



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA:

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE
PULPA DE AGUACATE HACIA EL MERCADO EMIRATOS ÁRABES UNIDOS.**

AUTOR:

PAOLA MELIZA CHAMORRO GUDIÑO.

TUTOR:

MSc. GABRIELA ALEXANDRA HERRERA ANDRADE

IBARRA – ECUADOR

Julio, 2026

Ibarra, 3 de julio de 2026

CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado:

Propuesta para la creación de una empresa exportadora de pulpa de aguacate hacia el mercado de Emiratos Árabes Unidos, presentado por la estudiante Paola Meliza Chamorro Gudiño con cédula de ciudadanía N°1004801625, para obtener el Título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Certifico que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos, mediante el cual el estudiante demuestra el desarrollo de competencias en el campo de conocimiento de su profesión con un nivel de argumentación coherente, para ser sometido a la evaluación por parte de los lectores.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de originalidad de TURNITIN.

INFORME FINAL PULPA DE AGUACATE			
INFORME DE ORIGINALIDAD			
5%	5%	1%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUD
FUENTES PRINCIPALES			
1	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante		
2	www.ain.com.ar Fuente de Internet		
3	dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet		
4	rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet		
5	repositorio.sangregorio.edu.ec Fuente de Internet		
6	repositorio.uotavalo.edu.ec Fuente de Internet		
7	repositorio.uteq.edu.ec Fuente de Internet		
8	repositorio.uan.edu.co Fuente de Internet		
9	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet		
10	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet		
11	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet		

GABRIELA ALEXANDRA HERRERA ANDRADE
(f):

MSC. Gabriela Herrera
TUTOR DE TRABAJO
C.C.: 1002554044

Firmado digitalmente por GABRIELA ALEXANDRA HERRERA ANDRADE
Fecha: 2026.07.03 11:15:37 -05'00'

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

GABRIELA
ALEXANDRA
HERRERA
ANDRADE

Firmado digitalmente por
GABRIELA ALEXANDRA
HERRERA ANDRADE
Fecha: 2026.07.03 11:15:56
-05'00'

(f):

MSc. Gabriela Alexandra Herrera Andrade
Docente tutor

C.C.: 1002554044

MARCELA
FERNANDA
CORONEL
PINDUISACA

Firmado digitalmente
por MARCELA
FERNANDA CORONEL
PINDUISACA

(f):

MSc. Marcela Fernanda Coronel Pinduisaca
Lector 1

C.C.: 1003002738

Esteban
Garrido
S.

Firmado digitalmente
por Esteban Garrido S.
Fecha: 2026.07.29
11:05:55 -05'00'

(f):

MSc. Héctor Esteban Garrido Salazar
Lector 2

C.C.: 1002413852

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Paola Meliza Chamorro Gudiño*, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 3 de julio de 2026

(f): Paola Meliza
Chamorro
Gudiño

Firmado digitalmente por
Paola Meliza Chamorro
Gudiño
Fecha: 2026.07.02 21:24:32
-05'00'

Paola Meliza Chamorro Gudiño

C.C.: 1004801625

AUTORÍA

Yo, *Paola Meliza Chamorro Gudiño*, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1004801625, declaro que el presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autora, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

Paola Meliza Chamorro Gudiño
(f):.....

Firmado digitalmente
por Paola Meliza
Chamorro Gudiño
Fecha: 2026.07.02
21:24:58 -05'00'

Paola Meliza Chamorro Gudiño

C.C.: 1004801625

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Agradezco, principalmente a Dios, porque en cada etapa de este camino me ha demostrado su amor infinito, por iluminar mis decisiones y recordarme, incluso en los momentos más difíciles, que nunca caminé sola.

A mi pequeña familia Gudiño gracias por ser el pilar de mi vida. Su amor, sus consejos, su confianza y su apoyo incondicional, hicieron posible que hoy pueda alcanzar este sueño. Ustedes me enseñaron, con su ejemplo de trabajo, humildad y perseverancia, que no existen metas imposibles cuando se lucha con el corazón.

A mi compañera de cuatro patas y dueña de mi corazón, Juana. Por salvarme y estar conmigo, en las lágrimas y también en las alegrías, por ser mi refugio y por darme las fuerzas para cumplir nuestros sueños.

Al hombre que me dio alas para volar, Antony. Por demostrarme cada día que amar también es acompañar y permanecer. Por tu amor, tu paciencia, por motivarme y recordarme siempre que soy capaz de cumplir mis sueños.

A mi tutora, Gabriela Herrera, por compartir conmigo sus conocimientos y ser una guía para ser una mejor profesional. A todos mis docentes, gracias por sus enseñanzas y por su apoyo constante en este proceso, especialmente a Esteban Garrido y Christian Cifuentes quienes me motivan a cumplir cada línea expresada en este proyecto.

Con profunda gratitud, dedico este trabajo a todas las personas que fueron parte de este camino.

*Por mí y por ustedes,
Pao*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO

CERTIFICACIÓN TUTOR	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORÍA	v
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación	2
1.2. Objetivo General	4
1.2.1. <i>Objetivos Específicos</i>	4
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	4
2.1. Antecedentes	4
2.2. Marco teórico	7
2.2.1. <i>Teorías del Comercio Internacional</i>	7
2.2.1.1. Teoría de la Ventaja Absoluta.	7
2.2.1.2. Teoría de la Ventaja Comparativa.	8
2.2.1.3. Teoría de Heckscher-Ohlin	9
2.2.1.4. Nueva Teoría del Comercio.	9
2.2.2. <i>Cadenas Globales de Valor</i>	10
2.2.2.1 Valor Agregado Agroindustrial.	10
2.2.2.2 Internacionalización Empresarial.	12
2.2.3 <i>¿Qué es una Empresa?</i>	13
2.2.3.1 Tipos de empresas.	14
2.2.3.2 Obligaciones de las empresas en el Ecuador	15
2.2.4 <i>¿Qué es una exportación?</i>	16
2.2.4.1. Organismos que intervienen en las exportaciones.	17

2.2.4.2. Proceso para exportar	19
2.2.4.3. Proceso para el registro del exportador.	19
2.2.4. Aguacate	20
2.2.5.1. Composición del aguacate.	22
2.2.5.2. Pulpa de aguacate.	23
2.2.5.3 Composición química de la Pulpa de Aguacate.	24
2.2.5. Emiratos Árabes Unidos	25
2.3. Marco Legal	26
2.3.1. Constitución de una Compañía.	26
3. MATERIALES Y MÉTODOS	27
3.1 Enfoque	27
3.2 Metodología	28
3.3 Población y muestra	29
3.4 Variables, indicadores y técnicas	30
3.5 Instrumentos	32
3.6 Procedimiento de aplicación de encuesta	32
3.6.1 Encuesta aplicada a productores de aguacate en el Cantón Mira	33
3.7 Procedimiento de la aplicación de entrevistas	39
3.7.1 Entrevista aplicada al ex Administrador de Mira Fruits	41
3.7.2. Entrevista aplicada al representante de la Cámara Ecuatoriana Emiratos Árabes Unidos de Comercio, Industrias y Turismo CCEATI.	51
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58
4.1. Resultados	58
4.1.1. Disponibilidad de materia prima para la producción de pulpa de aguacate.	58
4.1.2. Comercialización actual y disposición de venta a empresa procesadora	59
4.1.3. Condiciones Logísticas Internacionales	60
4.1.4. Nivel de Acceso en el Mercado Objetivo	62
4.1.5. Factibilidad Económica	63
4.2. Discusiones	66
5. PROPUESTA	68
5.1. Ubicación de la Empresa	68
5.1.1. Matriz de la Ubicación	68
5.1.2 Macro localización	69

5.1.3 Micro Localización	71
5.2 Propuesta Legal	71
5.2.1 Minuta Constitución de la empresa	72
5.3 Propuesta Administrativa	72
5.3.1 Nombre de la empresa	72
5.3.2 Logotipo	72
5.3.3. Misión	72
5.3.4. Visión	72
5.3.5. Valores	73
5.3.6 Organigrama estructural	73
5.3.7 Manual de Puestos y Funciones	74
5.4. Propuesta de Producción	79
5.5. Estudio de Mercado	80
5.5.1. Mercado de Emiratos Árabes Unidos	80
5.5.2. Mercado potencial	81
5.5.2.1 Barreras arancelarias	81
5.5.2.2 Barreras no arancelarias	82
5.5.3 Competencia	84
5.5.3.1 Nacional	84
5.5.3.2 Internacional	85
5.5.3.3. Principales países competidores en la producción y exportación de aguacate	86
5.5.4. Demanda	86
5.5.4.1. Comportamiento histórico de la demanda	86
5.5.4.2 Producción Nacional	86
5.5.4.3. Importaciones	87
5.5.5 Oferta	87
5.5.5.1 Comportamiento histórico de la oferta	87
5.5.5.2 Exportaciones	87
5.5.6. Proyección lineal	88
5.5.6.1. Producción Nacional	88
5.5.6.3. Exportaciones	91
5.5.6.4. Consumo aparente	92

5.5.7 Propuesta de Comercialización	93
5.5.7.1. Producto	93
5.5.7.1.1. Ficha técnica	93
5.5.7.1.2. Envase y Embalaje	94
5.5.7.1.3. Etiquetado	96
5.5.7.1.4. Marcado y Rotulado	97
5.5.7.2. Precio	98
5.5.7.3. Plaza	98
5.5.7.4. Promoción	98
5.5.8 Propuesta de Exportación	99
5.5.8.1. Requisitos para exportar	99
5.5.8.2 Documentos que deben acompañar a las exportaciones	100
5.5.8.3. Término de Negociación	102
5.5.8.4. Puerto utilizado para la Exportación	102
5.6. Estudio Económico Financiero	103
5.6.1 Datos de entrada	103
5.6.2. Determinación Inversión Inicial	104
5.6.2.1. Resumen Inversión Inicial	104
5.6.3. Inversión Fija	105
5.6.3.1. Detalle de Inversión Fija	105
5.6.4. Inversión Variable	107
5.6.4.1. Detalle de la inversión variable	108
5.6.4.1.1 Costos de Producción	108
5.6.4.1.2. Resumen de Producción de Pulpa de Aguacate	109
5.6.4.3.1. Sueldos y Salarios	112
5.6.5 Determinación del precio de Exportación	118
5.6.5.1. Determinación del Gasto Unitario	118
5.6.5.2. Determinación del Precio Unitario	118
5.6.6. Financiamiento del Proyecto	119
5.6.6.1. Datos del Financiamiento	119
5.6.6.2. Amortización de la Deuda	119
5.6.6.3. Determinación del Costo de Capital	120

5.6.7. Cálculo de la Depreciación y Amortización	121
5.6.8. Determinación de Presupuestos	121
5.6.8.2. Presupuesto Costos	122
5.6.8.3. Presupuesto de Gastos	122
5.6.8.3.1. Gastos Administrativos	122
5.6.8.3.2. Proyecciones de Gastos de Exportación	123
5.6.8.3.3. Proyección de las Depreciaciones	124
5.6.8.3.4. Amortizaciones	124
5.6.9. Estados Financieros	125
5.6.10. Flujo de Efectivo	126
5.6.11. Valor Actual Neto	127
5.6.12. Costo Beneficio	128
5.6.13. Período de Recuperación de la Inversión	128
5.6.14. Tasa Interna de Retorno	128
5.6.15. Punto de Equilibrio	129
5.6.15.1. Margen de Contribución	130
5.6.15.2. Punto de Equilibrio Unidades Físicas	130
5.6.15.3. Punto de Equilibrio Unidades Monetarias	131
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	131
6.1. Conclusiones	131
6.2. Recomendaciones	133
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
ANEXOS	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categorías de las Empresas	14
Tabla 2. Principales características del fruto de aguacate según su variedad	21
Tabla 3. Composición nutricional del aguacate	21
Tabla 4. Matriz de Variables e Instrumentos	30
Tabla 5. Resultados encuestas aplicadas a productores	33

Tabla 6. Resultados encuesta: Andrés Reina - Ex Administrador Mira Fruits.....	41
Tabla 7. Resultados entrevista Experto.	51
Tabla 8. Indicadores de capacidad productiva.....	58
Tabla 9. Condiciones de abastecimiento por productores	59
Tabla 10. Síntesis de hallazgos. Representante – Mira Fruits	60
Tabla 11. Síntesis de hallazgos. Representante - CCEATI	62
Tabla 12. Matriz de localización de Gud's Avocado Pulp S.A.....	68
Tabla 13. Manual de Funciones del Gerente General.	74
Tabla 14. Manual de funciones secretaria.	75
Tabla 15. Manual de funciones jefe de Producción/ Operario/ Auxiliar Control de Calidad/ Bodeguero.	76
Tabla 16. Manual de funciones jefe de Exportaciones y Logística.....	78
Tabla 17. Empresas ecuatorianas exportadoras de Frutas y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados.	84
Tabla 18. Principales países exportadores de frutas y otras partes comestibles de plantas preparadas o conservadas, (Pulpa de Aguacate). Subpartida 2008.99.....	85
Tabla 19. Principales países competidores para la subpartida 080440 Aguacates, paltas....	86
Tabla 20. Producción Nacional	86
Tabla 21. Importaciones de Emiratos Árabes Unidos para la subpartida 200899.....	87
Tabla 22. Exportaciones	87
Tabla 23. Cálculo de la Producción Nacional	88
Tabla 24. Producción Nacional, Proyecciones	89
Tabla 25. Importaciones	89
Tabla 26. Importaciones, Proyecciones.....	90

Tabla 27. Exportaciones.	91
Tabla 28. Exportaciones, Proyecciones.	92
Tabla 29. Consumo aparente.	92
Tabla 30. Ficha Técnica Pulpa de Aguacate.....	93
Tabla 31. Ferias Comerciales en EAU.	98
Tabla 32. Requisitos para realizar la exportación.....	99
Tabla 33. Documentos que acompañan a la exportación.	100
Tabla 34. Resumen Inversión Inicial.	104
Tabla 35. Inversión Fija.....	105
Tabla 36. Detalle de Inversión Fija	105
Tabla 37. Inversión Variable	107
Tabla 38. Costo de Producción.....	108
Tabla 39. Resumen de Producción de Pulpa de Aguacate	109
Tabla 40. Gastos Administrativos	110
Tabla 41. Sueldo del personal Administrativo	110
Tabla 42. Rol de pagos primer año.....	112
Tabla 43. Rol de pagos segundo año	113
Tabla 44. Rol de pagos tercer año	114
Tabla 45. Rol de pagos cuarto año	115
Tabla 46. Rol de pagos año cinco.....	116
Tabla 47. Gastos de Exportación.....	117
Tabla 48. Gasto Unitario	118
Tabla 49. Precio Unitario	118
Tabla 50. Datos del Financiamiento	119

Tabla 51. Amortización Ban Ecuador	119
Tabla 52. Costo de Capital	120
Tabla 53. Depreciaciones	121
Tabla 54. Ingresos (Ventas).....	121
Tabla 55. Presupuestos de Costos	122
Tabla 56. Gastos Administrativos.	122
Tabla 57. Gastos Exportación.....	123
Tabla 58. Proyección Depreciación.....	124
Tabla 59. Amortización	124
Tabla 60. Estado de Resultados.....	125
Tabla 61. Flujo de Efectivo	126
Tabla 62. Valor Actual Neto	127
Tabla 63. Costo Beneficio	128
Tabla 64. PRI.....	128
Tabla 65.TIR.....	128
Tabla 66. Punto de Equilibrio.....	129
Tabla 67. Margen de Contribución.....	130
Tabla 68. Unidades Físicas - Punto de Equilibrio	130
Tabla 69. Unidades Monetarias - Punto de Equilibrio	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organismos involucrados en exportaciones.....	17
Figura 2. Pasos a realizar para exportar.....	19

Figura 3. Aguacate.	20
Figura 4. Composición del aguacate.	23
Figura 5. Pulpa de Aguacate.	24
Figura 6. Aminoácidos presentes en la Pulpa de Aguacate.	25
Figura 7. Mapa de EAU.	25
Figura 8. Proceso de la Constitución de una Compañía.	27
Figura 9. Localización provincia del Carchi	69
Figura 10. Localización Cantón Mira.	69
Figura 11. Localización Parroquia Mira.	70
Figura 12. Ubicación específica de la Empresa	71
Figura 13. Logotipo	72
Figura 14. Organigrama Gud's Avocado Pulp S.A.	73
Figura 15. Proceso de producción de Pulpa de Aguacate.	80
Figura 16. Bandera Emiratos Árabes Unidos.	80
Figura 17. Tabla de la subpartida arancelaria de Pulpa de Aguacate.	81
Figura 18. Envase primario pulpa de aguacate.	94
Figura 19. Envase secundario de pulpa de aguacate.	95
Figura 20. Envase terciario de pulpa de aguacate.	95

RESUMEN

El cultivo de aguacate desempeña un papel importante en el desarrollo agrícola del cantón de Mira, provincia de Carchi, debido a las condiciones climáticas favorables y a la experiencia de los productores de la zona. Sin embargo, gran parte de la producción continúa comercializándose como fruta fresca, limitando las posibilidades de generar mayor valor agregado y acceder a mercados internacionales especializados. Frente a esta realidad, la presente investigación tiene como finalidad formular una propuesta técnica que permita establecer una empresa orientada a la exportación de pulpa de aguacate hacia los Emiratos Árabes Unidos.

La metodología empleada combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, integrando sus respectivas herramientas de investigación. Se levantó información mediante encuestas dirigidas a productores de aguacate, para analizar la disponibilidad de materia prima y la capacidad productiva existente. Además, se realizaron entrevistas a actores relacionados en el sector exportador y con el mercado objetivo, permitiendo identificar aspectos normativos, logísticos y comerciales necesarios para la exportación del producto.

La propuesta incluye aspectos técnicos, administrativos, comerciales, logísticos y de exportación, constituyéndose en una alternativa para generar valor agregado al aguacate producido en el cantón Mira y fortalecer la participación de los productores locales en mercados internacionales.

Palabras clave: Fruta fresca, aguacate, pulpa de aguacate, valor agregado, mercado objetivo, mercados internacionales.

ABSTRACT

Avocado cultivation plays an important role in the agricultural development of the canton of Mira, Carchi province, due to favorable climatic conditions and the experience of local producers. However, a large part of the production continues to be sold as fresh fruit, limiting the possibilities of generating greater added value and accessing specialized international markets. Given this reality, the present research aims to formulate a technical proposal to establish a company focused on exporting avocado pulp to the United Arab Emirates.

The methodology employed combined quantitative and qualitative techniques, integrating their respective research tools. Information was gathered through surveys administered to avocado producers to analyze the availability of raw materials and existing production capacity. Interviews were also conducted with stakeholders in the export sector and the target market, allowing for the identification of regulatory, logistical, and commercial aspects necessary for exporting the product.

The proposal includes technical, administrative, commercial, logistical and export aspects, constituting an alternative to generate added value to the avocado produced in the Mira canton and strengthen the participation of local producers in international markets.

Keywords: Fresh fruit, avocado, avocado pulp, added value, target market, international markets.

1. INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación consiste en formular una propuesta para establecer una empresa especializada en la producción y exportación de pulpa de aguacate hacia los Emiratos Árabes Unidos, denominada GUD'S AVOCADO PULPA S.A. Esta propuesta tiene como objetivo aprovechar la capacidad productiva existente en el cantón Mira, situado en la provincia del Carchi, territorio que posee características climáticas que contribuyen al desarrollo óptimo del aguacate y una importante disponibilidad de materia prima proveniente de pequeños y medianos productores.

La propuesta pretende aprovechar la producción local de aguacate mediante su industrialización en pulpa destinada a mercados internacionales, con el propósito de generar mayores beneficios para la producción local, de esta manera los productores cuenten con una nueva alternativa de comercialización y reduzcan su dependencia de la venta de fruta fresca. De esta manera, se tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento económico de los productores del cantón Mira, promoviendo mayores oportunidades de desarrollo productivo y comercial dentro de la cadena agroalimentaria, así como la generación de nuevas oportunidades de negocio en mercados internacionales.

Actualmente, el comercio internacional demanda cada vez más productos procesados que ofrezcan practicidad, calidad e inocuidad alimentaria. En este contexto, la pulpa de aguacate constituye una alternativa con potencial de crecimiento debido a sus propiedades nutricionales, facilidad de conservación y de múltiples usos dentro de la industria. La transformación del aguacate en pulpa de aguacate permite extender su vida útil, disminuir pérdidas postcosecha y aumentar el valor agregado del producto, favoreciendo su comercialización en mercados externos.

Paralelamente, Emiratos Árabes Unidos se ha consolidado como uno de los principales centros comerciales y logísticos de Medio Oriente. Debido a las limitaciones climáticas y de disponibilidad de tierras agrícolas, este país depende significativamente de las importaciones para satisfacer la demanda alimentaria de su población. Además, el crecimiento de la población el incremento del turismo y las tendencias de consumo orientadas hacia productos saludables han impulsado la demanda de alimentos procesados y de alta calidad, convirtiendo a este mercado en una oportunidad atractiva para productos agroindustriales ecuatorianos.

Para el desarrollo de la investigación se empleó una metodología con enfoque mixto, mediante la aplicación de encuestas dirigidas a productores de aguacate del cantón Mira y entrevistas realizadas a actores vinculados al comercio exterior y el mercado objetivo. La información recopilada permitió analizar la disponibilidad de materia prima, las condiciones de acceso al mercado objetivo, los requerimientos comerciales y logísticos, así como los aspectos necesarios para la implementación de una empresa exportadora de pulpa de aguacate.

Finalmente, se desarrolla la propuesta de creación de la empresa exportadora GUD'S AVOCADO PULP S.A., incluyendo los aspectos productivos, comerciales, logísticos y de exportación que permiten evaluar la viabilidad integral de la propuesta y su desarrollo.

1.1. Justificación

La presenta propuesta se sustenta en la necesidad de fomentar un uso más eficiente de la producción de aguacate disponible en el cantón Mira, mediante la incorporación de procesos de transformación que incrementen su valor agregado y amplíen sus oportunidades de comercialización. A pesar de que esta zona cuenta con condiciones favorables para el cultivo y una importante disponibilidad de materia prima, gran parte de

la producción continúa comercializándose como fruta fresca, lo que limita las posibilidades de generar mayores ingresos y de participar en actividades con mayor valor agregado dentro de la cadena productiva.

Desde el punto de vista económico, la creación de una empresa exportadora de pulpa de aguacate representa una oportunidad para diversificar la oferta exportable ecuatoriana, promoviendo el desarrollo local mediante la creación de una nueva fuente de ingresos de los agricultores mediante relaciones comerciales más estables. Además, la transformación agroindustrial del aguacate permite incrementar el valor del producto, reducir pérdidas postcosecha y mejorar su competitividad en mercados internacionales.

Desde la perspectiva comercial, Emiratos Árabes Unidos constituye un mercado atractivo debido a su elevada dependencia de las importaciones de alimentos, su alto poder adquisitivo y la creciente demanda de productos saludables y de fácil consumo. Estas características generan oportunidades favorables para la introducción de productos procesados como la pulpa de aguacate, especialmente cuanto cumplen estándares internacionales de calidad e inocuidad.

En el ámbito social, el proyecto busca beneficiar a los productores del cantón Mira mediante la creación de una alternativa de comercialización que contribuya a dinamizar la económica local y fortalecer los encadenamientos productivos entre el sector agrícola y agroindustria. Sumado a ello, promueve el aprovechamiento de la producción agrícola local mediante la generación de valor agregado dentro del territorio.

Finalmente, en términos académicos, este estudio proporciona información relevante sobre la factibilidad de exportar pulpa de aguacate hacia Emiratos Árabe Unidos,

constituyéndose en un referente para futuros estudios relacionados con la agroindustria, la internacionalización de empresas y el comercio exterior de productos con valor agregado.

1.2. Objetivo General

Desarrollar una propuesta técnica para la creación de una empresa exportadora de pulpa de aguacate hacia el mercado de Emiratos Árabes Unidos.

1.2.1. *Objetivos Específicos*

- Determinar la capacidad de producción del aguacate en la Cabecera Cantonal de Mira provincia del Carchi, para la elaboración de la pulpa de aguacate con fines exportables.
- Identificar los requisitos normativos para exportar pulpa de aguacate hacia Emiratos Árabes Unidos.
- Reconocer las condiciones logísticas internacionales necesarias para la exportación del producto.
- Analizar el nivel de acceso y aceptación del producto en el mercado de Emiratos Árabes Unidos.
- Realizar un estudio financiero que permita determinar la factibilidad económica de la creación de la empresa exportadora.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes

Con el propósito de sustentar la presente investigación, es necesario revisar investigaciones previas relacionadas con la producción, transformación y exportación del aguacate, así como las condiciones del mercado internacional las cuales influyen en su comercialización. Aunque no se identifican estudios específicos sobre la exportación de

pulpa de aguacate ecuatoriana hacia Emiratos Árabes Unidos, existen aportes académicos que permiten sustentar la viabilidad del proyecto desde diferentes enfoques.

En este contexto, Moreno (2020) plantea un plan de negocios orientado a la creación de una empresa dedicada a la elaboración y exportación de aguacate en conserva desde Ecuador hacia el mercado estadounidense. La investigación se desarrolla mediante un análisis del entorno externo, en el que se analizan las 5 fuerzas de Porter y también un análisis PEST, aplicados a los países involucrados. A partir de este estudio, se determina que el procesamiento del aguacate representa una alternativa estratégica para incrementar su valor comercial, ya que permite reducir pérdidas postcosecha y ampliar su tiempo de conservación. Sin embargo, este estudio se enfoca en un mercado tradicional como Estados Unidos, por lo que no considera las condiciones específicas de mercados emergentes como Emiratos Árabes Unidos.

Por otra parte, la investigación de Delgado et, al. (2024) se enfoca en la comercialización internacional de aguacate orgánico producido en la provincia del Carchi, destacando los factores que inciden en el acceso a mercados internacionales. El estudio adopta una metodología analítica, basada en la revisión de normativas, requisitos técnicos y condiciones comerciales exigidas por el país importador. Los resultados evidencian que el cumplimiento de estándares fitosanitarios y certificaciones internacionales constituye un elemento determinante para garantizar la aceptación del producto en el exterior. En este contexto, a diferencia de lo planteado por Moreno (2020), este estudio demuestra que el valor agregado por sí solo no garantiza el éxito exportador, sino que debe complementarse con el cumplimiento de exigencias regulatorias y de calidad.

Desde esta perspectiva, es importante establecer diferencias entre la exportación de productos frescos y procesados. Mientras los productos frescos presentan mayores limitaciones en cuanto a su vida útil, manejo postcosecha y riesgos de deterioro durante el transporte, los productos procesados, como la pulpa de aguacate, ofrecen ventajas en términos de conservación, almacenamiento y distribución internacional. Sin embargo, estos últimos requieren mayores niveles de tecnificación, cumplimiento de normas sanitarias, certificaciones de calidad y control en la cadena productiva, lo que implica mayores costos y exigencias para los productores.

Adicionalmente, el análisis realizado por Longares (2026) aporta información relevante sobre el contexto de las relaciones comerciales entre Ecuador y los Emiratos Árabes Unidos, especialmente en relación con la reducción de aranceles para productos ecuatorianos. Este estudio se basa en un enfoque informativo, sustentado en datos actuales sobre acuerdos comerciales y políticas de apertura de mercados. La exportación hacia mercados como Emiratos Árabes Unidos implica enfrentar diversas barreras de entrada, entre las que destacan los requisitos fitosanitarios, certificaciones internacionales, regulaciones de inocuidad alimentaria, así como condiciones logísticas relacionadas con el transporte, almacenamiento y distribución en destinos lejanos. Estas limitaciones pueden dificultar el acceso de nuevos productos al mercado si no se cuenta con una adecuada planificación y estructura empresarial.

En síntesis, los estudios revisados permiten establecer que, al darle un valor agregado al aguacate, el cumplimiento de normativas internacionales y las condiciones favorables de acceso a mercados constituyen factores clave para el desarrollo de proyectos de exportación. Sin embargo, se evidencia un vacío en la literatura respecto a investigaciones

que integren estos elementos dentro del análisis de la comercialización internacional de pulpa de aguacate en el mercado emiratí. Por lo tanto, se justifica la necesidad de desarrollar una propuesta que analice de manera integral los aspectos productivos, logísticos, normativos y regulatorios que influyen en la viabilidad de realizar la creación de una empresa exportadora de pulpa de aguacate.

