metilciclopropeno en dos variedades de aguacate (*Persea americana* Mill.). Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Pesantes, K. (2022, 9 diciembre). Qué redes sociales reinarán en 2023 y cuáles usarán los ecuatorianos. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/redes-sociales-reinaran-preferidas-ecuatorianos/>
- President of the United States - United States Mission to the United Nations*. (2018, 28 diciembre). United States Mission to the United Nations. <https://usun.usmission.gov/our-leaders/the-president-of-the-united-states/>
- RedAgricola. (2023, 15 mayo). “*Pronto Estados Unidos podrá estar acercándose a 1,500 millones de toneladas de consumo anual de aguacate HaSs*”. Redagrícola. <https://redagricola.com/pronto-ee-uu-podra-estar-acercandose-a-1500-millones-de-toneladas-de-consumo-anual-de-aguacate-hass/>
- Ricardo, D. (1817). *Principios de Economía Política y Tributación*.
- Rincón Gómez, M. E. (2021). Análisis de la cadena de valor del aguacate Hass en Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/38937/1/RinconGomezMichaEduardo2021.pdf>

- Rodríguez, M. (2016). Análisis de factibilidad de exportación de aguacate en estado natural
- Sage. (2023, 18 enero). *Activo no corriente: Qué significa el término I sage Advice*. Sage Advice España. <https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/activo-no-corriente/>
- Salazar Sanabria, L. (2018). “Proyecto de grado plan exportador empresa “La pequeña galería”. Trabajo de grado para optar al título de magister en administración de empresas.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13153/LidaMarcela_SalazarSanabria_2018.pdf?sequence=6
- Santander Trade. (2023). *Política y economía Estados Unidos - Santandertrade.com*.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- SMATTCOM. (2023). *Precio productos agrícolas*. SMATTCOM.
<https://smattcom.com/precio-productos-agricolas>
- Smith, A. (1776). *La Riqueza de las Naciones*.
- Statista. (2023). *Estados Unidos: Producto Interior Bruto (PIB) 2028 | Statista*. Statista.
<https://es.statista.com/estadisticas/635222/producto-interior-bruto-pib-de-estados-unidos/>
- The Bridge. (2023). *El mercado tecnológico de Estados Unidos brilla - The Bridge*.
<https://www.thebridge.social/es/news-and-insights/the-technology-market-in-the-united-states-shines>
- The White House. (2022, 23 diciembre). *Joe Biden: The President | The White House*.
<https://www.whitehouse.gov/administration/president-biden/>
- TulcánOnline. (2023, 9 junio). *Mapas del Carchi*.
<https://www.tulcanonline.com/index.php/mapas-del-carchi.html>
- Universidad de Guayaquil. Guayaquil
- Universidad de Navarra (UNAV). (2022). *El Aguacate como indicador de las relaciones Estados Unidos-México*. Global Affairs and Strategic Studies.
<https://www.unav.edu/web/global-affairs/detalle/-/blogs/el-aguacate-como-indicador-de-las-relaciones-eeuu-mexico>

Vásquez, W. (2011). El aguacate tiene diferentes formas y sabores. INIAP. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/aguacate-diferentes-formas-y-sabores.html><https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/aguacate-diferentes-formas-y-sabores.html>

World Bank Open Data. (s. f.). World Bank Open Data. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?end=2022&locations=EC&start=2012>

7. ANEXOS

Anexo 1. Balance General de la empresa proyectado a 5 años

Balance General

	0	1	2	3	4	5
Activo						
Bancos	8,010	2,777	2,778	2,778	3,483	3,484
Inversiones Temporales	-	50,936	107,540	160,811	243,244	330,733
Cuentas por cobrar	-	9,881	9,881	9,881	13,834	13,834
Inventarios	-	3,099	3,099	3,099	4,339	4,339
Total Activo Corriente	8,010	66,693	123,298	176,570	264,900	352,390
Equipos de computación	450	450	450	450	450	450
Muebles y enseres	100	100	100	100	100	100
Maquinaria	973	973	973	973	973	973
Edificios	8,000	8,000	8,000	16,000	16,000	16,000
Terreno	62,000	62,000	62,000	62,000	62,000	62,000
Plantación	21,865	21,865	21,865	21,865	21,865	21,865
Vehículo	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
Dep. acum. Equipos de computación.	-	150.00	300.00	450.00	450.00	450.00

Dep. acum.						
Muebles y enseres	-	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
Dep. acum.						
Maquinaria	-	97.30	194.60	291.90	389.20	486.50
Dep. acum.						
Edificios	-	400.00	800.00	1,200.00	2,000.00	2,800.00
Dep. Acum.						
Plantación		1,093.27	2,186.55	3,279.82	4,373.09	5,466.37
Dep. Acum.					12,800.0	16,000.0
Vehículo		3,200.00	6,400.00	9,600.00	0	0
Total Activo No Corriente	109,388.46	104,437.89	99,487.31	102,536.74	97,336.17	92,135.60
Gastos Preoperativos	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-	-
Total Activo Diferido	-	-	-	-	-	-
Total Activo	117,398	171,131	222,786	279,107	362,236	444,525

Pasivo						
Proveedores	-	1,808	1,549	1,549	2,273	2,169
Necesidad de Recursos Para Negociar	-	-	-	8,000	8,000	8,000
Total Pasivo Corriente	-	1,808	1,549	9,549	10,273	10,169
Préstamos socios						

	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo	-	1,808	1,549	9,549	10,273	10,169
Patrimonio						
Capital	117,398	117,398	117,398	113,820	113,820	113,820
Utilidad retenida	-	-	51,925.37	103,837.93	155,737.34	238,143.58
Utilidad del ejercicio	-	51,925	51,913	51,899	82,406	82,392
Total Patrimonio	117,398	169,323	221,236	269,557	351,964	434,356

Total Pasivo + Patrimonio	117,398	171,131	222,786	279,107	362,236	444,525
----------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Cuadre

-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---

Anexo 2. Flujo de caja método indirecto

Flujo de caja método indirecto

	1	2	3	4	5
Utilidad	51,925	51,913	51,899	82,406	82,392
Depreciaciones y amortizaciones	4,951	4,951	4,951	5,201	5,201
Subtotal					

operacional	56,876	56,863	56,850	87,607	87,593
Variación Cuentas por cobrar	(9,881)	-	-	(3,953)	-
Variación Inventarios	(3,099)	-	-	(1,240)	-
Variación Proveedores	1,808	(258)	-	723	(103)
Total Operacional	45,703	56,605	56,850	83,138	87,490

Variación Activos fijos	-	-	-	-	-
Variación Gastos Operativos	-	-	-	-	-
Total Inversión	-	-	-	-	-

Préstamos socios	-	-	-	-	-
Capital	-	-	(3,578)	-	-
Utilidad Retenida	-	-	-	-	-
Total Financiamiento	-	-	(3,578)	-	-

Flujo de Caja	45,703	56,605	53,272	83,138	87,490
----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Saldo inicial de caja	8,010	53,713	110,318	163,590	246,727
Saldo final de					

caja	53,713	110,318	163,590	246,727	334,217
------	--------	---------	---------	---------	---------

Saldo real de caja	2,777	2,778	2,778	3,483	3,484
--------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Diferencia	50,936	107,540	160,811	243,244	330,733
-------------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

	0	1	2	3	4	5
van						
30%	(117,398.11)	45,703	56,605	53,272	83,138	87,490

van	
30 %	\$ 28,172.17

tir	40.65%
-----	--------