2.2.Marco teórico

2.2.1. Teorías del Comercio Internacional

Las teorías del comercio internacional constituyen una base conceptual para analizar los motivos que impulsan a las naciones a establecer relaciones de intercambio económico. Estas teorías explican cómo los países pueden obtener beneficios económicos mediante la exportación de productos en los que poseen ventajas productivas y competitivas frente a otros mercados.

Las teorías del comercio internacional sustentan la propuesta de creación de una empresa exportadora, ya que permiten explicar la viabilidad de exportar pulpa de aguacate ecuatoriana hacia Emiratos Árabes Unidos. Ecuador posee condiciones agroclimáticas favorables para la producción de aguacate y una disponibilidad de materia prima que facilita su transformación en un producto con valor agregado. Por su parte, Emiratos Árabes Unidos presenta una alta dependencia de las importaciones para abastecer su demanda de alimentos, lo que representa una oportunidad para que la oferta agroindustrial ecuatoriana acceda a este mercado.

2.2.1.1. Teoría de la Ventaja Absoluta. La teoría de la ventaja absoluta, planteada por Adam Smith en 1776, sostiene que una nación obtiene beneficios del comercio internacional cuando concentra sus esfuerzos productivos en aquellos bienes que puede

elaborar con mayor eficiencia frente a otros países. Desde esta perspectiva, la especialización permite utilizar de manera óptima los factores productivos, incrementar los niveles de productividad y favorecer el intercambio comercial entre economías.

Bajo este enfoque, Ecuador presenta características agro productivas que favorecen el cultivo de aguacate, particularmente en sectores agrícolas como el cantón Mira, No obstante, la cadena productiva del aguacate enfrenta limitaciones relacionadas con el escaso desarrollo de procesos de transformación y la dependencia de la venta del fruto en estado fresco, lo que reduce las oportunidades de obtener mayores beneficios económicos. Ante esta situación, la elaboración de pulpa de aguacate representa una alternativa para aprovechar la producción existente, incorporar procesos de transformación y mejorar la posición competitiva del producto ecuatoriano en mercados internacionales como los Emiratos Árabes Unidos, aprovechando las capacidades productivas del país.

2.2.1.2. Teoría de la Ventaja Comparativa. La teoría de la ventaja comparativa, desarrollada por David Ricardo en 1817, establece que los países pueden obtener beneficios del comercio internacional al concentrar sus recursos en aquellos productos donde poseen una mayor eficiencia relativa. Esta teoría demuestra que el comercio internacional genera beneficios cuando cada nación aprovecha sus ventajas productivas y reduce sus costos de oportunidad.

En este contexto, Ecuador cuenta con ventajas agrícolas para la producción de aguacate debido a sus condiciones geográficas, disponibilidad de tierras fértiles y experiencia productiva. No obstante, gran parte de la producción agrícola continúa comercializando sin procesamiento, limitando el valor agregado y la competitividad internacional. Por ello, la producción y exportación de pulpa de aguacate representa una

oportunidad para diversificar la oferta exportable ecuatoriana y aprovechar las ventajas comparativas del país en el sector agroindustrial.

2.2.1.3. Teoría de Heckscher-Ohlin. La teoría de Eli Heckscher y Bertil Ohlin sostiene que los países exportan aquellos bienes cuya producción utiliza de manera intensiva los factores de producción que poseen en mayor abundancia, como la tierra, recursos naturales o mano de obra. De esta manera, las diferencias en la disponibilidad de recursos determinan la especialización productiva y la participación de los países en el comercio internacional. Entonces, Ecuador dispone de recursos naturales y condiciones climáticas adecuadas para la producción de aguacate, lo que favorece el desarrollo de productos derivados con potencial exportador. Sin embargo, la falta de industrialización y transformación agroindustrial limita el aprovechamiento total de estos recursos. En este sentido, la producción de pulpa de aguacate permite utilizar de manera más eficiente la materia prima disponible, generar valor agregado y fortalecer la participación del país en mercados internacionales.

2.2.1.4. Nueva Teoría del Comercio. De acuerdo con (Rivera, 2021), la Nueva Teoría del Comercio explica que las relaciones comerciales entre países están influenciadas por diversos factores, además de los recursos naturales, incluyendo la innovación, la especialización productiva y las ventajas derivadas de mayores niveles de producción. Este enfoque destaca la importancia de producir bienes con valor agregado y características diferenciadas que permitan competir en mercados internacionales cada vez más exigentes.

En este caso, entre las principales limitaciones que enfrenta la actividad agrícola ecuatoriana se encuentra la dependencia de exportaciones de productos primarios con escaso nivel de transformación. Frente a ello, la producción de pulpa de aguacate representa una alternativa de industrialización que permite ofrecer un producto procesado, con mayor

vida útil. Además, Emiratos Árabes Unidos presenta una creciente demanda de productos saludables y de fácil consumo, lo que genera una oportunidad para posicionar productos ecuatorianos con valor agregado y fortalecer su competitividad internacional.

2.2.2. Cadenas Globales de Valor

El concepto de cadenas globales de valor constituye un enfoque utilizado para analizar cómo se organizan los procesos de producción, transformación y comercialización de bienes a nivel internacional. En el comercio internacional actual, las cadenas globales de valor han adquirido gran importancia debido a que permiten generar productos con mayor nivel de transformación y valor agregado, incrementando la competitividad de las empresas en mercados internacionales. Igualmente, facilitan la integración de pequeños productores y empresas agroindustriales en redes internacionales de abastecimiento y comercialización. (Pérez, 2019)

En relación con el presente proyecto, el procesamiento del aguacate y su posterior comercialización externa permite integrar al cantón Mira dentro de una cadena global de valor agroindustrial, donde los productores locales participan como proveedores de materia prima, mientras que la empresa exportadora, se encarga del procesamiento, conservación y exportación del producto hacia mercados internacionales. De esta manera, se genera valor agregado al aguacate mediante su transformación industrial, mejorando las oportunidades de comercialización internacional y reduciendo la dependencia de la venta del fruto fresco.

2.2.2.1 Valor Agregado Agroindustrial. El valor agregado agroindustrial hace referencia al proceso mediante el cual los productos agrícolas son transformados mediante actividades industriales, con el propósito de incrementar su valor comercial, mejorar su conservación y ampliar sus posibilidades de comercialización en mercados nacionales e

internacionales. De acuerdo con diversos estudios, la agregación de valor implica modificar las características de un producto en términos de forma, tiempo, lugar o presentación, adaptándolo a las necesidades y condiciones establecidas por el mercado objetivo.

Dentro del sistema agro productivo, el valor agregado representa una estrategia importante para fortalecer la competitividad de los productores y mejorar su participación dentro de los mercados. Según investigaciones desarrolladas sobre organizaciones de agricultura familiar, la agregación de valor permite reducir pérdidas postcosecha, diversificar productos y generar mayores oportunidades económicas para pequeños productores rurales. Asimismo, factores como la producción disponible, los ingresos, las tecnologías utilizadas, las condiciones del mercado y las preferencias de los consumidores influyen directamente en la capacidad de desarrollar procesos agroindustriales y productos diferenciados. (Cuevas, V., & Ramírez, C.2024)

En relación con el presente proyecto, la transformación del aguacate en pulpa constituye un proceso de valor agregado agroindustrial, debido a que el producto deja de comercializarse únicamente como fruta fresca y pasa a convertirse en un alimento procesado con mayor vida útil, valor comercial y potencial exportador. Esta transformación permite aprovechar de mejor manera la producción agrícola del cantón Mira, reducir pérdidas de producto y responder a la demanda internacional de alimentos procesados y saludables en mercados como Emiratos Árabes Unidos.

Además, la elaboración de pulpa de aguacate contribuye al fortalecimiento de la cadena productiva local, promoviendo procesos de industrialización, generación de empleo y mayores oportunidades de participación de los productores dentro de cadenas globales de valor agroindustrial. De esta manera, el valor agregado no solamente representa una mejora

económica del producto, sino también una estrategia para incrementar la competitividad y sostenibilidad del sector agroindustrial ecuatoriano.

2.2.2.2 Internacionalización Empresarial. El proceso de internacionalización empresarial hace referencia a la expansión de las actividades de una empresa hacia mercado internacionales, donde se generan intercambios de productos, capital, información y capacidades con actores ubicados en diferentes países. Desde un enfoque estratégico, este proceso implica la adopción de decisiones relacionadas con los recursos, capacidades y oportunidades del entorno global, permitiendo que las empresas participen activamente en la dinámica de la globalización.

Dentro de los principales objetivos de la internacionalización empresarial se encuentran la apertura de nuevos mercados, el incremento de la competitividad, la optimización de costos de producción y la generación de estructuras comerciales más eficientes. En este sentido, las empresas buscan aprovechar oportunidades comerciales internacionales, diversificar mercados y fortalecer su posicionamiento frente a la competencia global. (Fanjul, 2021). Entonces, un proceso de internacionalización mediante la exportación de pulpa de aguacate hacia Emiratos Árabes Unidos. Representa una estrategia de expansión internacional orientada al aprovechamiento de oportunidades comerciales en mercados que demandan productos agroindustriales saludables y con valor agregado. Además, la internacionalización permitirá fortalecer la competitividad de la empresa, diversificar mercados de destino y posicionar productos ecuatorianos dentro del comercio internacional.

2.2.3 ¿Qué es una Empresa?

Navío M. (2022), define a la empresa como “un conjunto de factores productivos organizados por la dirección que se emplean en la producción de bienes o servicios, con el fin de obtener beneficios a través de su puesta en el mercado”. (pág. 3)

Desde la perspectiva administrativa, su finalidad trasciende la obtención de beneficios económicos, al integrar procesos de planificación, organización, dirección y control que permiten alcanzar objetivos estratégicos y generar valor para los diferentes grupos de interés.

Rojas M. (2017), afirma que la empresa “es un conjunto de elementos organizados y coordinados por la dirección, orientados a la obtención de una serie de objetivos, actuando siempre bajo condiciones de riesgo”. (pág. 4)

Además, toda actividad empresarial conlleva un nivel de incertidumbre, especialmente cuando se incursiona en mercados internacionales, donde factores como la competencia, las variaciones de la demanda y los cambios en las condiciones comerciales pueden influir en los resultados.

Desde la perspectiva de esta investigación, la empresa no se concibe únicamente como una estructura jurídica, sino como el eje articulador de una cadena agroindustrial. En consecuencia, la empresa propuesta será responsable de integrar a los productores de aguacate del cantón Mira como proveedores de materia prima, coordinar los procesos de transformación industrial, garantizar el cumplimiento de los requisitos sanitarios y gestionar la comercialización internacional de la pulpa de aguacate hacia Emiratos Árabes Unidos. Bajo este enfoque, la empresa constituye el mecanismo que permitirá generar valor

agregado, fortalecer los encadenamientos productivos y promover la internacionalización de la producción agrícola local.

2.2.3.1 Tipos de empresas. Existe una extensa clasificación de las empresas, según diferentes criterios ya sea por su tamaño, forma jurídica o ámbito de funcionamiento. A continuación, se detallan las principales:

- Compañía de Responsabilidad Limitada (CIA LTDA): en este tipo de empresa los socios tienen una responsabilidad limitada frente al capital aportado.
- Compañía de Economía Mixta: es una compañía mercantil, que está conformada por un capital público y privado.
- Compañía en Nombre Colectivo: es una compañía que está constituida por dos o más personas conservando una misma denominación legal.
- Compañía en Comandita Simple y Dividida en Acciones: es una compañía en la que unos socios administran y tienen una responsabilidad limitada y los demás aportan capital y su responsabilidad se limita.
- Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S: es un tipo de sociedad mercantil que permite constituir una empresa con uno o varios accionistas, otorgando responsabilidad limitada y una estructura flexible para su administración y funcionamiento.
- Compañía de Sociedad Anónima: Constituye una forma societaria de carácter mercantil en la que el capital social representa mediante acciones distribuidas entre sus accionistas.

Tabla 1. Categorías de las Empresas

CATEGORÍAS DE LAS EMPRESAS	
----------------------------	--

Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grandes empresas
Personal ocupado	De 1-90	De 10-49	De 50-199	Mayor o igual a 200
Valor bruto de ventas anuales	Menor o igual a 100.000\$	De 100.001\$ hasta 1.000.000\$	De 1.000.001 \$ hasta 5.000.000 \$	Mayor o igual a 5.000.000\$
Monto de activos	Hasta 100.000\$	De 100.001\$ hasta 750.000\$	De 750.001 \$ hasta 3.999.999 \$	Mayor o igual a 4.000.000\$

Fuente: (Cámara de Comercio de Quito, 2019)

2.2.3.2 Obligaciones de las empresas en el Ecuador. Las empresas están sujetas al cumplimiento de diferentes obligaciones que se detallan a continuación:

- **Obligaciones tributarias:** Las empresas deben cumplir con varias obligaciones tributarias, la gestión de los requerimientos fiscales establecidos por la normativa ecuatoriana, tales como la actualización del RUC, el cumplimiento de las declaraciones tributarias y la cancelación de obligaciones relacionadas con impuestos nacionales. (SRI, 2015)
- **Obligaciones Laborales:** Las empresas tienen la responsabilidad de cumplir con diversas obligaciones laborales, como el registro de contratos, la gestión adecuada de las responsabilidades laborales de la empresa, que comprende la inscripción de los empleados en la seguridad social, la cancelación de remuneraciones y el reconocimiento de beneficios sociales establecidos legalmente y la aplicación de normas de seguridad y salud ocupacional. (CÓDIGO DEL TRABAJO, 2020)

- Obligaciones municipales: Las empresas deben cumplir con obligaciones a nivel municipal, entre las que se encuentran la tramitación de permisos de funcionamiento, el registro de actividades económicas y el cumplimiento de los pagos municipales respectivos. (Vallejo, 2011)
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros: La empresa deberá atender las obligaciones de reporte establecidas por el organismo de control, mediante la presentación de información financiera anual, informes de gestión empresarial y comunicaciones sobre cambios relevantes en su organización societaria. (Campoverde et al., 2024)

2.2.4¿Qué es una exportación?

Castro W, (2020), define a la exportación a “aquella actividad comercial a través de la cual un producto o un servicio se venden en el exterior, es decir, a otro país o países”.

Esta definición puede ampliarse considerando que el éxito de una exportación depende de la capacidad de las empresas para adaptarse a las exigencias del mercado de destino, cumplir la normativa vigente y desarrollar estrategias logísticas y comerciales que aseguren la entrega oportuna y la calidad del producto.

De esta manera, la exportación representa el mecanismo mediante el cual la pulpa de aguacate producida en el cantón Mira podrá incorporarse a mercados internacionales de alto poder adquisitivo, como Emiratos Árabes Unidos. Condicionando el diseño del producto, la selección del empaque, el cumplimiento de estándares de inocuidad, la logística internacional y la estrategia de comercialización propuesta para la empresa.

2.2.4.1. Organismos que intervienen en las exportaciones. En una exportación intervienen diferentes partes interesadas que están presentes en el proceso para realizar una exportación. A continuación:

Figura 1. Organismos involucrados en exportaciones.



Fuente: (Pro Ecuador, 2024)

- **Importador:** Persona o empresa en el país de destino que compra y recibe la mercancía.
- **Proveedores:** Empresas o personas que suministran los productos que serán exportados.
- **Empresas Certificadoras:** Entidades que verifican y certifican que los productos cumplen normas de calidad, origen o requisitos internacionales.
- **Agente de Aduanas:** Profesional autorizado que gestiona los trámites aduaneros de exportación ante la aduana.
- **Servicio Nacional de Aduanas:** Institución del Estado que regula, controla y supervisa el ingreso y salida de mercancías del país.
- **Compañía de Transporte:** Empresa encargada de trasladar la mercancía desde el origen hasta el destino (por vía terrestre, marítima o aérea).

- Agente de carga: Intermediario que organiza la logística del envío, coordinando transporte, documentación y consolidación de carga.
- Compañía de Seguros: Empresa que brinda cobertura ante riesgos como pérdida, daño o robo de mercancía durante el transporte.
- Banco Central: Institución financiera que facilita los pagos internacionales y medios de pago como cartas de crédito.

2.2.4.2. Proceso para exportar

Figura 2. Pasos a realizar para exportar.



Fuente: (Pro Ecuador, 2024)

2.2.4.3. Proceso para el registro del exportador. En Ecuador, el sistema utilizado para realizar los procesos de exportación es el Ecuapass. A continuación, se detalla el procedimiento:

- Paso 1: Registro tributario de la empresa ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), obteniendo el RUC.
- Paso 2: Gestión del certificado de firma electrónica, necesario para realizar trámites digitales y validar las operaciones realizadas por la empresa.
- Paso 3: Habilitación en la plataforma Ecuapass. Se debe registrar y completar los datos, aceptar políticas de uso y registrar la firma electrónica.
- Paso 4: Registro del usuario y autenticación electrónica: Solicitud de uso de parte del representante legal de la empresa; Solicitud de uso del empleado con la autorización del representante legal; Solicitud de uso autorizando a terceros y finalmente la solicitud de uso de la entidad pública. (Pro Ecuador, 2024)

2.2.4. *Aguacate*

El fruto *Persea americana* mil, comúnmente conocido como aguacate, es un miembro de la familia vegetal de las Lauráceas, la cual comprende más de cincuenta géneros, es un fruto nativo originario de México. Como resultado del procesamiento

del aguacate se pueden obtener productos cosméticos, alimenticios, aceite, entre otros (Pérez et al., 2015). La variedad Fuerte es un híbrido entre las razas mexicana y guatemalteca. Se cultiva principalmente en Ecuador para el mercado local. Su fruto es verde en madurez y el árbol es vigoroso, resistente al frío, con dos picos de cosecha al año en la Sierra (junio–agosto y noviembre–enero). La variedad Hass es la más importante a nivel mundial y la principal para exportación. Es un híbrido guatemalteco-mexicano, con fruto que cambia de verde a negro o violáceo al madurar. En Ecuador tiene cosechas en la

Figura 3. *Aguacate.*



Fuente: (Nestlé, 2025)

Sierra y Costa, y su producción depende del manejo agronómico. La variedad Criollo o Nacional Aguacate criollo es de raza mexicana y presenta alta variabilidad en sus frutos. Tiene cáscara delgada, semilla grande y bajo rendimiento de pulpa. Es sensible al manejo, pero resistente al frío, y en Ecuador se utiliza principalmente como portainjerto por su tolerancia a plagas del suelo. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024)

Tabla 2. Principales características del fruto de aguacate según su variedad.

Variedad	Peso (g)	Color	Piel	Forma
Fuerte	170-500	Verde	Lisa	Aperado
Hass	140-500	Verde/Negro	Rugosa	Ovoide-aperado

Fuente: (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024)

El aguacate es un alimento altamente nutritivo conocido como “mantequilla vegetal” por su elevado contenido de grasas saludables, principalmente ácidos grasos como el oleico, linoleico y palmítico, que aportan energía y beneficios para la salud contribuyendo al cuidado del sistema cardiovascular debido a su composición nutricional; en efecto, aporta vitaminas como A, complejo B, D y E, junto con diversos minerales esenciales. A pesar de su alto valor calórico, contiene una baja cantidad de hidratos de carbono y proteínas, lo que lo convierte en un alimento ideal dentro de una dieta equilibrada. (Incap,2017)

Tabla 3. Composición nutricional del aguacate.

Nutriente	Por 100g de porción comestible
Energía (Kcal)	141
Proteínas (g)	1,5

Hidratos de carbono (g)	5.9
Grasas (g)	12
AG saturados (g)	1,4
AG monoinsaturados (g)	9,0
AG poliinsaturados (g)	1,0
Fibra (g)	1.8
Vitamina B3 (mg)	1.7
Vitamina B9 (folatos) (µg)	11
Vitaminas C (mg)	17
Vitamina A (Eq retinol) (µg)	25
Vitamina A (Eq retinol) (µg)	25
Vitamina E (Eq. Tocoferol) (mg)	3.2
Calcio (mg)	16
Fosforo (µg)	28
Iodo (mg)	2
Magnesio (mg)	41
Sodio (mg)	2

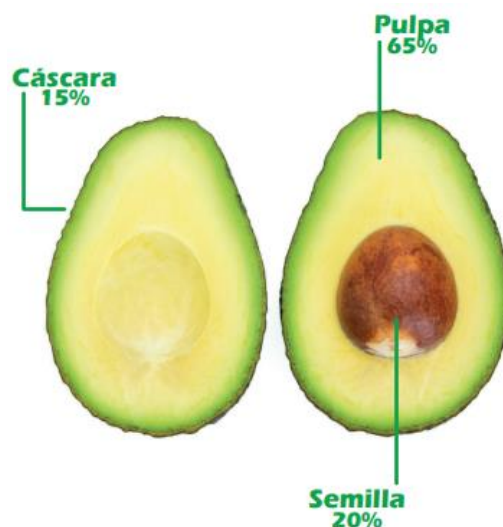
Fuente: (García, 2020)

2.2.5.1. Composición del aguacate. El fruto del aguacate puede dividirse en tres partes principales: la pulpa, que representa aproximadamente el 65% del fruto y es la parte comestible con mayor valor nutricional y comercial; la semilla, que constituye cerca del 20% y ocupa una porción considerable del interior del fruto; y la cáscara o piel, que equivale al 15% y actúa como protección natural contra factores externos como el daño

físico y la deshidratación. Esta distribución permite entender el aprovechamiento del fruto en procesos de consumo y transformación agroindustrial. (García et. al, 2020)

2.2.5.2. Pulpa de aguacate. La pulpa de aguacate representa un importante valor agregado de este fruto, ya que permite su transformación en un producto práctico, versátil y con mayor vida útil, facilitando su comercialización tanto **Figura 4. Composición del aguacate.**

internacional. Al procesar el aguacate en pulpa, se conserva gran parte de sus propiedades nutricionales, como su alto contenido de grasas saludables, vitaminas y minerales, convirtiéndose en un producto atractivo para consumidores que buscan alimentos saludables y listos para usar. Además, la pulpa puede ser utilizada como materia prima en diversas



preparaciones como guacamole, salsas, cremas, untables y productos industriales, lo que amplía sus aplicaciones en la industria alimentaria. Este tipo de presentación también reduce pérdidas por maduración excesiva o deterioro del fruto fresco, optimiza el aprovechamiento de la producción y mejora la rentabilidad para los productores, posicionándose como una propuesta diferenciada con potencial para fortalecer su posicionamiento comercial.

La pulpa del aguacate se compone de: 67 %-78 % de humedad, 12 %-24 % de lípidos, 0,8 %-4,8 % de carbohidratos, 1,4 %-3,1 % de fibra y aproximadamente 140-228 kcal por aguacate. Las calorías del aguacate se componen principalmente de ácidos grasos monoinsaturados (AGMI) (aproximadamente el 75 % de la grasa), que puede influir favorablemente en la salud cardiovascular mediante la regulación de los niveles de colesterol, aumentando las lipoproteínas consideradas protectoras y reduciendo las de menor densidad, perjudiciales. La pulpa del aguacate también contiene cantidades sustanciales de compuestos bioactivos como betacaroteno, potasio, magnesio y vitaminas E y C, y menores cantidades de sodio, zinc y hierro. (Cheptoo, 2025)

Figura 5. *Pulpa de Aguacate.*



2.2.5.3 Composición química de la Pulpa de Aguacate. La pulpa de aguacate presenta una composición bastante consistente. En promedio, aporta alrededor de 160 calorías por cada 100 gramos, lo que indica que es un alimento energético. Su característica principal es el alto contenido de grasas (aprox. 15.4 g), que en su mayoría son grasas saludables, lo que lo hace muy valorado nutricionalmente. Además, contiene una cantidad moderada de agua (alrededor del 75%), lo que contribuye a su textura, y niveles bajos pero importantes de proteínas y fibra, que ayudan a la nutrición y digestión. Las diferencias entre fuentes se deben a factores como el tipo de aguacate, condiciones de cultivo y métodos de análisis. En cuanto a las proteínas (1.7 g) y fibra (1.6 g), aunque no son altas, sí contribuyen al valor nutricional, especialmente en dietas equilibradas.

La Pulpa de Aguacate contiene diversos aminoácidos esenciales y no esenciales, lo que refuerza su valor nutricional. Destacan aminoácidos como la valina, leucina y lisina, que son importantes para funciones como el desarrollo muscular y la reparación de tejidos. Aunque la pulpa de aguacate no es una fuente principal de proteínas en comparación con alimentos de origen animal, su contenido de aminoácidos lo convierte en un complemento nutricional importante dentro de una alimentación saludable. (Tovar, 2023)

Figura 6. Aminoácidos presentes en la Pulpa de Aguacate.

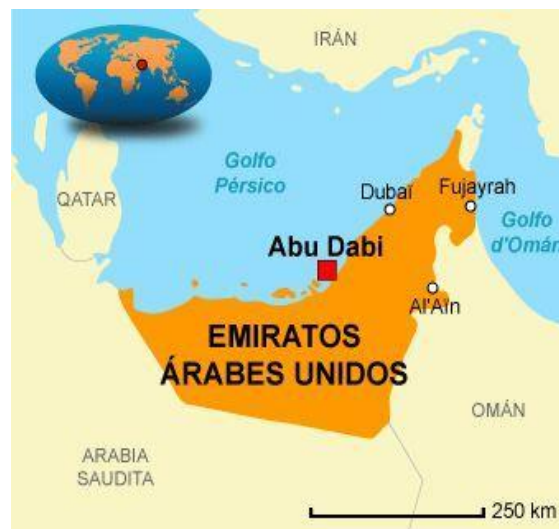
Esenciales –	Leucina	46
	Licina	59
	Metionina	29
	Fenil alanina	48
	Treonina	40
	Triptofano	–
	Valina	63
	Tirosina	32
	Arginina	47
	Istidina	25

Fuente: (Tovar, 2023)

2.2.5. Emiratos Árabes Unidos

Con base en los datos recopilados por el Ministerio de Asuntos Exteriores en su documento de caracterización nacional, este país se caracteriza por ser una economía altamente dependiente del comercio exterior y con una fuerte capacidad de importación, especialmente de productos alimenticios y bienes agroindustriales. En el ámbito económico, EAU presenta una estructura productiva diversificada, aunque históricamente ha dependido del petróleo y gas como base de su economía. Sin embargo, en los últimos años ha desarrollado

Figura 7. Mapa de EAU.



Fuente: (Ardemagni, 2023)

sectores como las actividades vinculadas al intercambio comercial, el transporte y distribución de mercancías, la actividad turística y el sector financiero, lo que lo convierte en un centro estratégico de reexportación en la región del Golfo Pérsico. Desde el punto de vista del comercio internacional, Emiratos Árabes Unidos es considerado un país altamente abierto, con una economía que mantiene altos niveles de importación de alimentos debido a sus limitadas condiciones agrícolas.

En efecto, el país actúa como un “hub comercial”, es decir, un punto de distribución hacia otros mercados de Medio Oriente, Asia y África, lo que incrementa el potencial de expansión de productos importados. (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2024)

2.3. Marco Legal

2.3.1. Constitución de una Compañía.

La constitución de una compañía en el Ecuador requiere el cumplimiento de requisitos básicos como la reserva vigente de la denominación social y la presentación de documentos habilitantes según el tipo de solicitante. En el caso de personas naturales se debe adjuntar el nombramiento o documento de representación legal, mientras que los apoderados deben presentar el respectivo poder. Para personas jurídicas nacionales es obligatorio el Registro Único de Contribuyentes (RUC), y para personas jurídicas extranjeras se exige el certificado de existencia legal del país de origen, la nómina de socios y la identificación de beneficiarios finales, además del RUC cuando corresponda.

Figura 8. Proceso de la Constitución de una Compañía.



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2019)

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Enfoque

La investigación adopta un enfoque mixto al combinar la recopilación y análisis de información cuantificable con la interpretación de aspectos cualitativos. En el componente cuantitativo, se emplearon datos obtenidos a través de encuestas aplicadas a productores de

aguacate, permitiendo evaluar la oferta existente, la capacidad productiva y las condiciones actuales de abastecimiento del producto.

Por otro lado, con el ámbito cualitativo, se obtuvo información mediante entrevistas dirigidas a actores clave, como expertos en comercio exterior, representantes de empresas exportadoras del sector y posibles clientes objetivo, con el propósito de identificar aspectos relacionados con los requisitos de exportación, las condiciones logísticas y el acceso a mercados internacionales. De esta manera, se obtuvo una visión integral del proyecto, facilitando el análisis de su viabilidad.

3.2 Metodología

Este estudio se enmarca dentro de un enfoque descriptivo y exploratorio, debido a que permite examinar y caracterizar los factores requeridos para el establecimiento de una empresa orientada a la exportación de pulpa de aguacate hacia el mercado de los Emiratos Árabes Unidos.

El enfoque descriptivo permitió examinar aspectos relacionados con la capacidad de producción del aguacate en la Cabecera Cantonal Mira, las condiciones de producción, así como los requisitos normativos y sanitarios necesarios para su exportación. De igual manera, facilitó la identificación de las condiciones logísticas internacionales y las características del mercado objetivo.

Por su parte, el enfoque exploratorio se aplicó debido a que la exportación de pulpa de aguacate hacia Emiratos Árabes Unidos constituye un tema con limitada investigación en el contexto ecuatoriano. En este sentido, permitió profundizar en el análisis de oportunidades, limitaciones y barreras de acceso al mercado, así como en el nivel de aceptación del producto.

3.3 Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por los agricultores dedicados al cultivo de aguacate que desarrollan sus actividades productivas en la zona urbana de la cabecera cantonal de Mira, perteneciente a la provincia del Carchi, así como a actores relacionados con el proceso de exportación y posibles clientes en el mercado internacional.

Para la muestra nacional, debido a la inexistencia de registros oficiales actualizados sobre el número exacto de productores en el cantón, se optó por aplicar un muestreo de tipo censal, el cual consistió en incluir a la totalidad de los productores identificados en la zona de estudio. (Anexo 1) A quienes se les aplicaron encuestas con la finalidad de recopilar datos relacionados con el volumen de producción, las características del proceso agrícola y la oferta disponible de aguacate. Esta decisión se justificó debido al tamaño reducido de la población, lo que facilita incluir a todos los productores en el estudio.

En cuanto a los actores clave, se utilizó un muestreo intencional, seleccionando participantes con experiencia directa en el ámbito de la exportación. Entre ellos se encontró el Sr. Andrés Reina, ex Administrador de la empresa Mira Fruits, la cual estuvo dedicada a la exportación de aguacate, lo cual permite obtener información relevante sobre la producción, comercialización y experiencia en mercados internacionales.

De igual manera, se incluyó la participación de representantes de la Cámara Ecuatoriana de Emiratos Árabes Unidos de Comercio, Industrias y Turismo (CCEATI), debido a su rol estratégico en la promoción de relaciones comerciales bilaterales y su conocimiento especializado sobre el mercado emiratí. La inclusión de este actor permite acceder a información clave relacionada con los requisitos normativos, y el nivel de aceptación de productos agroindustriales en el mercado objetivo.

3.4 Variables, indicadores y técnicas

Tabla 4. Matriz de Variables e Instrumentos

Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica	Fuente
Determinar la capacidad de producción del aguacate en la Cabecera Cantonal de Mira, provincia del Carchi, para la elaboración de la pulpa de aguacate con fines exportables.	Oferta	• Volumen de producción • Número de hectáreas • Frecuencia de cosechas • Variedades	• Encuesta • Encuesta • Encuesta • Encuesta/ Documental	• Productores • Productores • Productores • Productores/ Fuentes bibliográficas
Identificar los requisitos normativos para exportar pulpa de aguacate hacia Emiratos Árabes Unidos.	Regulaciones	• Normativas nacionales • Normativa Internacional • Normativa Sanitaria	• Revisión Documental • Revisión Documental • Revisión Documental	• Fuentes bibliográficas • Fuentes bibliográficas • Fuentes bibliográficas
		• Tipos de transporte	• Documental	• Fuentes bibliográficas

Reconocer las condiciones logísticas internacionales necesarias para la exportación del producto.	Logística	● Incoterms ● Tiempos de tránsito ● Almacenamiento	● Documental /Entrevista ● Documental ● Documental / Entrevista	● Actores clave/ Fuentes bibliográficas ● Fuentes bibliográficas ● Actores clave/ Fuentes bibliográficas
Analizar el nivel de acceso y aceptación del producto en el mercado de Emiratos Árabes Unidos.	Demanda	● Capacidad de compra ● Requisitos del comprador ● Preferencias del consumidor	● Encuesta/ Documental ● Encuesta/ Documental ● Encuesta/ Documental	● Fuentes bibliográficas ● Fuentes Bibliográficas ● Fuentes bibliográficas
Realizar un estudio financiero que permita determinar la factibilidad		● Costos de producción	● Documental /Análisis financiero	● Datos proyecto/ Fuentes bibliográficas

económica de la creación de la empresa exportadora.	Factibilidad financiera	● Inversión inicial ● Ingresos proyectados	● Documental /Análisis financiero ● Documental /Análisis financiero	● Datos proyecto/ Fuentes bibliográficas ● Datos proyecto/ Fuentes bibliográficas
---	-------------------------	---	--	--

Elaborado por: El Autor.

3.5 Instrumentos

Para obtener los datos necesarios para la investigación se emplearon diferentes instrumentos de acuerdo con las técnicas aplicadas. En el caso de la encuesta, se empleó un cuestionario estructurado dirigido a los productores de aguacate, con el fin de obtener información cuantitativa. La recopilación de información cualitativa se realizó mediante entrevistas guiadas, aplicada a actores clave del sector, lo que permitió obtener información cualitativa relevante. Finalmente, para el análisis de fuentes secundarias, se empleó una ficha de registro documental que facilitó la organización y análisis de la información recopilada.

3.6 Procedimiento de aplicación de encuesta

El proceso de levantamiento de información cuantitativa se efectuó mediante la aplicación de un cuestionario a los productores de aguacate seleccionados como población de estudio. Este instrumento permitió recopilar datos relevantes sobre las características de producción, capacidad de abastecimiento y condiciones actuales del cultivo.

Previamente para la aplicación de encuestas, se elaboró un cuestionario estructurado en función de los objetivos de la investigación. Posteriormente, se revisó el contenido de las preguntas para garantizar su claridad, comprensión y pertinencia con respecto a la información requerida para el estudio.

Las encuestas fueron aplicadas de manera presencial a productores de aguacate ubicados en la cabecera cantonal de Mira, provincia del Carchi. El proceso de recolección de información se desarrolló durante el período comprendido entre el 16 y el 30 de mayo de 2026. Durante este tiempo se visitó a los productores seleccionados, se explicó el propósito de la investigación y se solicitó su participación voluntaria en el estudio.

3.6.1 Encuesta aplicada a productores de aguacate en el Cantón Mira

La recopilación de información cuantitativa se realizó a través de encuestas presenciales dirigidas a los 20 productores ubicados en la Cabecera Cantonal de Mira, tuvo como finalidad recopilar información relacionada con la capacidad productiva, condiciones de cultivo, niveles de comercialización y disponibilidad de abastecimiento de aguacate como insumo principal destinado al procesamiento de pulpa de aguacate para su comercialización internacional.

Objetivo 1: Determinar la capacidad de producción del aguacate en el Cantón Mira provincia del Carchi, para la elaboración de la pulpa de aguacate con fines exportables.

Tabla 5. Resultados encuestas aplicadas a productores.

Preguntas	Respuestas
-----------	------------

1. ¿Cuántas hectáreas de su terreno están destinadas al cultivo de aguacate? _____ hectáreas	La suma de hectáreas que tienen los 20 productores encuestados es de 73 hectáreas de aguacate. (Anexo 3).
2. ¿Qué variedad de aguacate produce? ☐ Fuerte ☐ Hass ☐ Otra: _____	Los 20 productores de aguacate producen la variedad Fuerte. (Anexo 4).
3. ¿Cuántos árboles de aguacate posee actualmente? _____ árboles	La suma de los árboles que tienen los 20 productores es de 10980 árboles de aguacate. (Anexo 5).
4. ¿Cuántas cosechas realiza al año? ☐ 1 cosechas ☐ 2 cosechas ☐ 3 cosechas ☐ 6 cosechas	Las cosechas que realizan los productores son: 1 cosecha el 8,33% de productores. 2 cosechas el 16,67% de productores. 3 cosechas el 25% de productores. 6 cosechas el 50% de productores. (Anexo 6).
5. ¿Cuál es la producción promedio por cosecha? _____ (gavetas)	Los 4 productores que realizan 1 cosecha producen 4500 gavetas. Los 5 productores que realizan 2 cosechas producen 1880 gavetas en cada una.

	Los 5 productores que realizan 3 cosechas producen 816 gavetas en cada una. Los 6 productores que realizan 6 cosechas producen 415 gavetas en cada una. Dando una producción total de 7611 gavetas. (Anexo 7).
6. ¿En qué meses existe mayor producción? _____	Los meses de mayor producción son: Desde abril 35% Agosto 40% Noviembre 25% (Anexo 8).
7. ¿Qué principales dificultades enfrenta actualmente en la producción de aguacate? ☐ Falta de financiamiento ☐ Plagas y enfermedades ☐ Falta de asistencia técnica ☐ Condiciones climáticas	Según los productores las principales dificultades son: Falta de financiamiento 20% Plagas y Enfermedades 15% Falta de asistencia técnica 10% Condiciones climáticas 55% (Anexo 9)
8. ¿Cuenta con sistema de riego para el cultivo? ☐ Si	Los 20 productores cuentan con sistema de riego. (Anexo 10).

☐ No	
9. ¿Recibe asistencia técnica o capacitación agrícola? ☐ Si ☐ No	El 60% de los productores reciben asistencia técnica o capacitación agrícola. El 40% de los productores no reciben asistencia técnica o capacitación agrícola. (Anexo 11).
10. ¿Cuenta con algún tipo de organización o asociación de productores? ☐ Sí ☐ No	El 20% de los productores pertenecen a una asociación de productores del cantón Mira. El 80% de los productores no pertenecen a una asociación. (Anexo 12).
11. ¿Qué porcentaje aproximado de su producción logra comercializar? ☐ 50% ☐ 75% ☐ 100%	El porcentaje aproximado que los productores logran comercializar es: 100% de su producción el 84,75% de productores logra comercializar. 75% de su producción el 15.79% de productores logra comercializar. (Anexo 13).
12. ¿Ha realizado ventas a empresas exportadoras o intermediarios? ☐ Sí ☐ No	El 90% de los productores realizan ventas a empresas exportadoras o intermediarios. El 10% de los productores no realizan ventas a empresas exportadoras o intermediarios.

	(Anexo 14).
13. ¿Cuál es el precio promedio de venta por gaveta? ☐ \$20 - \$30 ☐ Más de \$30 ☐ Varía según temporada	El precio promedio de la venta por gaveta es de: \$20 - \$30 es del 30% Más de \$30 es del 15% Varía según temporada es del 55% (Anexo 15).
14. ¿Qué realiza actualmente con los desechos del aguacate (cáscara, semilla, fruta comercializable)? ☐ Se desechan ☐ Se utilizan como abono ☐ Se venden	Los desechos del aguacate son utilizados como (cáscara, semilla, fruta): Se venden 60% Se utilizan como abono 40% (Anexo 16).
15. ¿Estaría dispuesto a vender su producción para procesamiento (pulpa de aguacate)? ☐ Sí ☐ No ☐ Tal vez	Respecto a la disponibilidad para comercializar el aguacate, el 95% de los productores afirmó tener apertura para destinar su producción a la venta. El 5% tal vez estaría dispuesto a vender su producción. (Anexo 17).

16. ¿Qué cantidad aproximada podría destinar para este fin por cosecha? ☐ 50% ☐ 75% ☐ 100%	La cantidad aproximada que podría destinar es 62.5% de toda su producción. El 18.75% del 75% de la producción. El 18.75% del 50% de la producción. (Anexo 18).
17. ¿Durante cuánto tiempo estaría dispuesto a vender su producción a una empresa procesadora? ☐ 6 meses - 1 año ☐ 1 año - 3 años ☐ Más de 3 años	En cuanto al periodo de abastecimiento, el 75% de los productores manifestó disponibilidad para entregar su producción en un intervalo de 6 meses a 1 año. El 10% de los productores de 1 año a 3 años. El 15% de los productores por más de 3 años. (Anexo 19).
18. ¿Bajo qué condiciones estaría dispuesto a vender su producción? ☐ Pago inmediato ☐ Precio fijo garantizado ☐ Pago a crédito ☐ Contrato previo de compra ☐ Otro: ____	Los productores estarían dispuesto a vender su producción bajo las condiciones de: El 90% de los productores bajo la condición de pago inmediato. El 10% de los productores bajo la condición de contrato previo de compra. (Anexo 20).

19. ¿Estaría dispuesto a formar parte de una asociación o convenio con otros productores para abastecer a una empresa exportadora? ☐ Sí ☐ No ☐ Tal vez	El 45% de los productores estarían dispuestos a formar parte de una asociación. El 35% de los productores tal vez estarían dispuestos a formar una asociación. El 20% de los productores no estaría dispuesto a formar parte de una asociación. (Anexo 21).
20. ¿Considera que existe potencial para desarrollar una empresa procesadora de pulpa de aguacate en el cantón Mira? ☐ Sí ☐ No ☐ Tal vez	El 100% de los productores consideran que existe potencial para desarrollar una empresa exportadora de pulpa de aguacate en el cantón Mira. (Anexo 22).

Fuente: Productores Cabecera Cantonal Mira

Elaborado por: El autor

3.7 Procedimiento de la aplicación de entrevistas

En el marco de la investigación se procedió a realizar entrevistas a diferentes actores clave vinculados al sector agroexportador, con la finalidad de recopilar datos

pertinentes que faciliten la evaluación de la viabilidad de la creación de una empresa exportadora de pulpa de aguacate hacia el mercado de Emiratos Árabes Unidos. Para seleccionar a los entrevistados se realizó mediante un muestreo intencional, considerando su experiencia y conocimiento en temas relacionados con la producción, comercialización y exportación de productos agrícolas.

Para la aplicación de la entrevista al Ex Administrador de Mira Fruits, inicialmente se identificó al entrevistado como un actor clave para la investigación, debido a su experiencia en la administración de una compañía vinculada a la producción y exportación de aguacate. Posteriormente, se realizó un acercamiento mediante el Patronato Municipal del cantón Mira, institución que facilitó el contacto y la coordinación de la entrevista. Una vez establecido el contacto, se presentó el tema de investigación, los objetivos del estudio y la finalidad de la entrevista. Sumado a ello, se remitió previamente la guía de preguntas para que el entrevistado conociera los temas que serían abordados durante la reunión. La entrevista se realizó el día viernes 22 de mayo de 2026 a las 10h00 am.

Para la aplicación de la entrevista al representante de la Cámara Ecuatoriana Emiratos Árabes Unidos de Comercio, Industrias y Turismo (CCEATI), inicialmente se identificó a la institución como un actor estratégico para la investigación, debido a su experiencia en el fortalecimiento de las relaciones comerciales entre Ecuador y Emiratos Árabes Unidos, así como por su conocimiento sobre los requisitos y oportunidades de acceso a dicho mercado. Posteriormente, se estableció contacto con la Cámara mediante canales institucionales, presentando formalmente el tema de investigación, los objetivos del estudio y la importancia de contar con información especializada sobre el mercado emiratí. Una vez obtenida la aceptación para participar en la investigación, se elaboró y remitió una

guía de preguntas estructurada en función del objetivo específico relacionado con el análisis del nivel de acceso y aceptación de la pulpa de aguacate. La cual se realizó el 8 de mayo del 2026 a las 11 am.

3.7.1 Entrevista aplicada al ex Administrador de Mira Fruits

La aplicación de la entrevista ex Administrador de Mira Fruits, tuvo como finalidad recopilar información acerca de los requerimientos normativos, logísticos y comerciales necesarios para la exportación de productos agroalimentarios, tomando como referencia la experiencia exportadora de aguacate fresco y su posible aplicación al proyecto de exportación de pulpa de aguacate.

Objetivo 3: Reconocer las condiciones logísticas internacionales necesarias para la exportación del producto.

Tabla 6. Resultados encuesta: Andrés Reina - Ex Administrador Mira Fruits.

Preguntas	Respuesta
1. ¿Cuál fue su experiencia en el proceso de exportación de aguacate dentro de Mira Fruits?	La experiencia fue positiva porque logramos algo que no se había realizado antes, que era la exportación de aguacate. Si tú revisas la historia, se habían exportado nueve contenedores antes de nosotros, pero en papeles, porque esos nueve contenedores, siete los regresaron de puerto, llegaron a puerto, pero los regresaron por problemas fitosanitarios y dos que estaban con mucho problema que los quemaron. Entonces voy a decir que nunca se exportó en realidad aguacate, en papeles sí, pero nunca llegó el producto. Entonces nosotros fuimos los pioneros en esto.
2. ¿A qué mercados internacionales exportaban el producto?	La empresa al ser una empresa dentro del grupo de alianzas españolas, pues teníamos nuestro brazo comercial allá, entonces lo hicimos a Europa en España. Las cantidades que

	teníamos pues siempre entran por el puerto de Algeciras, que está en la parte sur de España, que es el segundo más importante de Europa. El primero es Rotterdam en Holanda y el segundo es Algeciras. Entonces en la parte sur de España, en la comunidad de Andalucía. Entonces luego eso llega a Málaga que es donde se encuentra la parte comercial. Entonces hasta ahí llegaba porque ya se distribuía todo. Bueno, nuestra idea era llegar y dejar en Málaga y de ahí sí se distribuía.
3. ¿Cuáles considera que eran los principales desafíos en la exportación de aguacate?	El principal desafío más que operativo, más que comercial, era el tema de la cantidad que existe para exportar. Recuerda que, bueno, si bien es cierto tenemos mucho aguacate en Ecuador, pero predomina la variedad verde o guatemalteco y la que predomina en los mercados no sólo europeos, sino Estados Unidos y nuestros vecinos es la variedad Hass. Entonces aquí cuando ingresamos no había una cantidad fuerte de aguacate de variedad Hass, pero cuando se hizo el proyecto, pues lo sabíamos y se concluyó que no sembraban aguacate Hass porque no había justamente quien compre. Entonces era un círculo que no avanzaba. Entonces dijimos que cuando nosotros pongamos la empresa estamos seguros que vamos a avanzar. Y fue así desde nuestra primera exportación. Cada semana teníamos una persona que llegaba a preguntarnos, o tenía aguacate o había sembrado o quería sembrar. Entonces la evolución se dio de acuerdo a las expectativas y si, en esa época, cuando empezamos en el año 2020, se contaba con unas 100, no te voy a dar exacto, pero aproximadamente 150 hectáreas de aguacate Hass en la Sierra. Hoy eso está llegando casi a las 300 hectáreas, entonces ha duplicado justamente porque al exportar más, al exportar aguacate, pues a ese que la demanda aquí baje y si tú te vas a los supermercados si encuentras aguacate Hass. Entonces no había. Entonces mucha gente empezó a hacer normas y eso fue un desafío al inicio, pero no lo veíamos así porque sabíamos por qué se daba, entonces más

	bien pues fue de acuerdo a lo que pensábamos y hoy pues la producción ha subido.
4. ¿Qué volumen aproximado de aguacate exportaba la empresa?	En nuestra temporada, porque bueno, tú sabes, ¿el aguacate es una fruta que se demora seis meses en estar, desde que hay la flor hasta que es aguacate, 6 meses? Entonces existe una temporada donde hay, que es más o menos desde septiembre hasta mayo se concentran cantidades fuertes en ciertos meses. Pero se puede exportar un contenedor cada 15 días, de 40'.
5. ¿Qué permisos o requisitos eran indispensables para exportar aguacate desde Ecuador?	Bueno, los requisitos son los que te piden aquí, permisos de Agrocalidad que te revisan antes de exportar, todo lo que tiene que ver con temas de aduana, la documentación y las certificaciones que nosotros contábamos o contamos que es Global Gap, Graps, son certificaciones que no es que te permiten o no te permitan exportar, se puede hacer sin eso, sino que esas certificaciones te ayudan a llegar a mercados más exigentes. Es como aquí, es como que tú puedes vender tu aguacate en el mercado, en un puestito afuera tú mismo, o llegar a Supermaxi. Entonces así mismo es en Europa, si tú mandas un aguacate que no tiene certificaciones, lo puedes vender, pero no vas a llegar a supermercado, entonces lo vas a vender en ferias y así. Entonces pierde la calidad, pero no la calidad de la fruta en sí, porque el aguacate es el mismo, pero no tienes un documento que te avale esa calidad. Cuando nosotros mostramos nuestras certificaciones, podemos entrar a supermercados como Mercadona, Merca Madrid, Merca CI.
6. ¿Qué instituciones regulan el proceso de exportación agroalimentaria?	Las instituciones aquí son Agrocalidad, ARSA también nos revisó para lo de la planta. El tema de la Global Gap es algo internacional, pero que los permisos los sacas a través de empresas auditoras. Nosotros trabajamos con Kiwa, es una empresa auditora internacional, entonces ellos tienen sus técnicos, vienen y te hacen una auditoría y según eso te dan la certificación, entonces tienes que tener todo. Una cosa simple

	que te digo, pero que son así, son importantes, es el jabón. El jabón para manos no tiene que tener ni color ni olor. Entonces nosotros cuando teníamos, yo te voy a decir, te soy sincero, no conocíamos esa parte y pusimos un jabón chévere, para las manos. Entonces vino, vio, no, este jabón no va. Entonces iba a poner, no, no, por Dios, no nos ponga mal, porque si nos ponía mal tenía que volver otra semana más. Entonces dijimos, denos un plazo también, porque hay cosas simples que se pueden mejorar. Por ejemplo, el tacho de la basura tiene que ser negro y verde, y teníamos no negro, sino un cafecito, pero oscuro, que no, tiene que ser negro. Espera, espera, ya lo hago. Así mismo el jabón, quitamos, veníamos aquí a Mira y no había en ningún lugar un jabón que no tenga olor, ni color. Entonces fuimos rapidito a Ibarra mientras nos hacia otras cosas, lo mandamos a un compañero y se fue, trajo de Ibarra. Entonces eso te regula, por ejemplo, las auditoras hay algunas, entonces con eso haces una calificación y pasas o no pasas. No es que tienes que tener al 100%, pero si es un porcentaje alto, que creo que por lo menos un 90% y ya te pueden dar la Global Gap. Entonces empresas auditorías, hay Kiwa que es alemana me parece. Hay otra empresa que se llama Ceres, también te hace las auditorías y eso sacas por primera vez y cada año vas renovando. La renovación pues obviamente ya es más fácil porque primero ya conoces y segundo pues tienes que seguir la línea.
7. ¿Qué estándares de calidad debía cumplir el producto para ingresar al mercado internacional?	El tema de la calidad, nosotros tenemos una ficha técnica de calidad. Obviamente no tiene que tener enfermedad, eso es negado porque ni siquiera entras al mercado, ni siquiera pasas del aeropuerto, perdón, del puerto, aeropuerto también porque hicimos por avión también, pero ponemos más de puerto que es más volumen. No puede tener enfermedad. Básicamente es eso, la enfermedad y la trazabilidad. Enfermedad, pues obviamente su nombre lo dice, y la trazabilidad también, porque puede estar un aguacate muy sano, pero

	tal vez está infestado de químico. Entonces esa trazabilidad también te corta. Las dos cosas importantísimas, que no tenga enfermedad y que la trazabilidad sea acorde. ¿Por qué? Porque obviamente se fumiga y va a salir una trazabilidad que existe, pero, por ejemplo, los insumos que se aplican, se aplican en 10 días y 12 días, esa trazabilidad se elimina. Si me entiendes, o sea, no es que esté mal fumigar, sino que tiene que ser fumigado o puesto, lo que tengas que ver, pero en las dosis adecuadas y con los productos adecuados, porque hay productos que definitivamente no debes incluir. Entonces hay un listado también bueno, eso es de acceso público, en el que dice estas no puedes utilizar, ya es código rojo, esto no va y esto otro sí, pero en estas medidas, tampoco demasiado. Entonces, para hacerte fácil que no esté enfermo y que tenga una trazabilidad acorde a los estándares.
8. ¿Qué importancia tenía la trazabilidad del producto dentro del proceso exportador?	Mucha importancia, porque de eso depende que nuestro aguacate llegue o que nuestro contenedor lo quemem, es así de fácil. Es importante porque justamente la trazabilidad es muy importante en los países, va mucho más allá, el tema de la calidad puede provocarte un problema. Entonces nosotros controlamos muy bien esto con nuestros productores. Es muy difícil esto manejar si no tienes, se puede decir, el trabajo en conjunto con el productor. ¿Porque cómo sabes que el productor no lo fumigo hace 3 o 4 días? Tienes que confiar. Entonces nosotros tuvimos talleres de inducción, con ellos, no para decirles que no fumiguen, sino para decirles que, por favor, cuando lo hagan nos avise, porque como te digo, cómo esto se elimina de una semana a otra, entonces no le fumigo, entonces esta semana no le cosechó, le cosechó la siguiente que no pasa nada con el aguacate, pero necesito que me diga entonces. ¿Y por qué este trabajo se hace difícil? Porque tú para hacer un examen de trazabilidad, primero te cuesta 350 dólares y se demora, bueno, eso costaba, no sé cómo está ahora, pero más o menos unos 400 dólares y se

	demoran entre 15 a 20 días en entregarte. Ya, entonces es bastante tiempo el que se demora, no es que tú pagas y hacen ese rato, al otro día te avisan. Entonces ¿Qué hago? ¿Lo coseché? No le coseché, ya le coseché mal. Nosotros trabajamos con ellos y afortunadamente nunca tuvimos problemas.
9. ¿Qué tipo de certificaciones considera importantes para exportar productos agroalimentarios?	Mientras más certificaciones tengas, mejor. No, pero creo que las claves, las claves es Globalgap que te abre a nivel internacional. Mira el tema de orgánicos, mucha gente piensa que hacer un orgánico es bueno comerlo, pero producirlo piensan que es bueno producir orgánico. Y si te pones a pensar más fríamente y calculadamente, no es tanto así. ¿Por qué? Porque el precio de un orgánico sube un 30% más, pero la producción baja y entras en un peligro porque te pueden caer plagas, te puede caer todo. No es que no fumigues, no haces nada. Utilizas otros productos. Claro que sí, pero los productos orgánicos todavía en Ecuador no son tan de tan alta calidad como los que hay en Europa o Estados Unidos. Entonces aquí se está empezando. Sí, pero aquí tienes que poner mucho también para poder hacer. Entonces al final es como que se nivela. Se nivela al final. Entonces como productor no es tan rentable decir voy a hacer, voy a sacar esto y ya. Puedes hacer, pero eres uno y si tú buscas otro, tu vecino, todos ellos no, entonces eres tú solo. ¿Y yo no puedo decir allá, decir saben qué? Tengo mil gavetas de aguacate orgánico y el resto no, tienes que tener mucho stock, Y aquí son muy pocos. No hay ninguna finca, por ejemplo, orgánica de aguacate, ni Hass, ni Fuerte, no existe. Entonces podría ser la Global Gap, que sería buena, una certificación que sea buena también en el tema de personal, que eso lo ven mucho ahora, como la Grasp. Grasp es una certificación que te indica que en tu fábrica no hay menores de edad, se pagan los sueldos que corresponden, se paga de acuerdo a la ley. Hay otra que se llama Smeta, que es casi lo mismo que la Grasp, pero es una certificación que les gusta mucho a los países nórdicos de

	Europa, es casi parecido. Hay una que es Rainforest, que tiene que ver con temas de ambiente, agua, que mi cultivo de aguacate no está quitando el agua al río, está secando. Pero yo creo que, si tienes una Global Gap, tienes una Grasp, y aparte tienes certificaciones nacionales como BPA, con esas estarías cubierta. Mientras más tengas, pues mejor, pero eso también tiene un costo.
10. Desde su experiencia, ¿qué requisitos considera que también serían necesarios para exportar pulpa de aguacate?	Bueno, nosotros nunca hicimos derivados porque nos pedían fruta. Pedían fruta, nos pedían derivados y nunca lo intentamos realmente, no fue nuestro mercado principal. A veces nos pedían, nos pidieron aceite, pero no lo hicimos tampoco. Más bien dimos los contactos de la otra empresa que realiza, pero no lo hicimos. Y para derivados, pues obviamente ya necesitas otro, ¿No? Ya tienes conservantes, tienes muchas otras cosas más que no te podría decir cuáles son porque no lo sé realmente, pero yo más te podría hablar de la parte comercial, la parte operativa, pero en eso no quiero decirte algo que no estoy seguro.
11. ¿Qué aspectos logísticos eran fundamentales para mantener la calidad del aguacate durante la exportación?	Todos los de la post cosecha. Si tú me dices. Es todo desde que nace el aguacatito, todo es un proceso de calidad, pero en nuestro caso no somos productores, más bien nosotros compramos es desde la postcosecha. ¿Por qué? Porque, como te comenté al inicio, nuestra cantidad de fruta no era muy grande, entonces la poca que teníamos, teníamos que cuidar. ¿Cómo cuidamos? Primero, nuestro equipo de cosecha fue inducido a que, si un aguacate se cae de medio metro al piso, ya no lo ponga. Todos ellos tenían unas gavetas azules, que es donde se iba poniendo la fruta, y teníamos una gaveta roja, donde la gaveta roja se ponía el aguacate que se caía al piso. Al productor obviamente le pagamos porque era un error nuestro, pero el que se cae se lo ponían a la gaveta roja. ¿Por qué? Porque cuando llegas a puerto, cuando llegas a distribuidor, o a maquila, no te pueden abrir todo el aguacate a ver si está bien, hacen un muestreo. ¿Y qué tal

	si solo un aguacate de los cuatro, casi 100 mil aguacates se van? Qué tal si uno se cayó y ese lo coge, lo parten, y cuando un aguacate se cae, se hace negro. Entonces si tú lo ves y sale negro, te multiplican casi por un 5% de todo el contenedor. Entonces puede llegar a eso. Siempre se maneja un rango de dos, tres por ciento de pérdida por cualquier otra cosa, pero porque allá lo tienen así o por algo pasa. Pero nosotros cuidamos la calidad de esa manera. Luego lo transportamos en gavetas de 20 kilos, pero sin embargo les ponemos de lleno un 75% para que la gaveta que va encima no se raspe. Nuestras tijeras eran tijeras especiales de aguacate, siempre eran afiladas. Teníamos ozono, alcohol para desinfectar, porque no se trata solo de coger la fruta, sino de cuidar el árbol también, porque si coges una vez y lo maltrataste, después ya no te venden. Entonces en las partes altas íbamos con tres tipos de escaleras de alto para poder llevar. Si, eso muchas veces también utilizamos guantes, al menos cuando era pandemia, igual guantes, porque también lo hicimos en pandemia, ya cuando se normalizó. Pero todos usaban mascarilla. Era mascarilla los guantes. También usaban gafas, por eso siempre cuidamos la post cosecha, sobre todo el corte y el traslado. Y acá en fábrica ya es más fácil, más controlable, pero siempre la cosecha y el traslado son clave para nosotros.
12. ¿Qué tipo de transporte utilizaban para exportar aguacate?	Contenedores con atmósfera controlada de 40 kilos. No sé si sabes que es atmósfera controlada. Hay tres tipos de contenedores. Contenedores secos, que es un contenedor normal, un contenedor refrigerado que te pone un frío, te controla el frío y el de atmósfera controlada, que es casi lo mismo que el del frío, con una variedad. Cambia todo el frío. Tú lo pones a 4 grados y te mantiene en 4 grados. Pero la atmósfera controlada lo pones a 4 grados, te mantienen 4 grados. Pero tú sabes que cuando la fruta tiene el gas etileno de por sí, entonces el etileno madura la misma fruta. Entonces para evitar eso, se pone la atmósfera

	controlada, que es lo que hace cada cierto tiempo, absorbe todo el aire que tiene el contenedor y lo bota, inyecta oxígeno nuevo, entonces hace que ese etileno, que hace que madure la misma fruta se quite y se pone. Entonces esa es la diferencia con la atmósfera controlada aún refrigera. Existen de 20 pies y de 40 pies, pero los costos casi son lo mismo, así que siempre es mejor llevar de 40 pies.
13. ¿Qué importancia tenía la cadena de frío dentro del proceso logístico?	Muy importante, porque recuerda que el viaje a donde nosotros llevábamos fue de 17 días. Y el aguacate se cosechaba en una semana, en cinco días, no una semana, cinco días, más trámites de desaduanización y todo eso. Entonces estábamos hablando cerca, que el aguacate desde que se cosechó hasta que está en percha, estamos hablando de unos 24 días, 25 días. Entonces esos 17 días de tránsito con la atmósfera controlada, casi se quedan a la mitad. Y nosotros, nuestro aguacate que llega, nosotros tenemos cuartos fríos de igual manera. Entonces tenemos dos cámaras de frío, que en una ponemos aguacate que está sin clasificar y el otro aguacate que ya está clasificado. Entonces eso ayuda mucho a la no madurez pronto.
14. ¿Qué factores influyen más en los costos logísticos internacionales?	Los costos logísticos, factores externos, obviamente. Te cuento uno. La guerra de Rusia hizo que los contenedores de los valores se disparen. El precio era de 9.000 a 10.000 un contenedor. El transporte subió a 16.000. Porque recuerda, los contenedores viajan por todo el mundo, salen aquí, se lleva, luego va a otro lado y después vuelta de llegar otro, así gira. Entonces de aquí se exporta muchísimo, banano, sobre todo. Y esos contenedores estaban quedados en Rusia, Unos quedados en Rusia no había mucho tránsito de barcos. Yo no sé cuántos contenedores diarios salen, pero nos explicaba y dice que ahorita nos demoramos en llenar un barco de contenedores, pero entonces el barco tiene que salir a media capacidad, porque no estamos mandando banano a Rusia porque estaba cerrado por el

	tema de la guerra. Entonces, para poder cubrir todo, para hacértelo fácil, nos costaba, me invento datos, si nos costaba medio millón transportar a un barco con 200 contenedores. Ahora nos cuesta medio millón, pero con 100 contenedores. Entonces, ¿Dónde se sube la carga? Por eso nos disparó de 9.600 a 10.000 nos costaba el tránsito, nos subió a 16.000. Entonces son factores externos que nosotros no podemos ver. El resto aquí es como normal, pero eso sí puede ser porque es internacional.
15. ¿Cuáles eran los principales riesgos durante el transporte internacional del producto?	El principal riesgo era que se dañe el tema de la cámara de frío. Es el principal riesgo, que se hunda el barco, que se caiga el contenedor. Pero esos son casos excepcionales. Pero el otro sí, el otro puede ser que se dañe la cámara de frío. Si nos sucedió. Se dañó el sistema eléctrico y un cierto grupo, un cierto bloque no estaba con energía. Entonces, ¿Qué nos pasó? Hizo que se apagara. Afortunadamente cinco días antes. Tal vez desde el inicio podría echarse a perder. No es que el aguacate llegue podrido. No, llega un poco ya negrito, maduro, que se lo puede distribuir rápido. Pero cómo fue a cinco días, llegó bien. No pasa nada. Pero eso nos pasó porque no es que nosotros confiemos en eso. En cada contenedor, nosotros en una caja introducimos un termómetro. Va a salir, lo activamos y se pone. Entonces se te va controlando toda la temperatura de lo que llegó allá. Allá llega la caja, sacas, es un flash aplastas, sacas, pones aquí y te da un reporte de cómo ha ido la temperatura, todo el tránsito. Nos pasaron el informe, ya dijeron que iba bien, cuando de repente cayó la temperatura, ¿subió y qué pasó? Sí, porque tampoco es que, obviamente siempre se ven los informes de los contenedores, pero es más fácil el otro. Para que tanto papel y tanta cosa. Pero acá se cayó. Ahí enviamos los informes a las empresas, nosotros trabajamos con Maersk también con Hapag Lloyd y Mediterránea Shipping Company (MSC).

16. ¿Considera viable la exportación de pulpa de aguacate desde Ecuador hacia mercados internacionales? ¿Por qué?	Yo creería que sí, porque afortunadamente se ha ganado competitividad. Tenemos una fortaleza en la fruta de acá. Si tú me dices, voy a mandar pulpa de México, pulpa de Colombia, Perú, es como normal, diría, no, mejor. ¿Cómo es Ecuador? La calidad del producto ha subido. Entonces el hecho que diga Ecuador les va a hacer comprar que en la táctica no salga tan bueno. Y que sí, que sé que sí sale, si está bien, si se da. Pero la marca, la calidad que tiene Ecuador todavía te da esa ventaja de poder hacerlo. Ya te digo, si tú me dijeras pulpa de aguacate de Perú, no te compra nadie. Pero en cambio, si dices de Ecuador, por ser de Ecuador, si te llama, si llama la atención y si lo hago.
---	--

Fuente: Ex Administrador Mira Fruits.

Elaborado por: El autor.

3.7.2. Entrevista aplicada al representante de la Cámara Ecuatoriana Emiratos Árabes Unidos de Comercio, Industrias y Turismo CCEATI.

La entrevista aplicada al representante de la Cámara Ecuatoriana Emiratos Árabes Unidos de Comercio, Industrias y Turismo tuvo como finalidad recopilar información especializada acerca de los factores que determinan la entrada al mercado de Emiratos Árabes Unidos, tendencias de consumo, preferencias del consumidor, los requisitos normativos y las barreras comerciales para productos agroalimentarios procesados, con el propósito de evaluar el nivel de aceptación y viabilidad comercial de pulpa de aguacate originaria de Ecuador en ese destino.

Objetivo 4: Analizar el nivel de acceso y aceptación del producto en el mercado de Emiratos Árabes Unidos.

Tabla 7. Resultados entrevista Experto.

Preguntas	Respuestas
-----------	------------

1. ¿Cómo describiría actualmente la relación comercial entre Ecuador y Emiratos Árabes Unidos?	Actualmente la relación comercial de los Emiratos Árabes Unidos y el Ecuador atraviesa uno de los mejores momentos comerciales y políticos por muchas décadas el Ecuador no tuvo conexión con los Emiratos Árabes y recién con la apertura de la embajada que se dio en Abu Dhabi se fortaleció esta relación en la parte política y en la parte comercial. ¿Se está firmando ya el CEPA o ya se firmó el CEPA? ¿Tú sabes qué es el CEPA? El CEPA es un acuerdo integral económico, es un acuerdo que favorece en el tema de inversiones de Emiratos Árabes hacia el Ecuador, en el tema de inversiones energéticas, en lo que es vivienda, en el tema de seguridad alimentaria, entonces por eso hemos tenido fortalecimiento.
2. ¿Qué tendencias de consumo predominan en productos alimenticios (saludables, orgánicos, conveniencia)?	Emiratos Árabes tiene 10 millones de habitantes, Dubái es la parte comercial y turística, Abu Dhabi es la parte política y financiera, pero en el caso de tu pregunta se manifiesta en el tema de lo que es salud, en lo que es el bienestar, productos premium y orgánicos, en esa línea es donde está actualmente los Emiratos Árabes enfocados hacia nuestra región.
3. ¿Qué características valora el consumidor emiratí en productos alimenticios (calidad, certificaciones, precio, marca, origen)?	Todo esto, valora lo que es la calidad, lo que es la seguridad del producto, en este caso de la seguridad alimentaria el prestigio de marca y el packing y el origen del producto.
4. ¿Existe demanda en el mercado emiratí por productos derivados del aguacate/palta (pulpa, guacamole, aceite)?	Si, hay demanda actualmente en lo que es aceite. Hay que considerar que el aguacate nuestro es un buen producto, hay mercados que ya están exportando hacia Emiratos Árabes a mejores precios, tenemos México exportador de aguacate, tenemos Ecuador sí, pero en aceite, lo que los emiratís buscan es un producto final, la pulpa de aguacate que se la puede transformar en aceite, en cremas ahí es

	donde se puede hacer muchos negocios.
5. ¿Qué tipos de presentaciones o formatos son más aceptados o demandados en el mercado emiratí para productos procesados como la pulpa de aguacate/palta?	Actualmente las presentaciones con mayor aceptación son aquellas que combinan la practicidad, larga vida útil, facilidad logística y apariencia premium. Esas 4 son las que necesitas. Practicidad: tiene que ser, el comprador te hace el pedido y debes entregar de forma inmediata. Y la otra es que puedas tener la fruta almacenada en Emiratos Árabes Unidos y puedas entregar de forma inmediata una caja, dos cajas, tres cajas. Larga vida útil: el aguacate como fruta que es tiene un proceso de maduración, tienes que mandarlo en un rango que no sea tan maduro, sino verde, para que cuando llegue allá ya esté para lo que se menciona, la larga vida útil. Facilidad logística: se tiene que ver que naviera llega en menos tiempo a Emiratos Árabes Unidos puede haber navieras que toman 40 a 45 días, se debe buscar una que llegue en 30 días, que si lo hay. El packaging que sea chévere, que la gente vea lo que consume porque le gusta comprar calidad y se sientan confortables. Los formatos más demandados son en sachet refrigerada, pulpa refrigerada premium, Horeca industrial.
6. ¿Cuáles son los principales requisitos sanitarios para importar alimentos procesados en Emiratos Árabes Unidos? ¿Existen requisitos específicos en términos de trazabilidad o control de calidad?	Inocuidad alimentaria, trazabilidad, etiquetado, certificaciones, control microbiológico y cumplimiento de estándares del Consejo de Cooperación del Golfo, cuando se exportar algo a Emiratos Árabes se tiene que iniciar aca desde Ecuador, el tema que es con el Ministerio de Agrocalidad quien emite el certificado de exportación, el comprador en emiratos árabes mientras tú tengas todos los certificados que te mencione, la trazabilidad, todo lo que te decía, ellos no tienen inconveniente en recibir la pulpa y en Dubái Municipality es la entidad que

	genera el ingreso del producto. Ellos te crean un código, un código para que tú puedas con eso ingresar y Aduanas te pasa.
7. ¿Cuáles considera que son las principales barreras de entrada para productos agroindustriales en Emiratos Árabes Unidos?	¿Actualmente no son los aranceles y por qué no son los aranceles? Para qué digas hay los precios, impuestos, no. Los aranceles del 5% se pagan y no es alto. Y como de hecho ya Ecuador con Emiratos ya redujeron sus aranceles ya es 0% no se paga aranceles. Pero hay altos requisitos sanitarios y regulatorios, competencia internacional muy fuerte, o sea Ecuador tiene competencia, México, todos esos países. Necesidad de posicionamiento premium, dependencia de un importador o distribuidor local. ¿Cómo funciona esa parte? Tú siempre tienes que tener un socio estratégico de Emiratos para que pueda ingresar tu producto. Digamos que mañana tienes la pulpa lista. Ahí tienes que conseguir un socio fuerte, un socio legal y leal que te compre el producto y él se encarga de distribuir. Tú no puedes vender directamente a una cadena de retail, tienes que conseguir un socio y también tienes los costos logísticos que es importante, ahí es donde a veces nos quedamos como Ecuador, porque hay países que les proveen más cerca que Ecuador. La logística nuestra son 40 días, como te decía y el flete marítimo es alto, entonces dices bueno vs un producto, digamos que está el producto en India, India está cerca de Emiratos, está a 3 horas, el costo es de 100 a 1 vs Ecuador, ellos pagan 300 dólares por el flete, nosotros pagamos 3.500, entonces la fruta se encarece.
8. ¿La certificación halal es obligatoria para productos como la pulpa de aguacate? En caso de ser la respuesta afirmativa, ¿Cuáles son estos requisitos específicos debe cumplir la	En este caso la pulpa de aguacate no requiere de la certificación Halal porque es un producto vegetal puro, entonces no necesitas tener Halal. Si la pulpa tuviera en sus ingredientes, tuviera alcohol,

certificación Halal para que la pulpa de aguacate ecuatoriana sea aceptada en Emiratos Árabes Unidos, y qué organismos certificadores son oficialmente reconocidos?	tuviera aceite de animal, si necesitas Halal, pero en el caso tuyo no necesitas Halal.
9. ¿Qué exigencias existen en cuanto a etiquetado y presentación del producto?	Son esencialmente importantísimos en aprobación sanitaria y el éxito comercial. Si tu producto no tiene una buena presentación. El emiratí no te lo compra, te hace cambios, te dice tiene que ser un etiquetado de calidad. Entonces todo eso por supuesto una entidad que te pueda apoyar como nuestra Cámara de Comercio te va a decir bajo eso estos parámetros tienes que hacer entonces podemos ayudarlos. En ese tiene que ver el nombre del producto, lista completa de ingredientes, país de origen, nombre, dirección de fabricante, peso neto, etc.
10. ¿Cuáles son los principales desafíos logísticos para ingresar al mercado emiratí?	Distancia, tema logístico, no tenemos una frecuencia diaria para que vaya a Emiratos Árabes. También tenemos lo que es la cadena de frío del producto, tiempos de tránsito desde América Latina, costos logísticos elevados, procesos aduaneros y de documentación, requisitos de almacenamiento, dependencia de distribuidores o importadores locales, una cantidad de temas que no permiten de forma directa ya exportar mañana. Tienes que considerar cuál es tu competencia inmediata y en eso tienes que ver si esta competencia está más cerca que Ecuador y hay viene este tema de costo de flete, cadena de frío, etc.
11. ¿Qué canales de comercialización recomienda para introducir un nuevo producto (importadores, distribuidores, retail, food service)?	Tienes que buscar distribuidores, es el canal más seguro para que tu producto pueda ingresar al mercado emiratí. Un buen distribuidor se va a encargar de que tu producto se venda no solo en Emiratos sino en toda la región. Cuando yo hablo de región, hablo de la región Mena, que

	es Qatar, Jordania, Arabia Saudita. Entonces todos esos países suman más de 500 millones de consumidores, porque Emirato solo tiene 10 millones. Entonces tu fin es no solo venderle a Emiratos, sino al resto del país.
12. Desde su experiencia, ¿considera viable la exportación de pulpa de aguacate desde Ecuador?	Sí, por supuesto que sí. El Ecuador en el año 2019 exportó dos contenedores de aguacate y de ahí nunca volvió a exportar. ¿Y por qué razón? Porque no hubo continuidad por parte del exportador en hacer seguimiento al producto. Consejo sano, cuando te metas a un negocio, tienes que ir allá a Dubái, hablar con el comprador, así como nosotros en una cafetería, tu conversar, hacerte amigo y afianzar esa relación, pero tienes que continuamente ir a Dubái. No es que la primera vez y ya, tienes que por lo menos al año tres veces ya consolidar y de ahí te conviertes en un socio estratégico del comprador.
13. ¿Cuáles serían las principales oportunidades para este producto en el mercado?	Calidad, logística eficiente, presentación premium y buen socio estratégico. Esos son los que puedes tener para que esto funcione.
14. ¿Qué recomendaciones daría a una empresa ecuatoriana que desea ingresar a este mercado?	Adaptar el producto al consumidor de Emiratos Árabes en este caso. Trabajar con distribuidores sólidos, garantizar calidad y trazabilidad, invertir en branding, priorizar canales Horeca. Canal Horeca, tú sabes cuáles son. Son los canales de hoteles de 5 estrellas, son restaurantes de 5 estrellas, es el canal Horeca. Los productos tienen buena oportunidad en ingresos cuando logras combinar calidad internacional, diferenciación, innovación y una propuesta de valor clara y consistente que se llama eso, valor agregado.

15. ¿Qué aspectos deberían fortalecerse antes de iniciar el proceso de exportación?	Ya tienes que primero identificar a qué nicho de mercado vas a llegar. Luego de que identifiques al nicho de mercado, identificas al distribuidor. El distribuidor a la vez te va a decir qué producto quiere comprar, qué tipo de aguacate porque hay fuerte, Hass. Luego de esto consolidado al comprador real que te puede comprar. Las condiciones de pago son importantísimas, te dicen mira yo te compro a 30 días, 40 días, 50 días y tienes que ver si tienes la capacidad económica financiera para poder cubrir esos días. Te pongo un ejemplo, mañana te piden un contenedor de aguacate y resulta que ese contenedor, te dicen te voy a pagar cuando llegue el contenedor, entonces dices cómo voy a esperar 50 días, si son 120 mil dólares en un contenedor. Entonces tú dices hazme una propuesta de pago. Dice que carta de crédito, que es usual la carta de crédito. Y el producto se paga 50% de adelanto, todo es negociable, pero eso es básicamente.
16. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre el mercado o sobre productos agroalimentarios ecuatorianos?	Si, si tú tienes la oportunidad de exportar la pulpa de aguacate. Enfócate en lugar como un centro de distribución, Emiratos Árabes se convirtió en el hub principal del mundo. De su 100% que llega a Dubái, solo el 15% se queda en Emiratos Árabes y el resto se reexporta a Qatar. Entonces, yo te daría un consejo sano de que comiences a analizar el mercado emiratí y la región. Si tienes un socio estratégico financiero para poder vender hazlo desde Dubái hacia el resto.

Fuente: Representante de la Cámara Ecuatoriana Emiratos Árabes Unidos de Comercio, Industrias y Turismo CCEATI.

Elaborado por: El autor.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de los diferentes instrumentos utilizados para la obtención de la información: encuestas aplicadas a productores de aguacate en el cantón Mira y entrevistas realizadas a diferentes actores clave. De igual manera, estos resultados se contrastan con investigaciones y teorías previas, con el propósito de identificar aportes relevantes dentro del contexto analizado.

4.1. Resultados

4.1.1. Disponibilidad de materia prima para la producción de pulpa de aguacate.

El conjunto de productores encuestados suma un total de 73 hectáreas destinadas al cultivo de aguacate y 10.980 árboles en producción, con una variedad cultivada exclusivamente de variedad Fuerte. La Tabla 8 resume los indicadores productivos más relevantes obtenidos a partir de la encuesta.

Tabla 8. Indicadores de capacidad productiva

Indicador	Valor	Observación
Hectáreas totales cultivadas	73 hectáreas	20 productores censados
Número total de árboles	10.980 árboles	Promedio: 549 árboles/productor
Variedad cultivada	100% Fuerte	Ningún productor cultiva Hass
Producción total (gavetas)	7.611 gavetas	Por ciclo productivo completo
Productores con sistema de riego	100%	Los 20 productores cuentan con riego

Productores con asistencia técnica	60%	El 40% no recibe asistencia
------------------------------------	-----	-----------------------------

Nota: Elaboración propia con base en encuesta aplicada a productores del cantón

Mira (mayo 2026).

Respecto a la frecuencia de cosecha, el 50% de los productores realiza seis cosechas al año, lo que evidencia un abastecimiento prácticamente continuo de materia prima. En cuanto a la distribución temporal de la producción, se identificaron tres picos de cosecha durante el año: agosto concentra el mayor volumen (40%), seguido de abril (35%) y noviembre (25%).

4.1.2. Comercialización actual y disposición de venta a empresa procesadora

El 84,75% de los productores logra comercializar el 100% de su producción, y el 90% realiza ventas a empresas exportadoras o intermediarios. El 95% de los encuestados afirmó estar dispuesto a vender su producción para procesamiento de pulpa de aguacate. La Tabla 9 sintetiza las condiciones de abastecimiento que los productores estarían dispuestos a aceptar.

Tabla 9. Condiciones de abastecimiento por productores

Dimensión	Opción más frecuente	Distribución (%)
Cantidad a destinar	100% de producción	62,5% de productores
Período de abastecimiento	6 meses – 1 año	75% de productores
Condición de pago preferida	Pago inmediato	90% de productores

Asociatividad con otros productores	Sí / Tal vez	45% Sí + 35% Tal vez
Potencial empresa procesadora en Mira	Sí	100% de productores

Nota: Elaboración propia con base en encuesta aplicada a productores del cantón Mira (mayo 2026).

La condición de pago inmediato preferida por el 90% de los productores implica que la empresa deberá estructurar un sistema de pago ágil, coherente con el perfil de pequeño y mediano productor dependiente del flujo de caja a corto plazo. El 100% de los productores encuestados consideró que existe potencial para desarrollar una empresa procesadora de pulpa de aguacate en el cantón Mira, lo que refuerza la pertinencia del proyecto y la receptividad del entorno productivo local (Pérez, 2019).

4.1.3. Condiciones Logísticas Internacionales

Con el objetivo de reconocer las condiciones logísticas internacionales necesarias para la exportación del producto, se entrevistó al señor Andrés Reina, ex Administrador de Mira Fruits, el 22 de mayo de 2026. La Tabla 10 sintetiza los hallazgos más relevantes organizados por dimensión temática.

Tabla 10. Síntesis de hallazgos. Representante – Mira Fruits

Dimensión	Hallazgo principal
Experiencia exportadora	Mira Fruits fue la primera empresa en lograr exportación realmente aguacate ecuatoriano a Europa (España). Nueve intentos previos fracasaron por problemas fitosanitarios.

Efecto dinamizador	La actividad exportadora catalizó el crecimiento: de 150 hectáreas de aguacate Hass en 2020 a 300 hectáreas en 2026.
Certificaciones	Global GAP, GRASP, SMETA y BPA no son obligatorias, pero permiten acceso a supermercados premium (Mercadona, Merca Madrid).
Calidad y trazabilidad	Factores críticos: (1) ausencia de enfermedad y (2) trazabilidad química adecuada. El examen de trazabilidad cuesta USD 400 y demora 15-20 días.
Logística y transporte	Contenedores de 40 pies con atmósfera controlada. El flete subió de USD 9.000-10.000 a USD 16.000 por efectos geopolíticos.
Cadena de frío	Fundamental desde la cosecha. Protocolo: gavetas al 75% de capacidad, tijeras especializadas, desinfección con ozono/alcohol, cámaras frías en planta.
Instituciones reguladoras	Agrocalidad (fitosanitarios), SENAE (aduana), ARCSA (planta procesadora), Kiwa y Ceres (auditoras para certificaciones).
Viabilidad pulpa de aguacate	Ecuador tiene ventaja reputacional frente a México, Colombia y Perú. El mercado ya demandaba derivados durante la operación de Mira Fruits.

Nota. Elaboración propia con base en entrevista aplicada el 22 de mayo de 2026 (Mira, Carchi).

4.1.4. Nivel de Acceso en el Mercado Objetivo

Con el objetivo de analizar el nivel de acceso y aceptación de la pulpa de aguacate en el mercado emiratí, se aplicó una entrevista estructurada al representante de la Cámara Ecuatoriana Emiratos Árabes Unidos de Comercio, Industrias y Turismo (CCEATI) el 8 de mayo de 2026. La Tabla 11 resume los hallazgos más relevantes.

Tabla 11. Síntesis de hallazgos. Representante - CCEATI

Dimensión	Hallazgo principal
Relación Ecuador – EAU	Mejor momento histórico. Apertura de embajada en Abu Dhabi y firma del CEPA fortalecieron la relación política y comercial bilateral.
Tendencias de consumo	Orientadas hacia productos saludables, premium y orgánicos. El consumidor valora: calidad, seguridad alimentaria, marca, packaging y origen.
Demanda de derivados	Existe demanda activa de aceite, cremas y pulpa de aguacate. Los emiratíes buscan el producto final con múltiples usos industriales.
Formatos más demandados	Sachet refrigerado, pulpa refrigerada premium y presentaciones Horeca industriales. Atributos: practicidad, larga vida útil y packaging premium.
Requisitos sanitarios	Inocuidad alimentaria, trazabilidad, etiquetado bilingüe árabe/inglés, control microbiológico, estándares CCG. Dubái Municipality asigna código de ingreso.

Certificación Halal	NO obligatoria para pulpa de aguacate puro (producto vegetal sin aditivos de origen animal). Solo requerida si contiene ingredientes prohibidos.
Canal recomendado	Distribuidor local en EAU. Permite acceso no solo al mercado emiratí sino a toda la región MENA: más de 500 millones de consumidores potenciales.
Viabilidad del proyecto	Sí, condicionada a: calidad certificada, logística eficiente, presentación premium y socio estratégico sólido. Requiere presencia física mínima 3 visitas/año.

Nota. Elaboración propia con base en entrevista aplicada el 8 de mayo de 2026 (Quito, Pichincha).

4.1.5. Factibilidad Económica

Los resultados evidencian que la inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la empresa asciende a USD 69.806,28, monto destinado a cubrir la adquisición de activos fijos, capital de trabajo y gastos de constitución. La estructura de financiamiento contempla un aporte de capital por parte de los socios y un crédito otorgado por BanEcuador, lo que permite distribuir el riesgo financiero y disponer de los recursos necesarios para iniciar las operaciones.

Las proyecciones financieras muestran una evolución favorable de las ventas durante los cinco años analizados. Los ingresos estimados pasan de USD 108.223,91 en el primer año a USD 204.165,23 en el quinto año, reflejando un crecimiento sostenido como consecuencia del incremento proyectado de la producción y de la consolidación de la empresa dentro del mercado internacional. Este comportamiento demuestra que el proyecto

posee capacidad para incrementar progresivamente su participación comercial y fortalecer su estabilidad financiera.

De igual manera, el análisis del estado de resultados evidencia un crecimiento constante de la utilidad neta, la cual aumenta desde USD 8.743,99 durante el primer año hasta USD 36.762,31 al finalizar el quinto año. Este comportamiento indica que, a pesar de los costos de producción, gastos administrativos, gastos de exportación y obligaciones tributarias, la empresa mantiene una rentabilidad creciente, generando beneficios suficientes para garantizar la sostenibilidad del proyecto en el mediano plazo.

Uno de los indicadores más importantes corresponde al Valor Actual Neto (VAN), cuyo resultado fue de USD 4.716,06. Al presentar un valor positivo, este indicador demuestra que los ingresos futuros, actualizados al valor presente, superan la inversión inicial requerida. En consecuencia, el proyecto no solo recupera los recursos invertidos, sino que además genera un beneficio económico adicional, situación que respalda la conveniencia de ejecutar la propuesta empresarial.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), el estudio obtuvo un resultado del 20,47 %, porcentaje superior al costo del financiamiento considerado para el proyecto. Este resultado confirma que la rentabilidad esperada supera el rendimiento mínimo requerido por los inversionistas, convirtiendo a la propuesta en una alternativa atractiva desde el punto de vista financiero.

El análisis de la relación beneficio-costos también respalda la viabilidad económica de la empresa. El indicador obtenido fue de 1,07, lo que significa que por cada dólar invertido se espera recuperar el capital invertido y obtener un beneficio adicional. Aunque el margen no es excesivamente elevado, sí demuestra que el proyecto genera valor

económico y presenta condiciones favorables para su implementación, siempre que se mantenga un adecuado control sobre los costos operativos y las estrategias comerciales. Otro resultado relevante corresponde al período de recuperación de la inversión, estimado en tres años y tres meses. Este plazo puede considerarse razonable para un proyecto agroindustrial orientado a la exportación, debido a que este tipo de inversiones requiere inicialmente recursos importantes destinados a infraestructura, maquinaria, adecuaciones técnicas y procesos de posicionamiento comercial antes de alcanzar su madurez financiera.

Cabe señalar que, el análisis del punto de equilibrio permitió establecer que la empresa deberá comercializar aproximadamente 7.624 unidades de pulpa de aguacate, equivalentes a ingresos cercanos a USD 20.710,67, para cubrir la totalidad de sus costos y gastos. A partir de este nivel de ventas, cada unidad adicional contribuirá directamente a la generación de utilidades, aspecto que fortalece las perspectivas de rentabilidad del proyecto.

Los resultados financieros obtenidos guardan relación con los planteamientos de la Nueva Teoría del Comercio, la cual sostiene que la generación de valor agregado incrementa la competitividad de las empresas y mejora sus posibilidades de participación en mercados internacionales. En este caso, la transformación del aguacate en pulpa permite comercializar un producto con mayor valor económico que la fruta fresca, incrementando los márgenes de rentabilidad y diversificando la oferta exportable ecuatoriana.

Del mismo modo, los resultados respaldan el enfoque de las Cadenas Globales de Valor, debido a que el proyecto integra actividades de producción agrícola, transformación industrial, logística internacional y comercialización externa, permitiendo generar valor en cada una de las etapas del proceso productivo. Esta integración fortalece la competitividad de los productores del cantón Mira y favorece su incorporación en mercados

internacionales con mayores niveles de exigencia y rentabilidad. No obstante, el estudio también evidencia que la rentabilidad proyectada dependerá de la capacidad de la empresa para mantener una gestión eficiente de sus costos, garantizar el cumplimiento de los estándares internacionales de calidad y consolidar relaciones comerciales estables con compradores del mercado emiratí. Factores como las variaciones en los costos logísticos, el comportamiento del tipo de cambio, las condiciones del mercado internacional o posibles modificaciones en las regulaciones comerciales podrían influir en los resultados financieros proyectados, por lo que será necesario realizar un seguimiento permanente de estas variables.

4.2. Discusiones

Los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación permiten afirmar que la propuesta de crear una empresa exportadora de pulpa de aguacate en el cantón Mira representa una alternativa con posibilidades reales de desarrollo. El análisis realizado no solo permitió verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, sino también comprender cómo la producción local, las exigencias del mercado internacional y la viabilidad financiera se relacionan entre sí para determinar el éxito de un proyecto de esta naturaleza.

Uno de los hallazgos más importantes fue comprobar que el cantón Mira dispone de una base productiva capaz de abastecer una planta procesadora de pulpa de aguacate. Sin embargo, la investigación también permitió evidenciar que disponer de materia prima no garantiza, por sí solo, el acceso a mercados internacionales. Durante las entrevistas realizadas se identificó que la calidad del producto, el cumplimiento de los requisitos sanitarios, la trazabilidad y la adecuada gestión documental son aspectos determinantes para ingresar a un mercado como Emiratos Árabes Unidos. En otras palabras, competir en

el ámbito internacional implica asumir estándares mucho más exigentes que los requeridos para el mercado nacional, situación que obliga a las empresas a fortalecer continuamente sus procesos de producción y control de calidad. Otro aspecto que merece especial atención es la logística internacional. A lo largo del estudio quedó claro que transportar un producto alimenticio hacia un destino tan distante requiere una planificación cuidadosa. No basta con producir una pulpa de buena calidad; es indispensable asegurar que dicha calidad se mantenga durante todo el proceso de almacenamiento, transporte y distribución. Esto convierte a la logística en un elemento estratégico que influye directamente en la satisfacción del cliente y en la permanencia del producto dentro del mercado internacional.

Desde el punto de vista financiero, los resultados fortalecen la viabilidad de la propuesta. Los indicadores obtenidos durante la evaluación económica muestran que el proyecto genera rentabilidad y permite recuperar la inversión dentro del horizonte analizado. Más allá de las cifras alcanzadas, estos resultados reflejan que transformar el aguacate en un producto con mayor valor agregado constituye una alternativa económicamente más conveniente que continuar dependiendo exclusivamente de la comercialización de fruta fresca. En este marco, la propuesta no solo busca generar utilidades para la empresa, sino también contribuir a mejorar las oportunidades económicas de los productores vinculados a la cadena de suministro.

Los hallazgos obtenidos mantienen una relación directa con los enfoques teóricos desarrollados en esta investigación. La ventaja comparativa descrita por David Ricardo se refleja en las condiciones agrícolas favorables que posee el cantón Mira para la producción de aguacate. Sin embargo, los resultados también ponen de manifiesto que, en el contexto actual del comercio internacional, estas ventajas deben complementarse con procesos de

industrialización, innovación y diferenciación que permitan incrementar la competitividad. Esta realidad coincide con los planteamientos de la Nueva Teoría del Comercio, donde la creación de valor agregado constituye uno de los principales factores para acceder y mantenerse en mercados internacionales cada vez más especializados.

Finalmente, esta investigación aporta una propuesta que integra el potencial agrícola del cantón Mira con una estrategia de transformación industrial y comercialización internacional. Más allá de demostrar la factibilidad de crear una empresa exportadora de pulpa de aguacate, el estudio evidencia que agregar valor a la producción local puede convertirse en una alternativa para fortalecer la economía del territorio, diversificar la oferta exportable ecuatoriana y abrir nuevas oportunidades para pequeños y medianos productores.

5. PROPUESTA

5.1. Ubicación de la Empresa

5.1.1. Matriz de la Ubicación

Tabla 12. Matriz de localización de Gud's Avocado Pulp S.A.

Factores de Localización	Ponderación	Tulcán	Mira	Ibarra
Disponibilidad de materia prima	25%	2	4	3
Cercanía a productores	20%	2	4	3
Acceso vial y transporte	15%	4	3	4
Costos de infraestructura	15%	3	4	3
Mano de obra disponible	15%	4	3	4
Servicios básicos	10%	3	4	3

Total	100%	18	22	20
--------------	-------------	-----------	-----------	-----------

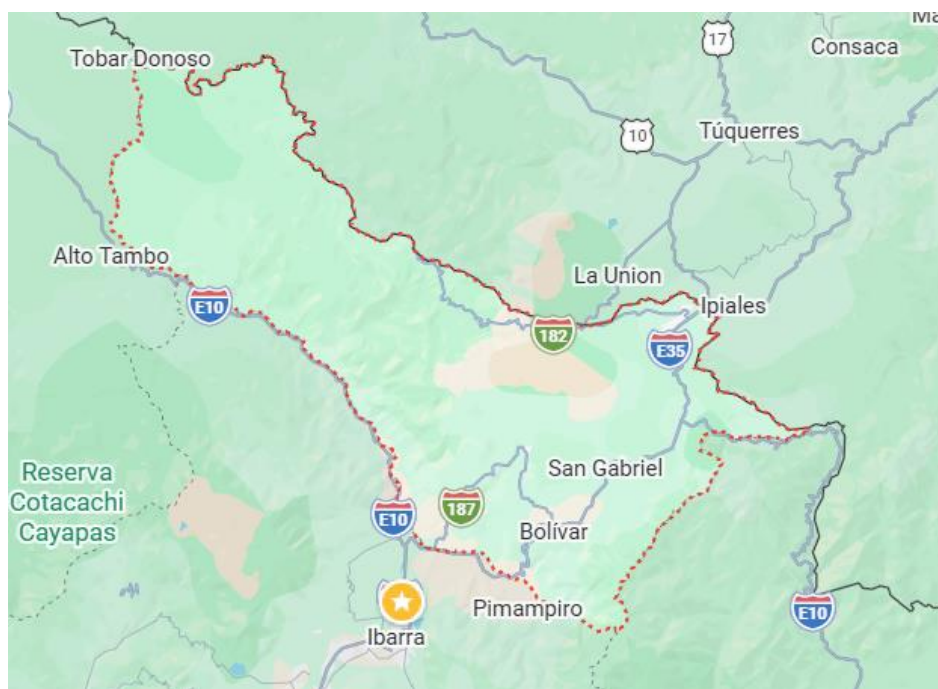
Elaborado por: El autor.

5.1.2 Macro localización

La empresa Gud's Avocado Pulp S.A., se localizará en el territorio ecuatoriano, en la provincia del Carchi, en el Norte del país. Esta provincia está conformada por seis cantones: Tulcán, San Pedro de Huaca, Montúfar, Bolívar, Espejo y Mira, cada uno con sus respectivas parroquias urbanas y rurales. El cantón Mira cuenta con cuatro parroquias: Jijón y Caamaño, La Concepción, Juan Montalvo y Mira.

Mira es la parroquia en donde estará ubicada la empresa.

Figura 9. Localización provincia del Carchi



Fuente: (Google Maps, 2025)

Elaborado por: El autor

Figura 10. Localización Cantón Mira.



Fuente: (Google Maps, 2025)

Elaborado por: El autor

Figura 11. Localización Parroquia Mira.



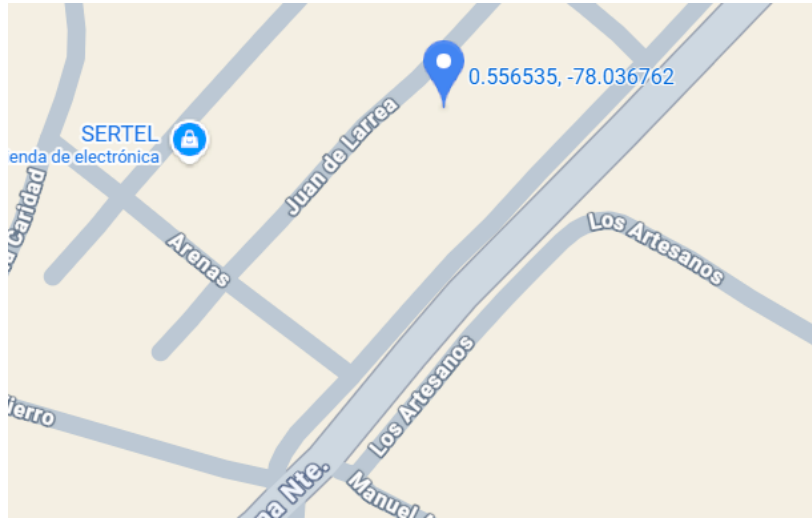
Fuente: (Prefectura del Carchi, 2024)

Elabora por: El autor.

5.1.3 Micro Localización

La empresa Gud's Avocado Pulp S.A. se establecerá en el cantón Mira, perteneciente a la provincia del Carchi. La calle principal es Juan de Larrea y Arenas, diagonal a la Panamericana Norte.

Figura 12. Ubicación específica de la Empresa



Fuente: (Google Maps, 2026)

Elaborado por: El autor

5.2 Propuesta Legal

Se ha decidido constituir una empresa de Sociedad Anónima S.A., debido a que permite limitar la responsabilidad de los accionistas al monto de sus aportes, brindando seguridad jurídica frente a las obligaciones de la empresa. Además, facilita la atracción de inversión mediante acciones, lo que resulta adecuado para un proyecto con proyección de crecimiento y orientación a la exportación. También, otorga mayor formalidad y credibilidad en operaciones de comercio exterior.

5.2.1 Minuta Constitución de la empresa

La empresa “Gud’s Avocado Pulp”, se constituirá como una compañía de sociedad de anónima. El documento correspondiente a la minuta de constitución empresarial se presenta en el (Anexo 2).

5.3 Propuesta Administrativa

5.3.1 Nombre de la empresa

GUD’S AVOCADO PULP S.A

5.3.2 Logotipo

Figura 13. Logotipo



Elaborado por: El autor.

5.3.3. Misión

Producir y comercializar pulpa de aguacate de alta calidad, mediante procesos agroindustriales eficientes y sostenibles, generando valor agregado al aguacate, para su exportación hacia mercados internacionales, contribuyendo al desarrollo económico de los productores locales.

5.3.4. Visión

Para el 2031, seremos una empresa agroexportadora reconocida por la calidad de su pulpa de aguacate y la satisfacción de sus clientes, consolidándose en mercados

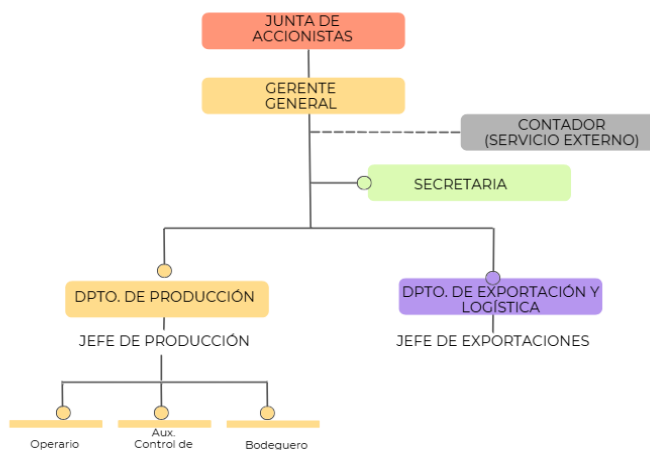
internacionales, mediante la innovación, el compromiso con la excelencia y el desarrollo sostenible del sector agrícola ecuatoriano.

5.3.5. Valores

- **Calidad:** Garantizar productos inocuos, naturales y con altos estándares de exportación.
- **Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos adquiridos con productores, clientes y socios comerciales.
- **Sostenibilidad:** Promover prácticas agrícolas y productivas que respeten el medio ambiente.
- **Compromiso:** Apoyar el desarrollo socioeconómico de nuestras comunidades agrícolas.
- **Innovación:** Aplicar procesos agroindustriales modernos para mejorar la competitividad del producto.
- **Transparencia:** Actuar con ética en todos los procesos comerciales y administrativos.

5.3.6 Organigrama estructural

Figura 14. Organigrama Gud's Avocado Pulp S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: El Autor.

5.3.7 Manual de Puestos y Funciones

Tabla 13. Manual de Puesto y Función - Gerente General.

Denominación del puesto:	Gerente General
Departamento:	Dirección Administrativa
Supervisa a:	Dpto. Producción; Dpto. Exportaciones y Logística
Relación de dependencia:	Junta General de Accionistas
Atribuciones:	
• Coordinar la gestión integral, asegurando la adecuada planificación, administración y supervisión de sus procesos. • Definir y ejecutar estrategias que favorezcan el logro de las metas institucionales. • Supervisar el funcionamiento de los departamentos de producción y exportación. • Representar legalmente a la empresa ante instituciones públicas y privadas. • Gestionar relaciones comerciales nacionales e internacionales. • Aprobar presupuestos, inversiones y contratos.	
Perfil:	
• Título en Administración de Empresas, Negocios Internacionales o afines.	

- Experiencia en gestión empresarial y comercio exterior.
- Habilidades de liderazgo, toma de decisiones y negociación.
- Conocimiento en procesos de exportación agroindustrial.

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 14. *Manual de funciones secretaria.*

Denominación del puesto:	Secretaria Administrativa
Departamento:	Administración General
Relación de dependencia:	Depende del Gerente General
Funciones:	
● Manejo de documentación y archivo de la empresa. ● Coordinación de reuniones y agenda del gerente general. ● Atención de llamadas, correos y correspondencia. ● Apoyo en la elaboración de informes administrativos. ● Control de documentación interna y externa.	
Perfil:	
● Formación en secretariado ejecutivo o administración. ● Manejo de herramientas ofimáticas.	

- Organización, responsabilidad y discreción.
- Buenas habilidades comunicativas.

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 15. *Manual de funciones jefe de Producción/ Operario/ Auxiliar Control de Calidad/ Bodeguero.*

Denominación del puesto:	Jefe de Producción
Departamento:	Producción
Supervisa a:	Operarios, Auxiliar de Control de Calidad y Bodeguero
Relación de dependencia:	Gerente General
Funciones:	
• Planificar y controlar los procesos productivos del procesamiento de aguacate. • Supervisar los procesos de recepción, selección, procesamiento del aguacate. • Garantizar la implementación de normas de calidad e inocuidad alimentaria. • Coordinar el trabajo del personal operativo. • Controlar el rendimiento de producción y eficiencia del proceso. • Verificar el correcto almacenamiento del producto terminado.	
Perfil:	

● Ingeniero en Alimentos, Agroindustrial o afines. ● Conocimiento en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). ● Experiencia en procesos productivos. ● Capacidad de liderazgo y control de calidad.	
Denominación del puesto:	Operario de Producción
Departamento:	Producción
Relación de dependencia:	Depende del jefe de Producción
Funciones: ● Procesar la materia prima (aguacate). ● Apoyar en la limpieza, pelado y despulpado del producto. ● Mantener el orden y limpieza del área de trabajo. ● Cumplir normas de higiene y seguridad industrial.	
Perfil: ● Educación básica o bachillerato. ● Capacidad de trabajo en equipo. ● Responsabilidad y rapidez operativa.	
Denominación del puesto:	Auxiliar de Control de Calidad
Departamento:	Producción
Relación de dependencia:	Depende del jefe de Producción

Funciones:

- Verificar la calidad de la materia prima y producto final.
- Apoyar en el cumplimiento de normas sanitarias.
- Realizar controles de higiene en el proceso productivo.
- Registrar resultados de control de calidad.

Perfil:

- Técnico en alimentos o agroindustria.
- Conocimiento en BPM e inocuidad alimentaria.
- Atención al detalle.

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 16. Manual de funciones jefe de Exportaciones y Logística.

Denominación del puesto:	Jefe de Exportaciones
Departamento:	Comercio Exterior y Logística
Relación de dependencia:	Depende del Gerente General
Funciones:	
● Coordinar los procesos de exportación de la pulpa de aguacate. ● Gestionar documentación aduanera y requisitos de exportación. ● Coordinar transporte nacional e internacional.	

- Mantener contacto con clientes en el exterior.
- Supervisar el cumplimiento de normas de exportación.
- Planificar envíos y logística internacional.

Perfil:

- Profesional en Negocios Internacionales o Comercio Exterior.
- Conocimiento en normativa aduanera (SENAE).
- Experiencia en logística internacional.
- Habilidades de negociación y organización.

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: El Autor.

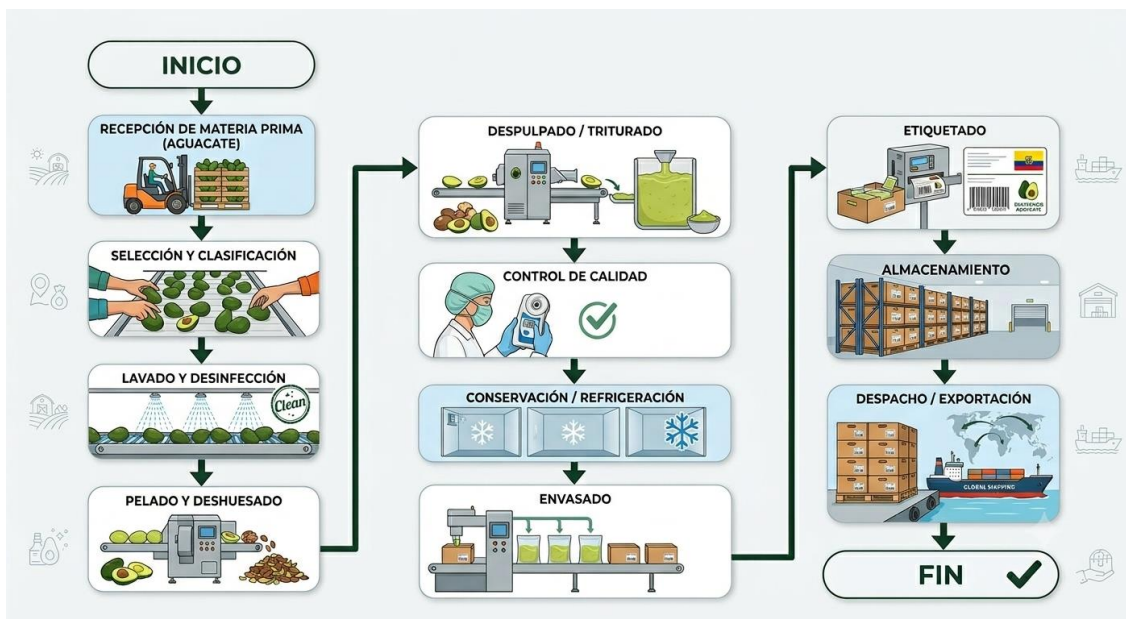
5.4. Propuesta de Producción

La propuesta de producción de la empresa Gud's Avocado Pulp S.A. se orienta a la transformación del aguacate fresco en pulpa de aguacate con valor agregado, con el objetivo de facilitar su conservación, distribución y exportación hacia mercados internacionales.

El proceso productivo se basa en la selección de materia prima, garantizando que el aguacate cumpla con características de madurez, calidad e inocuidad necesarias para su procesamiento agroindustrial. Posteriormente, el fruto es sometido a un proceso de recepción, selección, lavado, pelado, despulpado y homogeneización, asegurando la obtención de una pulpa uniforme y apta para consumo industrial o comercial. Una vez obtenida la pulpa, esta es sometida a procesos de control de calidad y conservación, que permiten mantener sus propiedades organolépticas y nutricionales. Finalmente, el producto

es envasado en condiciones higiénicas y almacenado bajo estándares adecuados de temperatura para su posterior distribución y exportación.

Figura 15. *Proceso de producción de Pulpa de Aguacate.*



Fuente:(Talsa, 2022)

Elaborado por: El Autor.

5.5. Estudio de Mercado

5.5.1. Mercado de Emiratos Árabes Unidos

Emiratos Árabes Unidos es un país ubicado en el Medio Oriente, en la región del Golfo Pérsico, conformado por siete emiratos: Abu Dabi, Dubái, Sharjah, Ajmán, Umm Al-Quwain, Ras Al Khaimah y Fujairah. Su capital es Abu Dabi, mientras que Dubái constituye uno de los principales centros comerciales y logísticos del mundo.

Figura 16. *Bandera Emiratos Árabes Unidos.*



5.5.2. Mercado potencial

5.5.2.1 Barreras arancelarias

Emiratos Árabes Unidos, utiliza una clasificación arancelaria compuesta por 12 dígitos, aplica un arancel general del 5 % Ad Valorem sobre gran parte de los productos importados, incluyendo diversos productos alimenticios procesados a exportación de pulpa de aguacate bajo la subpartida 200899900000 está sujeta al pago del arancel del 5% establecido por las autoridades aduaneras emiratíes. Esta clasificación incluye productos procesados o preparados que no se encuentran especificados en otras categorías más específicas del sistema arancelario.

Figura 17. Tabla de la subpartida arancelaria de Pulpa de Aguacate.

		Fruit, nuts and other edible parts of plants, otherwise prepared or preserved, whether or not containing added sugar or other sweetening matter or spirit, not elsewhere specified or included.	فواكه أو أشجار وأجزاء نباتات آخر صالحة للأكل، محضرة أو محفوظة بطريقة أخرى، وإن أضيف إليها سكر أو مواد تحلية آخر أو مشروبات روحية، غير مذكورة ولا داخلة في مكان آخر.	20.08	
		- Other, including mixtures other than those of subheading 2008.19:	- غير هاء، بما فيها المخاليط عدا الداخلة في البند الفرعي 20 08 19:		
5%	VALUE	-- Palm hearts	-- قلب النخيل	20 08 91 00 00 00	
		-- Cranberries (Vaccinium macrocarpon, Vaccinium oxycoccos); lingonberries (Vaccinium vitis-idaea)	-- توت بري (فاكسينيوم ماكروكاربون , فاكسينيوم أوكسيكوكس)؛ توت جبلي "الينجونيري" (فاكسينيوم فايتيس-إدايا)		
	special goods	--- Containing added spirit	--- مضاف إليه كحول	20 08 93 10 00 00	
5%	VALUE	--- Other	--- غيرها	20 08 93 90 00 00	
		-- Mixtures:	-- مخاليط:		
	special goods	--- Containing added spirit	--- مضاف إليه كحول	20 08 97 10 00 00	
5%	VALUE	--- Other	--- غيرها	20 08 97 90 00 00	
		-- Other:	-- غيرها:		
	special goods	--- Containing added spirit	--- مضاف إليه كحول	20 08 99 10 00 00	
5%	VALUE	--- Other	--- غيرها	20 08 99 90 00 00	

Fuente: UAECUSTOMS

5.5.2.2 Barreras no arancelarias

La exportación de pulpa de aguacate desde Ecuador hacia Emiratos Árabes Unidos requiere cumplir diversas barreras no arancelarias relacionadas con seguridad alimentaria, etiquetado, registro sanitario y control técnico del producto. Estas medidas son aplicadas por entidades como el Ministry of Climate Change and Environment, la Dubái Municipality y la Emirates Authority for Standardization and Metrology, con el objetivo de proteger la salud pública y garantizar la calidad de los alimentos importados.

- **Licencia Comercial:**

Para importar y comercializar pulpa de aguacate en Emiratos Árabes Unidos, se obtiene una licencia comercial autorizada para actividades relacionadas con alimentos. Esta licencia es emitida por el Department of Economic Development y permite realizar legalmente procesos de importación, almacenamiento y distribución dentro del país.

- **Registró de la pulpa de aguacate ante las autoridades alimentarias de Emiratos Árabes Unidos:**

Para exportar pulpa de aguacate hacia Emiratos Árabes Unidos, se realiza el registro obligatorio del producto en los sistemas alimentarios correspondientes, especialmente en la Dubái Municipality. Durante este proceso se presenta información relacionada con ingredientes, composición, vida útil, información nutricional, empaque y certificados sanitarios. Este registro permite verificar que el producto cumple las normas de seguridad alimentaria exigidas por el mercado emiratí.

- **Certificado sanitario:**

Se tramita un certificado sanitario emitido por la autoridad competente del Ecuador para demostrar que la pulpa de aguacate es apta para el consumo humano y cumple con las normas internacionales de inocuidad alimentaria. Este documento es revisado por el Ministry of Climate Change and Environment durante el proceso de importación y constituye uno de los principales requisitos sanitarios para el ingreso del producto.

- **Etiquetado:**

Se colocan etiquetas en árabe e inglés conforme a las regulaciones alimentarias de Emiratos Árabes Unidos. La etiqueta incluye información obligatoria como nombre del producto, ingredientes, país de origen, peso neto, fechas de producción y vencimiento, información nutricional y condiciones de almacenamiento. Por ejemplo, “Pulpa de aguacate” se traduce como “لب الأفوكادو” y “Mantener congelado” como “يُحفظ مجمداً”.

- **Normas técnicas GCC y ESMA:**

Se cumplen los estándares establecidos por el Gulf Cooperation Council y la Emirates Authority for Standardization and Metrology, los cuales regulan aspectos relacionados con calidad, etiquetado, empaque, conservación y seguridad alimentaria. Estas normas garantizan que los productos importados mantengan estándares homogéneos dentro de la región del Golfo.

- **Control de temperatura:**

Se mantiene un control de temperatura, con sistema de refrigeración continua durante el almacenamiento, transporte y distribución de la pulpa de aguacate, debido a que se trata de un producto congelado o refrigerado. Para ello, se utilizan contenedores refrigerados y se conservan registros de temperatura que demuestran que el producto se mantiene en condiciones adecuadas durante todo el trayecto hacia Emiratos Árabes Unidos.

5.5.3 Competencia

5.5.3.1 Nacional

Tabla 17. *Empresas ecuatorianas exportadoras de Frutas y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados.*

# Empresas	Nombre de la empresa
1	Alimentos Y Conservas Del Ecuador S.A. - Ecuaconservas
2	Cartiagu Cia Ltda
3	Confoco S.A.
4	Diana-Food Ecuador S.A.
5	Ecuajugos Sa – Ecuajugos
6	Ecuavegetal S.A.
7	Exofrut S.A.

8	Fabara Morán, Mónica De Lourdes - La Tenuta
9	Futurcorp S.A.
10	Industria De Alimentos La Europea Cia. Ltda. - La Europea
11	Industrias Borja Inborja S.A.
12	LA PORTUGUESA SA
13	Quicornac S.A. - Quicornac
14	Reprain SCCI

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: El autor.

5.5.3.2 Internacional

Tabla 18. Principales países exportadores de frutas y otras partes comestibles de plantas preparadas o conservadas, (Pulpa de Aguacate). Subpartida 2008.99.

#	Exportadores	2021	2022	2023	2024	2025
		Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
1	China	297.669	308.81	294.815	327.374	337.776
2	India	29.131	34.060	92.907	171.977	155.331
3	México	114.752	121.582	104.733	109.218	133.017
4	Países Bajos	134.483	127.403	114.458	119.853	119.523
5	Costa Rica	172.258	141.500	126.280	113.996	113.972

Nota: La subpartida arancelaria 2008.99 corresponde a una categoría genérica que engloba diversas frutas y otras partes comestibles de plantas preparadas o conservadas. En consecuencia, los principales países exportadores identificados en esta clasificación no necesariamente son productores o exportadores relevantes de pulpa de aguacate, ya que los valores reportados incluyen el comercio de múltiples productos comprendidos dentro de la misma subpartida.

Fuente: TRADE MAP, **Unidad:** Toneladas, **Elaborado por:** El autor.

5.5.3.3. Principales países competidores en la producción y exportación de aguacate

Tabla 19. Principales países competidores para la subpartida 080440 Aguacates, paltas.

#	Exportadores	2021	2022	2023	2024	2025
		Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
1	Mexico	1.227.070	1.120.559	1.306.923	1.190.397	1219.971
2	Perú	541.520	582.953	598.463	569.570	769.781
3	Chile	98.183	109.287	97.096	107.661	158.306
4	Colombia	96.904	98.595	114.741	138.562	201.687
5	Kenya	95.036	103.240	122.581	129.706	120.893
6	Marruecos	27.332	55.195	47.499	73.848	95.826

Fuente: TRADE MAP, **Unidad:** Toneladas, **Elaborado por:** El autor.

5.5.4. Demanda

5.5.4.1. Comportamiento histórico de la demanda

5.5.4.2 Producción Nacional

La producción nacional de pulpa de aguacate en Emiratos Árabes Unidos no existe, debido principalmente a las limitaciones climáticas y geográficas que presenta el país para el cultivo de productos agrícolas tropicales. Factores como las altas temperaturas, la escasez de agua, la baja disponibilidad de tierras fértiles y las condiciones desérticas dificultan el desarrollo de una producción agrícola sostenible de aguacate a gran escala.

Tabla 20. Producción Nacional

Año	Producción Nacional
2020	0
2021	0

2022	0
2023	0
2024	0
Total	0

Nota. Según datos estadísticos, la información está actualizada hasta el 2024.

Fuente: (FAO, 2024)

Unidad: Toneladas,

Elaborado por: El autor.

5.5.4.3. Importaciones

Tabla 21. Importaciones de Emiratos Árabes Unidos para la subpartida 200899

AÑO	IMPORTACIONES
2020	10854
2021	9908
2022	10967
2023	10913
2024	13291
Total	55933

Nota. Según datos estadísticos, la información está actualizada hasta el 2024.

Fuente: Trade Map,

Unidad: Toneladas,

Elaborado por: El autor.

5.5.5 Oferta

5.5.5.1 Comportamiento histórico de la oferta

5.5.5.2 Exportaciones

Tabla 22. Exportaciones

Año	EXPORTACIONES
2020	1290
2021	2020
2022	1482
2023	2400
2024	3405
Total	10597

Nota. Según datos estadísticos, la información está actualizada hasta el 2024.

Fuente: TRADE MAP,

Unidad: Toneladas,

Elaborado por: El autor.

5.5.6. Proyección lineal

5.5.6.1. Producción Nacional

Tabla 23. *Cálculo de la Producción Nacional*

Año	Producción Nacional (Y)	X	XY	X²
2020	0	-2	0	4
2021	0	-1	0	1
2022	0	0	0	0
2023	0	1	0	1
2024	0	2	0	4
TOTAL	0	0	0	10

Fuente: TRADE MAP,

Unidad: Toneladas,

Elaborado por: El autor.

Fórmula Regresión Lineal: $Y = a + bx$

Dónde: $a = \frac{\sum Y}{n} \Rightarrow \frac{0}{5} = 0$

Dónde: $b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} \Rightarrow \frac{0}{10} = 0$

Sustitución de términos:

Proyección: $Y = 0 + 0(3)$

$Y_{2025} = 0$

$Y_{2026} = 0$

$Y_{2027} = 0$

$Y_{2028} = 0$

$Y_{2029} = 0$

Tabla 24. Producción Nacional, Proyecciones

AÑOS	PRODUCCIÓN NACIONAL
2025	0
2026	0
2027	0
2028	0
2029	0

Unidad: Toneladas,

Elaborado por: El autor.

5.5.6.2. Importaciones

Tabla 25. Importaciones

Año	Importaciones (Y)	X	XY	X²
2020	10854	-2	-21708	4

2021	9908	-1	-9908	1
2022	10967	0	0	0
2023	10913	1	10913	1
2024	13291	2	26582	4
TOTAL	55933	0	5879	10

Fuente: TRADE MAP,

Unidad: Toneladas,

Elaborado por: El autor.

Fórmula Regresión Lineal: $Y = a + bx$

Dónde: $a = \frac{\Sigma Y}{n} \Rightarrow \frac{55933}{5} = 11186$

Dónde: $b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2} \Rightarrow \frac{11216}{10} = 587$

Sustitución de términos:

Proyección: $Y = 11186 + 587(3)$

$Y_{2025} = 12947$

$Y_{2026} = 13534$

$Y_{2027} = 14121$

$Y_{2028} = 14708$

$Y_{2029} = 15295$

Tabla 26. Importaciones, Proyecciones.

AÑOS	IMPORTACIONES
2025	12947
2026	13534
2027	14121

2028	14708
2029	15295

Fuente: TRADE MAP,

Unidad: Toneladas,

Elaborado por: El autor.

5.5.6.3. Exportaciones

Tabla 27. Exportaciones.

Año	Exportaciones (Y)	X	XY	X²
2020	1290	-2	-2580	4
2021	2020	-1	-2020	1
2022	1482	0	0	0
2023	2400	1	2400	1
2024	3405	2	6810	4
TOTAL	10597	0	4610	10

Fuente: TRADE MAP,

Unidad: Toneladas,

Elaborado por: El autor.

Fórmula Regresión Lineal: $Y = a + bx$

Dónde: $a = \frac{\Sigma Y}{n} \Rightarrow \frac{10597}{5} = 2119$

Dónde: $b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2} \Rightarrow \frac{4610}{10} = 461$

Sustitución de términos:

Proyección: $Y = 2119 + 461(3)$

$Y_{2025} = 3502$

$Y_{2026} = 3963$

$Y_{2027} = 4424$

$Y_{2028} = 4885$

$Y_{2029} = 5346$

Tabla 28. *Exportaciones, Proyecciones.*

AÑOS	EXPORTACIONES
2025	3502
2026	3963
2027	4424
2028	4885
2029	5346

Fuente: TRADE MAP,

Unidad: Toneladas,

Elaborado por: El autor.

5.5.6.4. Consumo aparente

Tabla 29. *Consumo aparente.*

$CA = PN + M - X$

Años	Producción Nacional	Importaciones	Exportaciones	Consumo Aparente
2025	0	12947	3502	9445
2026	0	13534	3963	9571
2027	0	14121	4424	9697

2028	0	14708	4885	9823
2029	0	15295	5346	9949

Fuente: TRADE MAP,

Unidad: Toneladas,

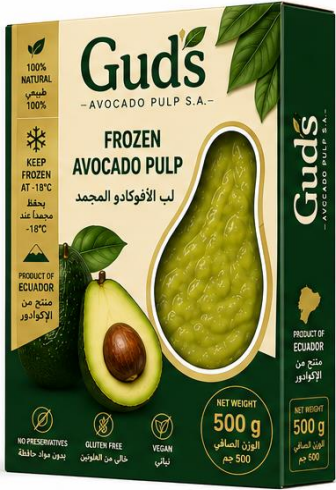
Elaborado por: El autor.

5.5.7 Propuesta de Comercialización

5.5.7.1. Producto

5.5.7.1.1. Ficha técnica

Tabla 30. Ficha Técnica Pulpa de Aguacate.

Nombre comercial del producto	Pulpa de aguacate congelada	
Fotografía	Descripción del producto	
	Origen	Ecuador
	Variedad	Fuerte
	Presentación	Funda sellada al vacío dentro de caja unitaria
	Peso neto por funda	500 gramos
	Color	Verde amarillento
	Humedad	75%
	Textura	Homogénea, suave, sin grumos
	Ph	6.0 - 6.8
	Sabor	Cremoso, ligeramente mantecoso

	<i>Vida útil</i>	<i>12 meses desde la fecha de producción</i>
<i>Precio referencial Término CIF</i>		
<i>Posición arancelaria</i>	<i>20089990</i>	
<i>Otras características</i>	<i>Pulpa congelada -18°</i>	

Elaborado por: *El autor.*

5.5.7.1.2. Envase y Embalaje

Envase primario: La pulpa se empaca en fundas de polietileno de alta densidad (PEAD) con sellado al vacío, eliminando el oxígeno del interior para prevenir la oxidación enzimática y extender la vida útil. Cada funda contiene 500 gramos de pulpa congelada y cumple con normas de contacto con alimentos de la FDA y la EFSA.

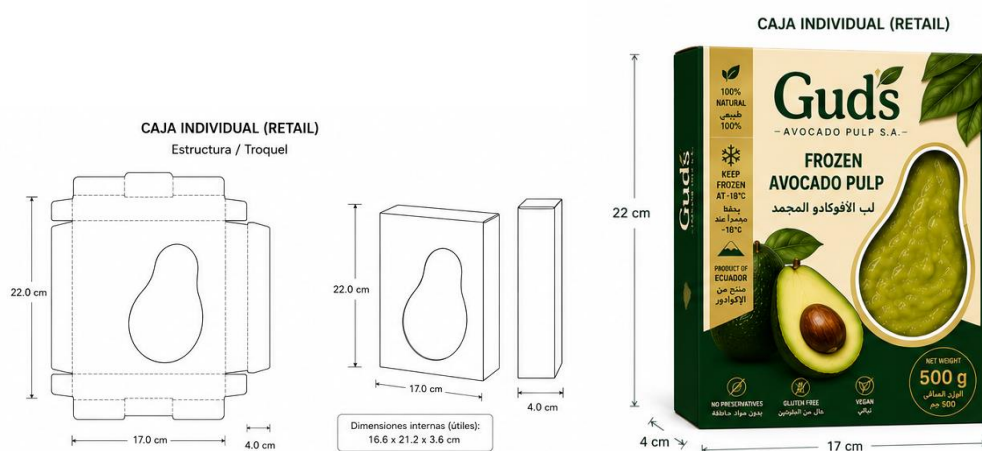
Figura 18. *Envase primario pulpa de aguacate.*



Elaborado por: el autor.

Embalaje secundario (caja unitaria): Cada funda se introduce en una caja individual de cartón corrugado de doble pared, resistente a la humedad y temperaturas de congelación (dimensiones aproximadas: 15 cm x 10 cm x 5 cm). La caja es el soporte principal para el etiquetado y la comunicación visual de la marca.

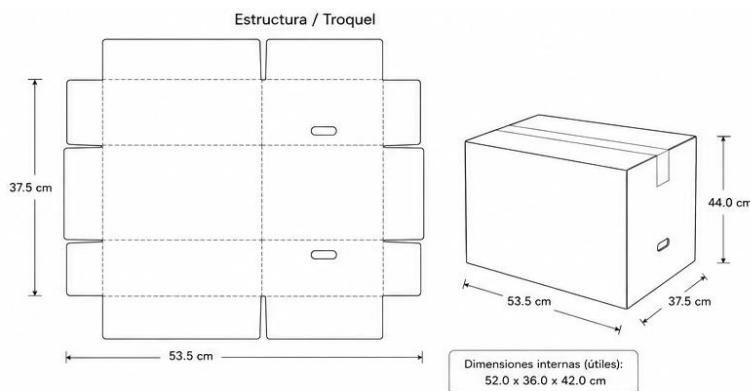
Figura 19. Envase secundario de pulpa de aguacate.



Elaborado por: el autor.

Embalaje terciario (caja máster): Para la exportación, las cajas unitarias se agrupan en cajas máster de cartón que contienen 20 unidades, optimizando el espacio en contenedores refrigerados (reefer).

Figura 20. Envase terciario de pulpa de aguacate.





Elaborado por: el autor.

5.5.7.1.3. Etiquetado

El etiquetado cumple con los requisitos de la Emirates Authority for Standardization and Metrology (ESMA) y las normas del Consejo de Cooperación del Golfo (GSO), en idiomas inglés y árabe. La etiqueta de la funda sellada al vacío contiene la siguiente información obligatoria:

- Nombre del producto: Avocado Pulp / لب الأفوكادو
- Marca comercial: GUD'S AVOCADO PULP
- País de origen: Ecuador / الإكوادور
- Peso neto: 500 g
- Ingredientes: Pulpa de aguacate 100% natural (sin aditivos)
- Información nutricional por 100 g: calorías, grasas totales, carbohidratos, proteínas, sodio
- Fecha de producción y fecha de vencimiento (dd/mm/aaaa)
- Condiciones de almacenamiento: Mantener congelado a -18°C
- Número de lote
- Código de barras EAN-13
- Datos del exportador: GUD'S AVOCADO PULP, Ecuador

Los colores de la etiqueta siguen la identidad corporativa de la marca: verde oscuro y dorado, transmitiendo naturalidad, calidad premium y confianza. La tipografía es legible en tamaño mínimo de 2 mm para todas las menciones obligatorias.

5.5.7.1.4. Marcado y Rotulado

El marcado y rotulado de las cajas unitarias y de las cajas máster cumple con las exigencias de la Aduana de Dubái (Dubái Customs) y del Ministerio de Economía de los EAU, en idiomas inglés y árabe.

El rotulado de la caja unitaria incluye:

- Nombre y marca del producto
- País de origen: PRODUCT OF ECUADOR
- Peso neto y peso bruto
- Temperatura de conservación: KEEP FROZEN -18°C
- Fecha de producción y vencimiento
- Número de lote

El rotulado de la caja máster incluye adicionalmente:

- Número de unidades contenidas: 20 UNITS
- Peso neto total y peso bruto total
- Dimensiones del embalaje (largo x ancho x alto en cm)
- Número de pallet y número de caja dentro del pallet
- Código de barras de trazabilidad del lote de exportación
- Marcas de manipulación: THIS SIDE UP ↑, FRAGILE, KEEP FROZEN
- Puerto de destino: DUBAI – UNITED ARAB EMIRATES
- Datos del exportador e importador (razón social, dirección, contacto)

El marcado se realiza con tinta indeleble resistente a la humedad y bajas temperaturas, garantizando su legibilidad durante todo el proceso logístico.

5.5.7.2. Precio

5.5.7.3. Plaza

La estrategia de plaza define el canal a través del cual el producto llegará desde la planta de producción en Ecuador hasta el consumidor final en los Emiratos Árabes Unidos. GUD'S AVOCADO PULP utiliza un canal de distribución indirecto corto de un solo nivel, con un distribuidor mayorista local en Dubái.

Figura 18. Canal de Distribución Gud's Avocado Pulp.



Elaborado por: El autor.

5.5.7.4. Promoción

La estrategia de promoción de GUD'S AVOCADO PULP combina herramientas de marketing digital, participación en ferias internacionales y actividades de relaciones comerciales B2B, orientadas a posicionar la marca en el mercado objetivo y consolidar alianzas con el distribuidor mayorista y los minoristas locales.

Tabla 31. Ferias Comerciales en EAU.

NOMBRE DE FERIA COMERCIAL	FECHA	LUGAR
ISM Middle East 2026	15 al 17 de septiembre del 2026	Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos

Gulfood 2027	15 al 19 de marzo del 2027	Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos
--------------	----------------------------	--------------------------------------

Fuente: (Whimsical, 2025)

Elaborado por: El autor.

5.5.8 Propuesta de Exportación

5.5.8.1. Requisitos para exportar. Los requisitos que GUD'S AVOCADO PULP S.A. debe cumplir para realizar la exportación desde Ecuador, son establecidos por la SENAE y demás organismos de control competentes. Los requisitos generales son los siguientes:

Tabla 32. *Requisitos para realizar la exportación.*

Nº	Requisito	Descripción
1	RUC activo	La empresa debe contar con un RUC vigente y una actividad económica vinculada a la elaboración y exportación de alimentos procesados.
2	Certificados de Firma Digital	Realizar el trámite en el Banco Central del Ecuador, para obtener la firma digital en token.
2	Registro como Exportador en SENAE	La empresa debe registrarse en el portal Ecuapass del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) con su firma digital (token) para operar como exportador habilitado y gestionar las declaraciones aduaneras de exportación (DAE).
3	Certificado de Origen	Documento que acredita el origen ecuatoriano del producto y se tramita su emisión en diferentes establecimientos por ejemplo FEDEXPOR.

4	Registro Sanitario / Notificación Sanitaria	La pulpa de aguacate procesada debe obtener el Registro Sanitario emitido por ARCSA, evidencia que representa el cumplimiento de normas de inocuidad y calidad para su comercialización y exportación.
5	Permiso de exportación de alimentos procesados	Para alimentos procesados, AGROCALIDAD emite el permiso de exportación previo a la salida del producto, verificando que el lote cumple con las especificaciones técnicas declaradas.

Elaborado por: el autor.

Fuente: (Pro Ecuador, 2025)

5.5.8.2 Documentos que deben acompañar a las exportaciones

Toda exportación de pulpa de aguacate realizada por GUD'S AVOCADO PULP debe estar acompañada de un conjunto de documentos exigidos tanto por las autoridades ecuatorianas como por las autoridades aduaneras de los Emiratos Árabes Unidos. A continuación, se detallan los documentos requeridos:

Tabla 33. Documentos que acompañan a la exportación.

Nº	Documento	Emitido por	Función
1	Declaración Aduanera de Exportación (DAE)	SENAE – Ecuapass	Documento principal que declara la exportación ante la aduana ecuatoriana.
2	Factura Comercial	GUD'S AVOCADO PULP (Exportador)	Documento que describe la transacción comercial: descripción del producto, cantidad, precio unitario, datos

			del exportador e importador
3	Certificado de Origen	Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones	Acredita el origen ecuatoriano del producto para presentar ante las aduanas correspondientes en EAU.
4	Lista de Empaque (Packing List)	GUD'S AVOCADO PULP (Exportador)	Detalla el contenido exacto de cada caja máster exportada: número de unidades, peso neto, peso bruto y dimensiones del embalaje.
5	Guía Marítima No Negociable	Naviera / Empresa de transporte marítimo	Documento de transporte marítimo que permite la entrega de la mercancía únicamente al consignatario designado, sin ser transferible.
6	Registro Sanitario	ARCSA	Certifica que la pulpa de aguacate cumple con las normas de inocuidad y calidad para su exportación y consumo
7	Certificado de Análisis de Laboratorio	Certificado de Análisis de Laboratorio	Documento que acredita los parámetros fisicoquímicos y microbiológicos del lote exportado, exigido por las autoridades sanitarias de los EAU.

Elaborado por: el autor.

Fuente: (ProEcuador, 2025)

5.5.8.3. Término de Negociación

Para la exportación de pulpa de aguacate hacia los Emiratos Árabes Unidos, GUD'S AVOCADO PULP ha negociado el INCOTERM ® FCA (Free Carrier o Franco Transportista).

En el caso de GUD'S AVOCADO PULP, la empresa será responsable de producir, procesar, empacar y acondicionar la pulpa de aguacate congelada, así como de realizar los trámites de exportación y entregar la mercancía al transportista designado por el importador en el Puerto de Guayaquil. Una vez efectuada esta entrega, los riesgos y costos asociados al transporte internacional, seguro, importación, desaduanización y distribución en los Emiratos Árabes Unidos serán asumidos por el comprador.

5.5.8.4. Puerto utilizado para la Exportación

Para la exportación de pulpa de aguacate se utilizará el puerto marítimo de DP World Posorja, ubicado en la provincia del Guayas, Ecuador. Este puerto constituye uno de los principales terminales portuarios del país y cuenta con infraestructura moderna especializada en el manejo de carga contenerizada para el comercio internacional.

DP World Posorja dispone de instalaciones diseñadas para la operación eficiente de contenedores refrigerados (Reefer), permitiendo mantener la cadena de frío requerida para productos alimenticios congelados como la pulpa de aguacate. Además, su ubicación estratégica y conectividad con las principales rutas marítimas internacionales facilitan el acceso a mercados de Asia, Europa, Medio Oriente y América.

Ventajas:

- Cuenta con instalaciones adecuadas para el manejo de contenedores refrigerados (Reefer).

- El puerto dispone de tecnología moderna y equipos especializados para la manipulación de contenedores.
- La eficiencia operativa y la disponibilidad de servicios portuarios especializados contribuyen a optimizar los costos asociados al manejo y transporte de la carga.

Conectividad:

- DP World Posorja mantiene conexiones con las principales rutas marítimas globales.
- Este puerto mantiene conexiones estratégicas con los principales puertos de EAU.
- El puerto cuenta con sistemas de control, monitoreo y seguridad que permiten proteger la mercancía.

5.6. Estudio Económico Financiero

5.6.1 Datos de entrada

El presente capítulo presenta la planificación financiera de GUD'S AVOCADO PULP S.A., detallando las fuentes de financiamiento y los datos iniciales que respaldan la inversión del proyecto.

• Producción

La empresa realizó una búsqueda exhaustiva de un distribuidor en los Emiratos Árabes Unidos. Entre las alternativas analizadas se encuentra Jadli Foods, empresa dedicada a la distribución de pulpas de frutas en el mercado de los EAU; sin embargo, no se obtuvo respuesta por parte de la misma (Anexo 26). De igual manera, se evaluó a Avon Foods, distribuidora encargada de la comercialización de productos en supermercados de Dubái y otras regiones del país, sin que se lograra establecer comunicación efectiva (Anexo 27).

Ante esta limitación en el acceso a distribuidores internacionales, la empresa definió su propuesta de producción en función de su capacidad instalada. En función de ello GUD'S AVOCADO PULP S.A. proyecta una producción anual de 39.840 unidades de pulpa de aguacate congelada en presentación de 500 gramos, equivalentes a 19.920 kilogramos (19,92 toneladas). Dichas unidades serán organizadas en cajas máster con capacidad de 54 unidades por caja. **Inversión**

La empresa contará con una inversión inicial de \$69.806,28

- **Precio**

El precio del producto en el incoterm negociado es de \$2,72 (FCA)

- **Financiamiento**

La inversión inicial estará constituida por el capital aportado por los accionistas de la empresa en 40% y el 60% será financiado mediante un crédito de BanEcuador, con una tasa de interés de 10,22% anual, a un periodo de pago de tres años y cuotas de amortización trimestrales.

5.6.2. Determinación Inversión Inicial

5.6.2.1. Resumen Inversión Inicial

Tabla 34. Resumen Inversión Inicial.

INVERSIÓN	VALOR	
Inversión Fija		\$47.925,50
Inversión Variable		\$21.880,78
Capital de trabajo	\$21.644,78	
Gastos de constitución	\$236,00	
TOTAL, DE INVERSION		\$69.806,28

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.3. Inversión Fija

Tabla 35. Inversión Fija.

TOTAL, INVERSIÓN FIJA	
ACTIVOS	MONTO
Terreno	\$12.000,00
Construcción	\$24.800,00
Muebles y enseres	\$1.310,00
Equipos de Cómputo	\$1.472,50
Equipos de Oficina	\$145,00
Maquinaria	\$8.198,00
TOTAL	\$47.925,50

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.3.1. Detalle de Inversión Fija

Tabla 36. Detalle de Inversión Fija

ACTIVOS	CANTIDAD	PRECIO	VALOR TOTAL
TERRENO			
Terreno	\$ 300,00	\$40,00	\$12.000,00
		SUB TOTAL	\$12.000,00
CONSTRUCCIÓN			

Área de Administración	50	\$100,00	\$5.000,00
Área de Producción	90	\$120,00	\$10.800,00
Cuarto Frio	60	\$150,00	\$9.000,00
		SUB TOTAL	\$24.800,00
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorios	4	\$65,00	\$260,00
Sillas giratorias	4	\$45,00	\$180,00
Mesa de reuniones	1	\$300,00	\$300,00
Sillas	10	\$15,00	\$150,00
Archivadores	2	\$80,00	\$160,00
Vestidores	2	\$130,00	\$260,00
		SUB TOTAL	\$1.310,00
EQUIPOS INFORMATICOS			
Laptops Marca Dell	3	\$400,00	\$1.200,00
Impresora multifunción	2	\$115,00	\$230,00
Flash Memory Kingston 64gb	3	\$8,50	\$25,50
Regulador de Voltaje	2	\$3,50	\$7,00
Regleta eléctrica de 5 metros	2	\$5,00	\$10,00
		SUB TOTAL	\$1.472,50
ACCESORIOS TELEFONICOS			
Equipo Telefónico	4	\$30,00	\$120,00
Servicio de Telefonía Fija	1	\$25,00	\$25,00

		SUB TOTAL	\$145,00
MAQUINARIA			
Báscula industrial 300 kg	1	\$132,00	\$132,00
Mesas de acero inoxidable	2	\$169,00	\$338,00
Gavetas plásticas alimentarias	25	\$5,00	\$125,00
Pallets plásticos	15	\$12,00	\$180,00
Cuchillos industriales	4	\$12,00	\$48,00
Contenedores para residuos	2	\$60,00	\$120,00
Despulpadora industrial de aguacate	1	\$3.000,00	\$3.000,00
Dosificadora semiautomática	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Selladora al vacío industrial	1	\$1.200,00	\$1.200,00
Balanza de control	1	\$250,00	\$250,00
pH-metro digital	1	\$150,00	\$150,00
Refractómetro digital	1	\$120,00	\$120,00
Termómetros digitales	1	\$35,00	\$35,00
		SUB TOTAL	\$8.198,00
		TOTAL	\$47.925,50

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.4. Inversión Variable

Tabla 37. Inversión Variable

INVERSIÓN VARIABLE

DESCRIPCIÓN	VALOR
	TRIMESTRAL
Costos en Producción	\$ 15.163,59
Gastos Administrativos	\$ 2.866,71
Gastos en Exportación	\$ 3.614,48
Gastos en Constitución	\$ 236,00
TOTAL, INVERSIÓN VARIABLE	\$21.880,78

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.4.1. Detalle de la inversión variable

5.6.4.1.1 Costos de Producción

Tabla 38. Costo de Producción

PULPA DE AGUACATE					
DETALLE	c/u	COSTO	CANTIDAD	TOTAL, TRIMESTRAL	ANUAL
MATERIA PRIMA DIRECTA		\$ 0,80	9960	\$ 7.968,00	\$ 31.872,00
Aguacate (3 unidades)	\$ 0,80				
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 0,24	9960	2428,92	\$ 9.715,67

Operarios 4	0,24				
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		\$ 0,48	9960	\$ 4.766,67	\$ 19.066,70
Jefe de producción	0,12				
Empaque interno	0,17				
Empaque unitario	0,06				
Control de calidad	0,061				
Bodeguero	0,061				
Energía eléctrica	0,007				
Agua Potable	0,004				
COSTO DE PRODUCCION POR UNIDAD		\$ 1,52			
TOTAL, COSTO DE PULPA DE AGUACATE				\$ 15.163,59	\$ 60.654,37

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.4.1.2. Resumen de Producción de Pulpa de Aguacate

Tabla 39. Resumen de Producción de Pulpa de Aguacate

RESUMEN DE LA PRODUCCIÓN DE PULPA DE AGUACATE		
	TRIMESTRAL	ANUAL
PULPA DE AGUACATE	\$ 15.163,59	\$ 60.654,37

TOTAL, PRODUCCIÓN	\$ 15.163,59	\$ 60.654,37
--------------------------	---------------------	---------------------

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.4.2. Detalle del Gasto Administrativo

5.6.4.2.1. Gastos Administrativos

Tabla 40. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS			
	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL
Agua	\$ 12,00	\$ 36,00	\$ 48,00
Energía Eléctrica	\$ 25,00	\$ 75,00	\$ 100,00
Teléfono	\$ 10,00	\$ 30,00	\$ 40,00
Internet Banda Ancha	\$ 25,00	\$ 75,00	\$ 100,00
Suministros de Oficina	\$ 30,00	\$ 90,00	\$ 120,00
Sueldos	\$ 2.714,71	\$ 8.144,14	\$ 10.858,85
Publicidad	\$ 40,00	\$ 120,00	\$ 160,00
Implementos de limpieza	\$ 10,00	\$ 30,00	\$ 40,00
TOTAL	\$ 2.866,71	\$ 8.600,14	\$ 11.466,85

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.4.3. Detalle del sueldo del personal

Tabla 41. Sueldo del personal Administrativo

PERSONAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL
Gerente general	1.148,35	3445,05	41340,6
Secretaria	627,31	1881,939	22583,268
Contador (Servicio Externo)	40,00	120	1440
Jefe de Exportaciones	899,05	2697,15	32365,8
TOTAL, SUELDO	2.714,71	8144,139	97729,668

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.4.3.1. Sueldos y Salarios

Tabla 42. Rol de pagos primer año

GUD'S AVOCADO PULP S.A.														
													TOTAL, A PAGAR	TOTAL, A PAGAR
		Sueldo Mensual	Número de Meses	Número de personal	Sueldo Anual	Aportación Patronal IESS	Aportación Personal IESS	Sueldo a Pagar	13er Sueldo	14to Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	MENSUAL	ANUAL
Nº	AREA ADMINISTRATIVA					\$ 0,12	\$ 0,09				\$ 0,08			
1	Gerente General	\$ 900,00	12	1	\$ 10.800,00	\$ 109,35	\$ 84,15	\$ 10.715,85	\$ 75,00	\$ 26,50	\$ 0,00	\$ 37,50	\$ 1.110,85	\$ 13.330,20
2	Contador (Servicio Externo)	\$ 40,00	0	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 40,00	\$ 480,00
3	Secretaria	\$ 482,00	12	1	\$ 5.784,00	\$ 58,56	\$ 45,07	\$ 5.738,93	\$ 40,17	\$ 26,50	\$ 0,00	\$ 20,08	\$ 607,23	\$ 7.286,76
4	Jefe de Exportaciones	\$ 700,00	12	1	\$ 8.400,00	\$ 85,05	\$ 65,45	\$ 8.334,55	\$ 58,33	\$ 26,50	\$ 0,00	\$ 29,17	\$ 869,88	\$ 10.438,60
Total		\$ 2.122,00		3	\$ 24.984,00	\$ 252,96	\$ 194,67	\$ 24.789,33	\$ 173,50	\$ 79,50	\$ 0,00	\$ 86,75	\$ 2.627,96	\$ 31.535,56
Nº	AREA DE PRODUCCIÓN													
1	Jefe de Producción	\$ 600,00	12	1	\$ 7.200,00	\$ 72,90	\$ 56,10	\$ 7.143,90	\$ 50,00	\$ 26,50	\$ 0,00	\$ 25,00	\$ 749,40	\$ 8.992,80
2	Operarios	\$ 482,00	12	4	\$ 5.784,00	\$ 58,56	\$ 45,07	\$ 5.738,93	\$ 40,17	\$ 26,50	\$ 0,00	\$ 20,08	\$ 607,23	\$ 7.286,76
3	Control de Calidad	\$ 482,00	12	1	\$ 5.784,00	\$ 58,56	\$ 45,07	\$ 5.738,93	\$ 40,17	\$ 26,50	\$ 0,00	\$ 20,08	\$ 607,23	\$ 7.286,76
4	Bodeguero	\$ 482,00	12	1	\$ 5.784,00	\$ 58,56	\$ 45,07	\$ 5.738,93	\$ 40,17	\$ 26,50	\$ 0,00	\$ 20,08	\$ 607,23	\$ 7.286,76

Elaborado por: el autor.

Tabla 43. Rol de pagos segundo año

GUD'S AVOCADO PULP S.A.														
N°	AREA	Sueldo Mensual	Número de Meses	Número de personal	Sueldo Anual	Aportación Patronal IESS	Aportación Personal IESS	Sueldo a Pagar	13er Sueldo	14to Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	TOTAL, A PAGA.R	TOTAL, A PAGAR
													MENSUAL	ANUAL
	ADMINISTRATIVA					\$ 0,12	\$ 0,09				\$ 0,08			
1	Gerente General	\$ 928,89	12	1	\$ 11.146,68	\$ 112,86	\$ 86,85	\$ 11.059,83	\$ 77,41	\$ 26,50	\$ 77,38	\$ 38,70	\$ 1.184,36	\$ 14.212,34
2	Contador (Servicio Externo)	\$ 41,28	0	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 41,28	\$ 495,41
3	Secretaria	\$ 497,47	12	1	\$ 5.969,67	\$ 60,44	\$ 46,51	\$ 5.923,15	\$ 41,46	\$ 26,50	\$ 41,44	\$ 20,73	\$ 646,60	\$ 7.759,19
4	Jefe de Exportaciones	\$ 722,47	12	1	\$ 8.669,64	\$ 87,78	\$ 67,55	\$ 8.602,09	\$ 60,21	\$ 26,50	\$ 60,18	\$ 30,10	\$ 927,06	\$ 11.124,71
Total		\$ 2.190,12		3	\$ 25.785,99	\$ 261,08	\$ 200,92	\$ 25.585,07	\$ 179,07	\$ 79,50	\$ 179,00	\$ 89,53	\$ 2.799,30	\$ 33.591,64
	AREA DE PRODUCCIÓN													
1	Jefe de Producción	\$ 619,26	12	1	\$ 7.431,12	\$ 75,24	\$ 57,90	\$ 7.373,22	\$ 51,61	\$ 26,50	\$ 51,58	\$ 25,80	\$ 798,41	\$ 9.580,89
2	Operarios	\$ 497,47	12	4	\$ 5.969,67	\$ 60,44	\$ 46,51	\$ 5.923,15	\$ 41,46	\$ 26,50	\$ 41,44	\$ 20,73	\$ 646,60	\$ 7.759,19
3	Control de Calidad	\$ 497,47	12	1	\$ 5.969,67	\$ 60,44	\$ 46,51	\$ 5.923,15	\$ 41,46	\$ 26,50	\$ 41,44	\$ 20,73	\$ 646,60	\$ 7.759,19
4	Bodeguero	\$ 497,47	12	1	\$ 5.969,67	\$ 60,44	\$ 46,51	\$ 5.923,15	\$ 41,46	\$ 26,50	\$ 41,44	\$ 20,73	\$ 646,60	\$ 7.759,19
Total		\$ 2.111,68		\$ 7,00	\$ 25.340,12	\$ 256,57	\$ 197,44	\$ 25.142,68	\$ 175,97	\$ 106,00	\$ 175,90	\$ 87,99	\$ 2.738,20	\$ 32.858,46

Elaborado por: el autor.

Tabla 44. Rol de pagos tercer año

GUD'S AVOCADO PULP S.A.														
N°	AREA	Sueldo Mensual	Número de Meses	Número de personal	Sueldo Anual	Aportación Patronal IESS	Aportación Personal IESS	Sueldo a Pagar	13er Sueldo	14to Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	TOTAL, A PAGAR	TOTAL, A PAGAR
													MENSUAL	ANUAL
N°	AREA ADMINISTRATIVA					\$ 0,12	\$ 0,09				\$ 0,08			
1	Gerente General	\$ 958,71	12	1	\$ 11.504,49	\$ 116,48	\$ 89,64	\$ 11.414,85	\$ 79,89	\$ 26,50	\$ 79,86	\$ 39,95	\$ 1.221,53	\$ 14.658,34
2	Contador (Servicio Externo)	\$ 42,61	0	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 42,61	\$ 511,31
3	Secretaria	\$ 513,44	12	1	\$ 6.161,29	\$ 62,38	\$ 48,01	\$ 6.113,29	\$ 42,79	\$ 26,50	\$ 42,77	\$ 21,39	\$ 666,50	\$ 7.998,05
4	Jefe de exportaciones	\$ 745,66	12	1	\$ 8.947,94	\$ 90,60	\$ 69,72	\$ 8.878,22	\$ 62,14	\$ 26,50	\$ 62,11	\$ 31,07	\$ 955,97	\$ 11.471,60
Total		\$ 2.260,42		3	\$ 26.613,72	\$ 269,46	\$ 207,37	\$ 26.406,35	\$ 184,82	\$ 79,50	\$ 184,74	\$ 92,41	\$ 2.886,61	\$ 34.639,31
N°	AREA DE PRODUCCIÓN													
1	Jefe de Producción	\$ 639,14	12	1	\$ 7.669,66	\$ 77,66	\$ 59,76	\$ 7.609,90	\$ 53,26	\$ 26,50	\$ 53,24	\$ 26,63	\$ 823,19	\$ 9.878,23
2	Operarios	\$ 513,44	12	4	\$ 6.161,29	\$ 62,38	\$ 48,01	\$ 6.113,29	\$ 42,79	\$ 26,50	\$ 42,77	\$ 21,39	\$ 666,50	\$ 7.998,05
3	Control de Calidad	\$ 513,44	12	1	\$ 6.161,29	\$ 62,38	\$ 48,01	\$ 6.113,29	\$ 42,79	\$ 26,50	\$ 42,77	\$ 21,39	\$ 666,50	\$ 7.998,05
4	Bodeguero	\$ 513,44	12	1	\$ 6.161,29	\$ 62,38	\$ 48,01	\$ 6.113,29	\$ 42,79	\$ 26,50	\$ 42,77	\$ 21,39	\$ 666,50	\$ 7.998,05
Total		\$ 2.179,46		7	\$ 26.153,54	\$ 264,80	\$ 203,78	\$ 25.949,76	\$ 181,62	\$ 106,00	\$ 181,55	\$ 90,81	\$ 2.822,70	\$ 33.872,38

Elaborado por: el autor.

Tabla 45. Rol de pagos cuarto año

GUD'S AVOCADO PULP S.A.														
													TOTAL, A PAGAR	TOTAL, A PAGAR
		Sueldo Mensual	Número de Meses	Número de personal	Sueldo Anual	Aportación Patronal IESS	Aportación Personal IESS	Sueldo a Pagar	13er Sueldo	14to Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	MENSUAL	ANUAL
N°	AREA ADMINISTRATIVA					\$ 0,12	\$ 0,09				\$ 0,08			
1	Gerente General	\$ 989,48	12	1	\$ 11.873,78	\$ 120,22	\$ 92,52	\$ 11.781,27	\$ 82,46	\$ 26,50	\$ 82,42	\$ 41,23	\$ 1.259,89	\$ 15.118,67
2	Contador (Servicio Externo)	\$ 43,98	0	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 43,98	\$ 527,72
3	Secretaria	\$ 529,92	12	1	\$ 6.359,07	\$ 64,39	\$ 49,55	\$ 6.309,52	\$ 44,16	\$ 26,50	\$ 44,14	\$ 22,08	\$ 687,05	\$ 8.244,58
4	Jefe de Exportaciones	\$ 769,60	12	1	\$ 9.235,16	\$ 93,51	\$ 71,96	\$ 9.163,21	\$ 64,13	\$ 26,50	\$ 64,11	\$ 32,07	\$ 985,80	\$ 11.829,63
Total		\$ 2.332,98		3	\$ 27.468,02	\$ 278,11	\$ 214,02	\$ 27.254,00	\$ 190,75	\$ 79,50	\$ 190,67	\$ 95,38	\$ 2.976,72	\$ 35.720,61
N°	AREA DE PRODUCCIÓN													
1	Jefe de Producción	\$ 659,65	12	1	\$ 7.915,86	\$ 80,15	\$ 61,68	\$ 7.854,18	\$ 54,97	\$ 26,50	\$ 54,95	\$ 27,49	\$ 848,76	\$ 10.185,11
2	Operarios	\$ 529,92	12	4	\$ 6.359,07	\$ 64,39	\$ 49,55	\$ 6.309,52	\$ 44,16	\$ 26,50	\$ 44,14	\$ 22,08	\$ 687,05	\$ 8.244,58
3	Control de Calidad	\$ 529,92	12	1	\$ 6.359,07	\$ 64,39	\$ 49,55	\$ 6.309,52	\$ 44,16	\$ 26,50	\$ 44,14	\$ 22,08	\$ 687,05	\$ 8.244,58
4	Bodeguero	\$ 529,92	12	1	\$ 6.359,07	\$ 64,39	\$ 49,55	\$ 6.309,52	\$ 44,16	\$ 26,50	\$ 44,14	\$ 22,08	\$ 687,05	\$ 8.244,58
Total		\$ 2.249,42		7	\$ 26.993,07	\$ 273,30	\$ 210,32	\$ 26.782,74	\$ 187,45	\$ 106,00	\$ 187,38	\$ 93,73	\$ 2.909,90	\$ 34.918,86

Elaborado por: El autor.

Tabla 46. Rol de pagos quinto año

GUD'S AVOCADO PULP S.A.														
N°		Sueldo Mensual	Número de Meses	Número de personal	Sueldo Anual	Aportación Patronal IESS	Aportación Personal IESS	Sueldo a Pagar	13er Sueldo	14to Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	TOTAL, A PAGAR	TOTAL, A PAGAR
													MENSUAL	ANUAL
N°	AREA ADMINISTRATIVA					\$ 0,12	\$ 0,09				\$ 0,08			
1	Gerente General	\$ 1.021,24	12	1	\$ 12.254,93	\$ 124,08	\$ 95,49	\$ 12.159,44	\$ 85,10	\$ 26,50	\$ 85,07	\$ 42,55	\$ 1.299,48	\$ 15.593,77
2	Contador (Servicio Externo)	\$ 45,39	0	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 45,39	\$ 544,66
3	Secretaria	\$ 546,93	12	1	\$ 6.563,20	\$ 66,45	\$ 51,14	\$ 6.512,06	\$ 45,58	\$ 26,50	\$ 45,56	\$ 22,79	\$ 708,25	\$ 8.499,02
4	Jefe de Exportaciones	\$ 794,30	12	1	\$ 9.531,61	\$ 96,51	\$ 74,27	\$ 9.457,35	\$ 66,19	\$ 26,50	\$ 66,17	\$ 33,10	\$ 1.016,60	\$ 12.199,16
Total		\$ 2.407,87		3	\$ 28.349,74	\$ 287,04	\$ 220,89	\$ 28.128,85	\$ 196,87	\$ 79,50	\$ 196,79	\$ 98,44	\$ 3.069,72	\$ 36.836,61
N°	AREA DE PRODUCCIÓN													
1	Jefe de Producción	\$ 680,83	12	1	\$ 8.169,95	\$ 82,72	\$ 63,66	\$ 8.106,30	\$ 56,74	\$ 26,50	\$ 56,71	\$ 28,37	\$ 875,15	\$ 10.501,85
2	Operarios	\$ 546,93	12	4	\$ 6.563,20	\$ 66,45	\$ 51,14	\$ 6.512,06	\$ 45,58	\$ 26,50	\$ 45,56	\$ 22,79	\$ 708,25	\$ 8.499,02
3	Control de Calidad	\$ 546,93	12	1	\$ 6.563,20	\$ 66,45	\$ 51,14	\$ 6.512,06	\$ 45,58	\$ 26,50	\$ 45,56	\$ 22,79	\$ 708,25	\$ 8.499,02
4	Bodeguero	\$ 546,93	12	1	\$ 6.563,20	\$ 66,45	\$ 51,14	\$ 6.512,06	\$ 45,58	\$ 26,50	\$ 45,56	\$ 22,79	\$ 708,25	\$ 8.499,02
Total		\$ 2.321,63		7	\$ 27.859,54	\$ 282,08	\$ 217,07	\$ 27.642,47	\$ 193,47	\$ 106,00	\$ 193,39	\$ 96,73	\$ 2.999,91	\$ 35.998,92

Elaborado por: El autor.

5.6.4.4. Detalle de los gastos de exportación

5.6.4.4.1. Gastos de Exportación

Tabla 47. Gastos de Exportación

GASTOS DE EXPORTACIÓN				
	COSTO	CANTIDAD	TOTAL, TRIMESTRAL	ANUAL
Token	24,5	1	6,13	24,5
Embalaje caja master 50,5x42,3x41,5, Test K250 (Frutilami Master 3)	\$ 1,63	185	\$ 301,55	\$ 1.206,20
Embalaje interno caja unitaria de 17x22x4	\$ 0,17	9960	\$ 1.693,20	\$ 6.772,80
Funda de empaque al vacío lisas 18x25	\$ 0,06	9960	\$ 597,60	\$ 2.390,40
Total, Ex – Work			\$ 2.598,48	\$ 10.393,90
Transporte Interno Mira Carchi incluye la carga - Guayaquil (Posorja)	\$ 800,00	1	\$ 800,00	\$ 3.200,00
Certificado Sanitario	\$ 136,00	1	\$ 136,00	\$ 544,00
Certificado de Origen (No Preferencial)	\$ 10,00	1	\$ 10,00	\$ 40,00
Conocimiento de Embarque (B/L) (Impreso)	\$ 70,00	1	\$ 70,00	\$ 280,00
FCA			\$ 3.614,48	\$ 14.457,90

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.5 Determinación del precio de Exportación

5.6.5.1. Determinación del Gasto Unitario

Tabla 48. Gasto Unitario

DETERMINACIÓN GASTO UNITARIO	
	Total, Trimestral
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 2.866,71
GASTOS DE EXPORTACIÓN	\$ 3.614,48
TOTAL, GASTOS	\$ 6.481,19
Unidades producidas cuatrimestral pulpa de aguacate	9960
GASTO POR UNIDAD PULPA DE AGUACATE	\$ 0,65

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.5.2. Determinación del Precio Unitario

Tabla 49. Precio Unitario

DETERMINACION DEL PRECIO UNITARIO				
	COSTO DE PRODUCCIÓN	GASTO UNIT.	UTILIDAD 25%	PRECIO FCA de exportación
Pulpa de aguacate	\$ 1,52	\$ 0,65	\$ 0,54	\$ 2,72

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.6. Financiamiento del Proyecto

5.6.6.1. Datos del Financiamiento

Tabla 50. Datos del Financiamiento

DATOS DEL FINANCIAMIENTO	
BANCO	BAN ECUADOR
MONTO	42.000,00
INTERÉS	10,22%
PLAZO	36 MESES
PERIÓDO	MENSUAL

Fuente: Ban Ecuador

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.6.2. Amortización de la Deuda



Detalle Simulación de Crédito

Tipo	PYME	Tasa Nominal(%)	9.85
Destino	Capital de Trabajo	Tasa Efectiva(%)	10.22
Sector Económico	N/A	Monto(USD)	42,000.00
Facilidad	Pequeña y Mediana Empresa	Plazo(Años)	3
Tipo Amortización	Cuota Decreciente	Fecha Simulación	2026-06-24
Forma de Pago	Trimestral		

Recuerda: Esta información es una simulación de crédito que permite familiarizarse con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito.

Tabla 51. Amortización Ban Ecuador

Cuota	Saldo Capital	Capital.	Interés	Valor a Pagar
0	\$42.000,00			
1	\$38.500,00	\$3.500,00	\$1.034,25	\$4.534,25
2	\$35.000,00	\$3.500,00	\$948,06	\$4.448,06

3	\$31.500,00	\$3.500,00	\$861,87	\$4.361,87	
4	\$28.000,00	\$3.500,00	\$775,69	\$4.275,69	\$3.619,87
5	\$24.500,00	\$3.500,00	\$689,50	\$4.189,50	
6	\$21.000,00	\$3.500,00	\$603,31	\$4.103,31	
7	\$17.500,00	\$3.500,00	\$517,12	\$4.017,12	
8	\$14.000,00	\$3.500,00	\$430,94	\$3.930,94	\$2.240,87
9	\$10.500,00	\$3.500,00	\$344,75	\$3.844,75	
10	\$7.000,00	\$3.500,00	\$258,56	\$3.758,56	
11	\$3.500,00	\$3.500,00	\$172,37	\$3.672,37	
12	\$0,00	\$3.500,00	\$86,19	\$3.586,19	\$861,87

Fuente: Ban Ecuador

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.6.3. Determinación del Costo de Capital

Tabla 52. Costo de Capital

COSTO DE CAPITAL				
ESTRUCTURA	VALOR	PORCENTAJE	TASAS	PONDERACIÓN
Inversión Propia	\$ 27.806,28	40,00%	25%	10,00%
Inversión Financiativa	\$ 42.000,00	60,00%	10,22%	6,13%
TOTAL	\$ 69.806,28			16,13%
Inflación				1,91%
EL COSTO DE CAPITAL DE LA EMPRESA ES DEL 18,04%				

Fuente: BAN ECUADOR.

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.7. Cálculo de la Depreciación y Amortización

Tabla 53. Depreciaciones

	VALOR	DEPRECIACIÓN	VALOR RESIUDUAL	VIDA UTIL	VALOR
Construcción	\$ 12.000,00	5%	\$ 600,00	20 AÑOS	\$ 2.280,00
Muebles Enseres	\$ 1.310,00	10%	\$ 131,00	10 AÑOS	\$ 235,80
Equipo de Computación	\$ 1.472,50	33%	\$ 485,93	3 AÑOS	\$ 197,32
Equipo de Oficina	\$ 145,00	10%	\$ 14,50	10 AÑOS	\$ 26,10
Maquinaria	\$ 8.198,00	10%	\$ 819,80	10 AÑOS	\$ 1.475,64
TOTAL	\$ 23.125,50				\$ 4.214,86

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.8. Determinación de Presupuestos

5.6.8.1. Presupuesto de Ingresos (Ventas)

Tabla 54. Ingresos (Ventas)

PULPA DE AGUACATE 500 GRAMOS			
AÑO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL

	9960		
1	39840	\$ 2,72	\$ 108.223,91
2	45816	\$ 2,77	\$ 126.834,63
3	52688	\$ 2,82	\$ 148.645,75
4	60592	\$ 2,88	\$ 174.207,62
5	69680	\$ 2,93	\$ 204.165,23
		TOTAL	\$ 762.077,13

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.8.2. Presupuesto Costos

Tabla 55. Presupuestos de Costos

PULPA DE AGUACATE 500 GRAMOS			
AÑO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
1	39840	\$ 1,52	\$60.654,37
2	45816	\$ 1,55	\$71.084,80
3	52688	\$ 1,58	\$83.308,90
4	60592	\$ 1,61	\$97.635,12
5	69680	\$ 1,64	\$114.424,94
		TOTAL	\$427.108,14

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.8.3. Presupuesto de Gastos

5.6.8.3.1. Gastos Administrativos

Tabla 56. Gastos Administrativos.

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

Agua	\$ 48,00	\$ 48,92	\$ 49,85	\$ 50,80	\$ 51,77
Energía Eléctrica	\$ 100,00	\$ 101,91	\$ 103,86	\$ 105,84	\$ 107,86
Teléfono	\$ 40,00	\$ 40,76	\$ 41,54	\$ 42,34	\$ 43,14
Internet Banda Ancha	\$ 100,00	\$ 101,91	\$ 103,86	\$ 105,84	\$ 107,86
Suministros de Oficina	\$ 120,00	\$ 122,29	\$ 124,63	\$ 127,01	\$ 129,43
Sueldos	\$ 10.858,85	\$ 11.066,26	\$ 11.277,62	\$ 11.493,02	\$ 11.712,54
Publicidad	\$ 160,00	\$ 163,06	\$ 166,17	\$ 169,34	\$ 172,58
Implementos de limpieza	\$ 40,00	\$ 40,76	\$ 41,54	\$ 42,34	\$ 43,14
TOTAL	\$ 11.466,85	\$ 11.685,87	\$ 11.909,07	\$ 12.136,53	\$ 12.368,34

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.8.3.2. Proyecciones de Gastos de Exportación

Tabla 57. Gastos Exportación

GASTOS DE EXPORTACIÓN					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Token	\$ 24,50	\$ 24,50	\$ 24,97	\$ 25,44	\$ 25,93
Embalaje caja master 50,5x42,3x41,5, Test K250 (Frutilami Master 3)	\$ 1.206,20	\$ 1.229,24	\$ 1.252,72	\$ 1.276,64	\$ 1.301,03
Embalaje interno caja unitaria de 17x22x4	\$ 6.772,80	\$ 6.902,16	\$ 7.033,99	\$ 7.168,34	\$ 7.305,26
Funda de empaque al vacío lisas 18x25	\$ 2.390,40	\$ 2.436,06	\$ 2.482,59	\$ 2.530,00	\$ 2.578,33
Total, Ex - Work	\$ 10.393,90	\$ 10.591,96	\$ 10.794,26	\$ 11.000,43	\$ 11.210,54

Transporte Interno Mira Carchi - Guayaquil (Posorja)	\$ 3.200,00	\$ 3.261,12	\$ 3.323,41	\$ 3.386,88	\$ 3.451,57
Certificado Sanitario	\$ 544,00	\$ 554,39	\$ 564,98	\$ 575,77	\$ 586,77
Certificado de Origen (No Preferencial)	\$ 40,00	\$ 40,76	\$ 41,54	\$ 42,34	\$ 43,14
Conocimiento de Embarque (B/L) (Impreso)	\$ 280,00	\$ 285,35	\$ 290,80	\$ 296,35	\$ 302,01
FCA	\$ 14.457,90	\$ 14.733,58	\$ 15.014,99	\$ 15.301,78	\$ 15.594,04

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.8.3.3. Proyección de las Depreciaciones

Tabla 58. Proyección Depreciación

DEPRECIACIONES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Instalación	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
Muebles Enseres	\$ 235,80	\$ 235,80	\$ 235,80	\$ 235,80	\$ 235,80
Equipo de Computación	\$ 197,32	\$ 197,32	\$ 197,32	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipo de Oficina	\$ 26,10	\$ 26,10	\$ 26,10	\$ 26,10	\$ 26,10
Maquinaria	\$ 1.475,64	\$ 1.475,64	\$ 1.475,64	\$ 1.475,64	\$ 1.475,64
TOTAL, DEPRECIACIONES	\$ 4.214,86	\$ 4.214,86	\$ 4.214,86	\$ 4.017,54	\$ 4.017,54

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.8.3.4. Amortizaciones

Tabla 59. Amortización

AMORTIZACIONES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto de Constitución	\$ 94,00	\$ 94,00	\$ 94,00	\$ 94,00	\$ 94,00
TOTAL, AMORTIZACIÓN	\$ 94,00	\$ 94,00	\$ 94,00	\$ 94,00	\$ 94,00

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.9. Estados Financieros

Tabla 60. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS / FINANCIADO					
CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Ventas					
Pulpa de Aguacate 500 gramos	\$ 108.223,91	\$ 126.834,63	\$ 148.645,75	\$ 174.207,62	\$ 204.165,23
Total, Ingresos	\$ 108.223,91	\$ 126.834,63	\$ 148.645,75	\$ 174.207,62	\$ 204.165,23
(-) Costo de Ventas					
Pulpa de Aguacate 500 gramos	\$ 60.654,37	\$ 71.084,80	\$ 83.308,90	\$ 97.635,12	\$ 114.424,94
Total, Costos	\$ 60.654,37	\$ 71.084,80	\$ 83.308,90	\$ 97.635,12	\$ 114.424,94
(=) Utilidad Bruta	\$ 47.569,53	\$ 55.749,83	\$ 65.336,85	\$ 76.572,50	\$ 89.740,29

(-) Gastos Operacionales					
Gastos Administrativos	\$ 11.466,85	\$ 11.685,87	\$ 11.909,07	\$ 12.136,53	\$ 12.368,34
Gasto de Exportación	\$ 14.457,90	\$ 14.733,58	\$ 15.014,99	\$ 15.301,78	\$ 15.594,04
Depreciación	\$ 4.214,86	\$ 4.214,86	\$ 4.214,86	\$ 4.017,54	\$ 4.017,54
Amortización	\$ 94,00	\$ 94,00	\$ 94,00	\$ 94,00	\$ 94,00
TOTAL, GASTOS	\$ 30.233,61	\$ 30.728,30	\$ 31.232,91	\$ 31.549,85	\$ 32.073,92
(=) Utilidad después de Operaciones	\$ 17.335,93	\$ 25.021,53	\$ 34.103,93	\$ 45.022,65	\$ 57.666,37
(-) Gastos Financieros					
Intereses	\$3.619,87	\$2.240,87	\$861,87	0	0
(=) Utilidad antes de participación de trabajadores	\$ 13.716,06	\$ 22.780,66	\$ 33.242,06	\$ 45.022,65	\$ 57.666,37
(-) 15% Participación de trabajadores	\$ 2.057,41	\$ 3.417,10	\$ 4.986,31	\$ 6.753,40	\$ 8.649,96
(=) Utilidad antes de Impuestos	\$ 11.658,65	\$ 19.363,56	\$ 28.255,75	\$ 38.269,25	\$ 49.016,41
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 2.914,66	\$ 4.840,89	\$ 7.063,94	\$ 9.567,31	\$ 12.254,10
(=) Utilidad Neta	\$ 8.743,99	\$ 14.522,67	\$ 21.191,82	\$ 28.701,94	\$ 36.762,31

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.10. Flujo de Efectivo

Tabla 61. Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$ 8.743,99	\$ 14.522,67	\$ 21.191,82	\$ 28.701,94	\$ 36.762,31
Depreciaciones	\$ 4.214,86	\$ 4.214,86	\$ 4.214,86	\$ 4.017,54	\$ 4.017,54
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ 12.958,84	\$ 18.737,52	\$ 25.406,67	\$ 32.719,48	\$ 40.779,85

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.11. Valor Actual Neto

Tabla 62. Valor Actual Neto

VALOR ACTUAL NETO			
AÑO	FLUJO EFECTIVO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN (1+i)ⁿ	FLUJOS ACTUALIZADOS FNE/(1+I)ⁿ
1	\$ 12.958,84	1,18	10.978,35
2	\$ 18.737,52	1,39	13.447,88
3	\$ 25.406,67	1,64	15.447,57
4	\$ 32.719,48	1,94	16.853,48
5	\$ 40.779,85	2,29	17.795,07
		Valor Presente	74.522,34
		Inversión Inicial	69.806,28
		VAN	\$ 4.716,06

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.12. Costo Beneficio

Tabla 63. Costo Beneficio

COSTO BENEFICIO		
<u>VALOR PRESENTE</u>	<u>74.522,34</u>	\$ 1,07
INVERSIÓN INICIAL	69.806,28	

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.13. Período de Recuperación de la Inversión

Tabla 64. PRI

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)		
AÑO	FLUJO EFECTIVO	INVERSIÓN INICIAL
1	12.958,84	1
2	18.737,52	1
3	25.406,67	1
4	32.719,48	
5	40.779,85	
PRI	3 años + 3 meses	

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.14. Tasa Interna de Retorno

Tabla 65. TIR

TASA INTERNA DE RETORNO		
AÑO	FLUJO EFECTIVO	INVERSIÓN INICIAL
	-69.806,28	
1	\$ 12.958,84	69.806,28
2	\$ 18.737,52	

3	\$ 25.406,67	
4	\$ 32.719,48	
5	\$ 40.779,85	
	TIR	20,47%

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.15. Punto de Equilibrio

Tabla 66. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
CUENTAS	FIJOS	VARIABLES	TOTAL
COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$ 60.654,37	\$ 60.654,37
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 11.582,85
Agua	\$ 48,00		\$ 48,00
Energía Eléctrica	\$ 100,00		\$ 100,00
Teléfono	\$ 40,00		\$ 40,00
Internet banda ancha Fast Boy	\$ 100,00		\$ 100,00
Suministros de Oficina	\$ 120,00		\$ 120,00
Sueldos	\$ 10.858,85		\$ 10.858,85
Implementos de limpieza	\$ 40,00		\$ 40,00
Depreciaciones	\$ 40,00		\$ 40,00
Amortizaciones	\$236,00		\$236,00
GASTOS DE EXPORTACIÓN			
Token	24,5		24,5

Embalaje caja master 50,5x42,3x41,5, Test K250 (Frutilami Master 3)		\$ 1.206,20	\$ 1.206,20
Embalaje interno caja unitaria de 17x22x4		\$ 6.772,80	\$ 6.772,80
Funda de empaque al vacío lisas 18x25		\$ 2.390,40	\$ 2.390,40
Transporte Interno Mira Carchi - Guayaquil (Posorja)		\$ 10.393,90	\$ 10.393,90
Certificado Sanitario		\$ 544,00	\$ 544,00
Certificado de Origen (No Preferencial)		\$ 40,00	\$ 40,00
Conocimiento de Embarque (B/L) (Impreso)		\$ 280,00	\$ 280,00
TOTAL	\$ 11.607,35	\$ 82.001,67	\$ 105.191,88

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.15.1. Margen de Contribución

Tabla 67. Margen de Contribución

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN				
PRODUCTO	PRECIO	CV. UNIT.	% VENTAS	MARGEN CONTRIB.
Pulpa de Aguacate 500 gramos	\$ 2,72	\$ 1,52	59%	\$ 0,89
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO				\$ 0,89

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.15.2. Punto de Equilibrio Unidades Físicas

Tabla 68. Unidades Físicas - Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES FISICAS

PRODUCTO	P.E UNID.	% VENTAS	P.E UNIDADES
			FÍSICAS
Pulpa de Aguacate 500 gramos	13015	59%	7624

Elaborado por: Chamorro, P.

5.6.15.3. Punto de Equilibrio Unidades Monetarias

Tabla 69. Unidades Monetarias - Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES MONETARIAS			
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	P.E UNIDADES
			MONETARIAS
Pulpa de Aguacate 500 gramos	7624	\$ 2,72	\$ 20.710,67
TOTAL			\$ 20.710,67

Elaborado por: Chamorro, P.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El desarrollo de esta investigación permitió confirmar que el cantón Mira reúne condiciones favorables para impulsar un proyecto de exportación de pulpa de aguacate. La información recopilada durante el trabajo de campo mostró que existe una producción suficiente para abastecer una planta procesadora, lo que representa una oportunidad para dejar de depender únicamente de la comercialización de fruta fresca y avanzar hacia un modelo de negocio basado en la generación de valor agregado. Este cambio no solo ampliaría las oportunidades comerciales de los productores, sino que también contribuiría a fortalecer la actividad agroindustrial del cantón.

Durante el análisis de los requisitos necesarios para exportar hacia Emiratos Árabes Unidos quedó claro que ingresar a este mercado implica cumplir exigencias sanitarias, técnicas y documentales que no pueden considerarse un simple trámite

administrativo. Más bien, representan un compromiso permanente con la calidad del producto y con la confianza que esperan los compradores internacionales. Aunque estas exigencias demandan inversión y organización, también constituyen una oportunidad para que una nueva empresa se diferencie y construya una imagen sólida desde el inicio de sus operaciones.

La evaluación de las condiciones logísticas permitió comprender que el éxito de una exportación depende de mucho más que producir un alimento de calidad. Cada etapa, desde el procesamiento de la pulpa hasta su llegada al cliente, requiere una adecuada coordinación para conservar las características del producto y cumplir los tiempos establecidos. Bajo esta perspectiva, la logística deja de ser un proceso complementario y se convierte en un elemento estratégico para mantener la competitividad de la empresa en un mercado tan distante como el de Emiratos Árabes Unidos.

El estudio de mercado confirmó que Emiratos Árabes Unidos ofrece un escenario favorable para la comercialización de pulpa de aguacate. La creciente demanda de alimentos saludables, la alta dependencia de las importaciones y el poder adquisitivo de los consumidores hacen que este mercado represente una alternativa atractiva para la oferta ecuatoriana. Sin embargo, la investigación también permitió comprender que la permanencia en este destino dependerá de la capacidad de la empresa para adaptarse a las preferencias del consumidor, mantener estándares internacionales de calidad y establecer relaciones comerciales estables con sus clientes.

Los resultados del análisis financiero aportaron uno de los elementos más importantes de esta investigación. Los indicadores obtenidos demuestran que la propuesta no solo es técnicamente posible, sino también económicamente rentable. La recuperación de la inversión dentro del período proyectado y los resultados favorables

de los indicadores financieros reflejan que la creación de la empresa constituye una alternativa viable para aprovechar el potencial productivo del cantón Mira y generar mayores beneficios económicos tanto para los inversionistas como para los productores que formarían parte de la cadena de abastecimiento.

Más allá de demostrar la factibilidad de un proyecto empresarial, esta investigación permitió reconocer el potencial que tiene la transformación agroindustrial como herramienta para impulsar el desarrollo local. Agregar valor al aguacate mediante la elaboración de pulpa representa una forma de aprovechar mejor los recursos disponibles, diversificar la oferta exportable del país y abrir nuevas oportunidades para productores que, hasta ahora, han concentrado su actividad en la venta de fruta fresca. En este sentido, la propuesta trasciende el ámbito empresarial, ya que plantea una alternativa que puede contribuir al fortalecimiento económico del cantón Mira y servir como referencia para futuras iniciativas de exportación dentro del sector agroindustrial ecuatoriano.

6.2. Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación se fundamentan en los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación y están dirigidas a los principales actores involucrados en la cadena productiva, comercial y académica relacionada con la exportación de pulpa de aguacate. Su propósito es contribuir al fortalecimiento del sector agroindustrial del cantón Mira y servir como guía para futuras iniciativas de internacionalización.

A los productores de aguacate del cantón Mira

Se recomienda fortalecer el trabajo asociativo entre los productores, con el fin de garantizar un abastecimiento constante de materia prima y facilitar la planificación de la

producción. La organización permitirá responder de mejor manera a los requerimientos de una empresa exportadora y mejorar el poder de negociación frente a clientes y proveedores.

Del mismo modo, es importante continuar participando en programas de capacitación sobre buenas prácticas agrícolas, manejo postcosecha, inocuidad alimentaria y trazabilidad. Estos conocimientos contribuirán a mantener la calidad del producto y facilitarán el cumplimiento de los estándares exigidos por los mercados internacionales.

A los emprendedores e inversionistas

Se recomienda considerar la industrialización del aguacate como una alternativa para diversificar la oferta agroindustrial del cantón Mira. La transformación de la fruta en pulpa representa una oportunidad para generar mayor valor agregado, reducir las pérdidas ocasionadas por la perecibilidad del producto y acceder a mercados internacionales que demandan alimentos procesados con altos estándares de calidad.

Además, antes de iniciar el proyecto, es aconsejable desarrollar una planificación estratégica que contemple el análisis de riesgos, la identificación de posibles clientes y la construcción de alianzas comerciales que favorezcan la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

A las entidades de promoción del comercio exterior

Se recomienda continuar fortaleciendo los espacios de vinculación entre productores, empresas exportadoras e importadores internacionales mediante ruedas de negocios, ferias comerciales y misiones empresariales. Estas actividades permiten conocer las tendencias del mercado, identificar oportunidades comerciales y establecer relaciones que favorezcan la internacionalización de los productos ecuatorianos.

De igual manera, es importante brindar asesoría permanente sobre requisitos de exportación, certificaciones internacionales y estrategias de acceso a mercados con alto potencial, como Emiratos Árabes Unidos.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ibarra

Se recomienda continuar promoviendo investigaciones aplicadas que respondan a las necesidades reales de sectores productivos de las diferentes provincias del Ecuador. El fortalecimiento de proyectos de vinculación entre la universidad, los productores y las instituciones públicas puede contribuir a que los resultados de las investigaciones se conviertan en propuestas con impacto económico y social. A su vez, sería valioso incentivar investigaciones interdisciplinarias relacionadas con la agroindustria, la innovación y el comercio internacional, generando soluciones que aporten al desarrollo sostenible de la región.

A futuros investigadores

Se recomienda ampliar el alcance de esta investigación mediante el análisis de nuevos mercados internacionales para la exportación de productos derivados del aguacate, así como desarrollar estudios sobre el comportamiento del consumidor en los países de destino y las tendencias de consumo de alimentos funcionales. También sería pertinente realizar investigaciones que evalúen el impacto económico, social y ambiental generado por la implementación de una empresa exportadora de pulpa de aguacate en el cantón Mira, con el propósito de generar evidencia que contribuya al diseño de nuevas estrategias de desarrollo para el sector agroindustrial ecuatoriano.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aldaz, H. (2024). *Entorno empresarial ecuatoriano, los principales tipos de empresas en el Ecuador*. Instituto Superior Tecnológico Quito. Quito: DOXA ITQ.

- Recuperado el 26 de 03 de 2026, de https://itq.edu.ec/wp-content/uploads/2024/05/2024-05-15_doxa_2-1-6.pdf
- Ardemagni, E. (01 de 01 de 2023). *Política Exterior*. Recuperado el 28 de 04 de 2026, de Emiratos Árabes Unidos, un paso por delante: <https://www.politicaexterior.com/articulo/emiratos-arabes-unidos-un-paso-por-delante/>
- Bower, J. (21 de 03 de 2025). *Hass Avocado Board*. Recuperado el 06 de 04 de 2026, de Manual de Calidad del Aguacate: <https://hassavocadoboard.com/wp-content/uploads/Hass-Avocado-Board-Quality-Manual-Spanish.pdf>
- Campoverde et al. (2024). *Obligaciones tributarias y no tributarias de las Sociedades por Acciones Simplificadas "S.A.S", con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; Entre Otros Entes*. Quito: X- Pendientes Económicos. Recuperado el 26 de 03 de 2026
- Castro, W. (01 de 2020). *Ministerio de Comercio e Industrias*. Recuperado el 26 de 03 de 2026, de MANUAL DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES: <https://mici.gob.pa/wp-content/uploads/2021/10/01-manual-de-promocion-de-exportaciones.pdf>
- CÓDIGO DEL TRABAJO. (2020). *CÓDIGO DEL TRABAJO*. Quito: Lexis Finder. Recuperado el 26 de 03 de 2026, de https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Cuevas, V., & Ramírez, C. J. (2024). La agregación de valor en organizaciones de agricultura familiar en Nariño, Colombia. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 27(1). <https://doi.org/10.31910/rudca.v27.n1.2024.2430>
- Delgado et al. (2024). *Exportación de aguacate orgánico desde Carchi al mercado estadounidense: una propuesta de mejora*. *Revista Ciencia & Tecnología*. doi:10.47189/rcctv 24 43.672
- Fanjul, E. (09 de 2021). *Qué es la Internacionalización de las Empresas*. Recuperado el 20 de 05 de 2026, de Escuela de Comercio Exterior: https://www.iberglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf
- Fundación Acción contra el Hambre. (2013). *Exportación e Importación de la empresa*. Recuperado el 06 de 04 de 2026, de El Proceso de Exportación: https://accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/u.d.9_exportacion_importacion.pdf
- García, M. M. (2017). *Economía de la Empresa*. Málaga: Riuma. Recuperado el 26 de 03 de 2026, de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25317w/M1DPI106_S3_La_empresa_y_el_entorno.pdf

- García et. al. (2020). *Centro de Desarrollo Tecnológico Agroindustrial*. Recuperado el 28 de 04 de 2026, de VIGILANCIA EN LA CADENA AGROINDUSTRIAL DEL AGUACATE: <https://media2.utp.edu.co/oficinas/66/Cartilla-Aguacate.pdf>
- García, L. C. (2020). *VIVE*. Recuperado el 28 de 04 de 2026, de AGUACATE, PROPIEDADES Y BENEFICIOS: <https://www.nutricionvive.com/blog/aguacate-propiedades-y-beneficios/>
- Pérez, (2019). Cadenas globales de valor: una revisión bibliográfica. *Semestre Económico*, 22(51), 63-81. <https://doi.org/10.22395/seec.v22n51a4>
- Longares, A. (04 de 02 de 2026). *Metro*. Recuperado el 23 de 03 de 2026, de Acuerdo con Emiratos Árabes: el 75% de los productos ecuatorianos ingresará con arancel cero: <https://www.metroecuador.com.ec/noticias/2026/02/04/acuerdo-con-emiratos-arabes-el-75-de-los-productos-ecuatorianos-ingresara-con-arancel-cero/>
- Navio, J. M. (2022). *Fundamentos de gestión empresarial*. Madriz: Sanz y Torres. Recuperado el 26 de 03 de 2026, de <https://www.editorialsanzytorres.com/static/pdf/9788418316500Muestra.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (07 de 2024). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Recuperado el 28 de 04 de 2026, de Manual de manejo productivo de aguacate: https://sipa.agricultura.gob.ec/boletines/situacionales/2023/manual_manejo_productivo_aguacate.pdf
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (01 de 2024). *Emiratos Árabes Unidos*. Recuperado el 28 de 04 de 2026, de Ficha País: https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/emiratosarabesunidos_ficha%20pais.pdf
- Moreiras et al. (2013). *Tablas de Composición de Alimentos*. Recuperado el 06 de 04 de 2026, de Aguacate: https://catedraalimentacioninstitucional.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/09/3-1-tablas_de_composicion_de_alimentos.pdf
- Moreno et al. (12 de septiembre de 2016). *DOCUMENTO TÉCNICO DE INTEGRACIÓN MONETARIA Y FINANCIERA REGIONAL*. Recuperado el 25 de 03 de 2026, de Teorías del comercio internacional: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/doctec11.pdf>
- Moreno, F. N. (2020). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE AGUACATE EN CONSERVA DESDE ECUADOR HACIA NEW YORK – ESTADOS UNIDOS*. Quito: Universidad de las Américas. Recuperado el 23 de 03 de 2026, de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/12653>
- Pro Ecuador. (2024). *Guía del Exportador*. Recuperado el 26 de 03 de 2026, de https://www.proecuador.gob.ec/descargas/guias/guia_del_exportador_2024.pdf

- Rivera, C. (2021). Teorías de Comercio Internacional. Recuperado el 20 de 05 de 2026, de Nueva Teoría del Comercio Exterior: <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1668/LEC%20FIN%200002%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- SRI. (2015). *Mi Guía Tributaria*. Recuperado el 26 de 03 de 2026, de Obligaciones Tributarias: <file:///C:/Users/anton/Downloads/GUIA-PERSONAS-NATURALES.pdf>
- Superintendencia de Compañías. (2019). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 28 de 04 de 2026, de Pasos para la constitución de una compañía: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/piezasInformativas/Pasos%20para%20la%20Constitucion%20de%20una%20compania.pdf
- Tovar, M. Á. (2023). VALOR NUTRIMENTAL DE LA PULPA FRESCA DE AGUACATE HASS. Recuperado el 06 de 04 de 2026, de V Congreso Mundial del Aguacate: https://www.avocadosource.com/wac5/papers/wac5_p741.pdf
- Vallejo, S. (2011). *Banco del Estado Asistencia Técnica*. Recuperado el 26 de 03 de 2026, de Tributos Municipales: https://bde.fin.ec/wp-content/uploads/2020/12/2._tributos_municipales_y_como_cobrarlos.pdf

ANEXOS

Anexo 1.

Lista de productos del Cantón Mira, Provincia del Carchi.

PRODUCTORES
1. Antonio Guerrero
2. Wilson Fabian Miño
3. Segundo Daza
4. Napoleón Madera

5. Polibio Narvaez
6. Dennis Bolaños
7. José Guerrero
8. Tronsqui Gudiño
9. Herney Rodriguez
10. Romel Rodriguez
11. Patty Rodriguez
12. Oscar Ruano
13. Maria Rosa Perez
14. Arturo Velasco
15. Juan Velasquez
16. Xavier Lopez
17. Carlos Munala
18. Jorge Munala
19. Hernan Herrera
20. Marcelo Carrasco

Anexo 2.

Encuesta a Productores.



Anexo 3.

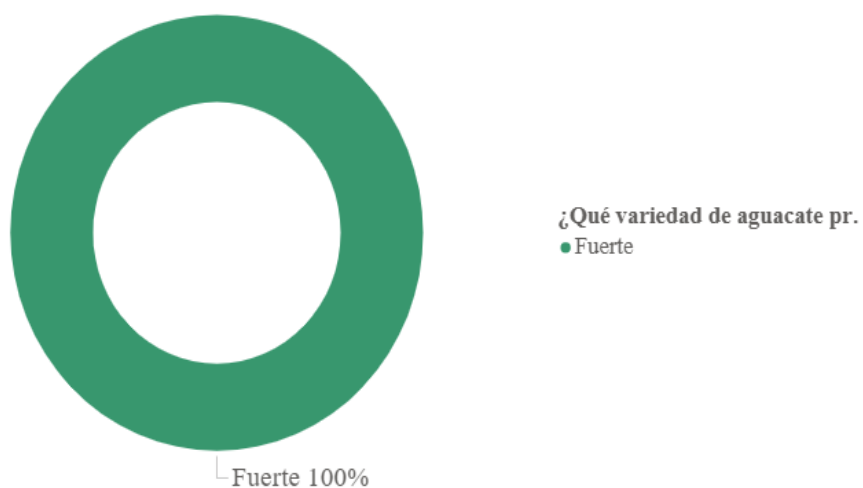
Resultado pregunta 1. ¿Cuántas hectáreas de su terreno están destinadas al cultivo de aguacate?

● Suma de ¿Cuántas hectáreas de su terreno están destinadas al cultivo de aguacate?



73 (100%)

Anexo 4. Resultado pregunta 2. ¿Qué variedad de aguacate produce?

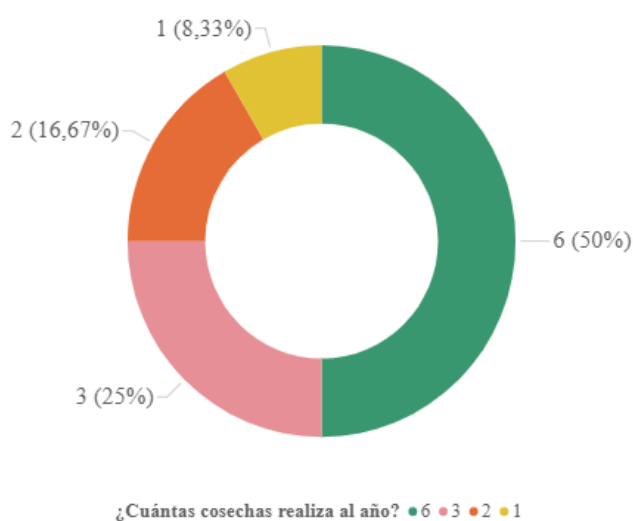


Anexo 5. Resultado pregunta 3. ¿Cuántos árboles de aguacate posee actualmente?

Suma de ¿Cuántos árboles de aguacate posee actualmente?



Anexo 6. Pregunta 4. ¿Cuántas cosechas realiza al año?

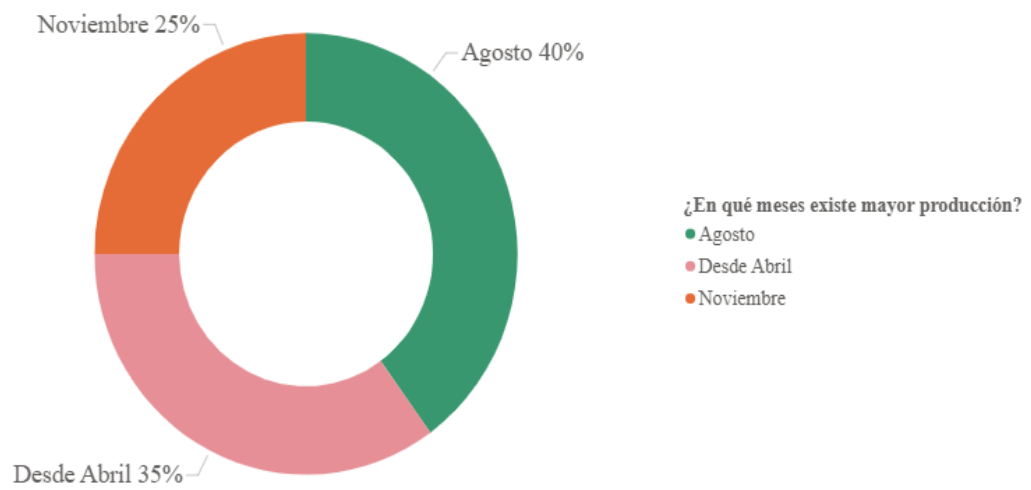


Anexo 7. Pregunta 5. ¿Cuál es la producción promedio por cosecha? (gavetas)

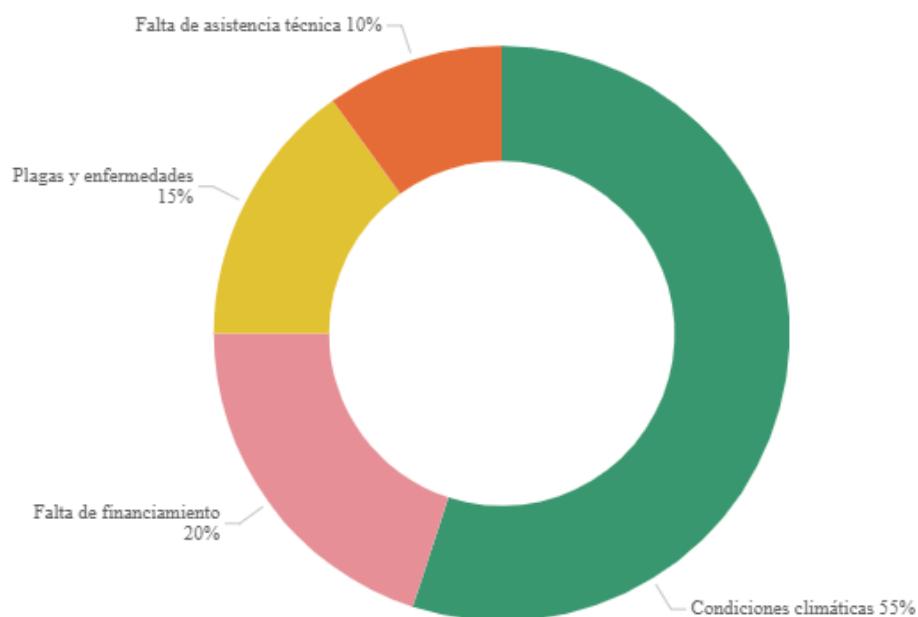
● Suma de ¿Cuál es la producción promedio por cosecha? (Gavetas)



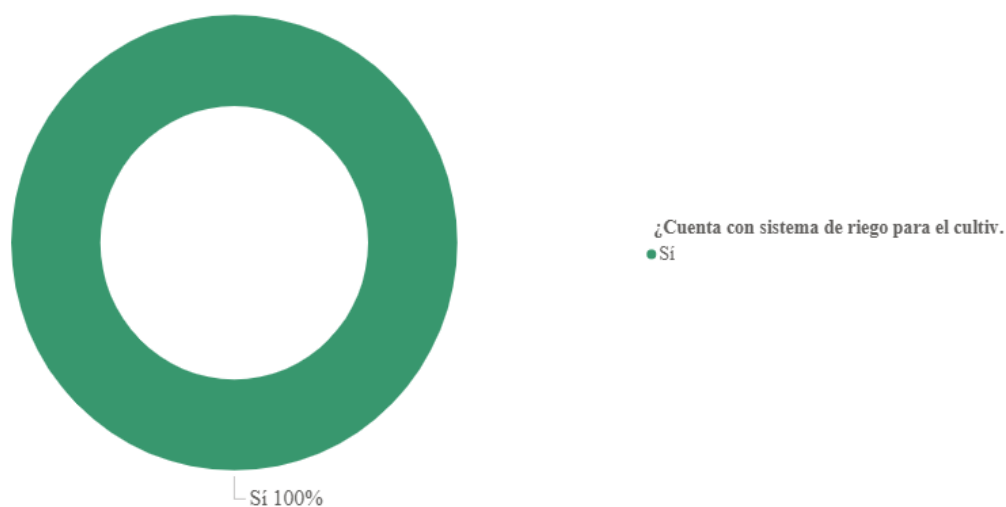
Anexo 8. Pregunta 6. ¿En qué meses existe mayor producción?



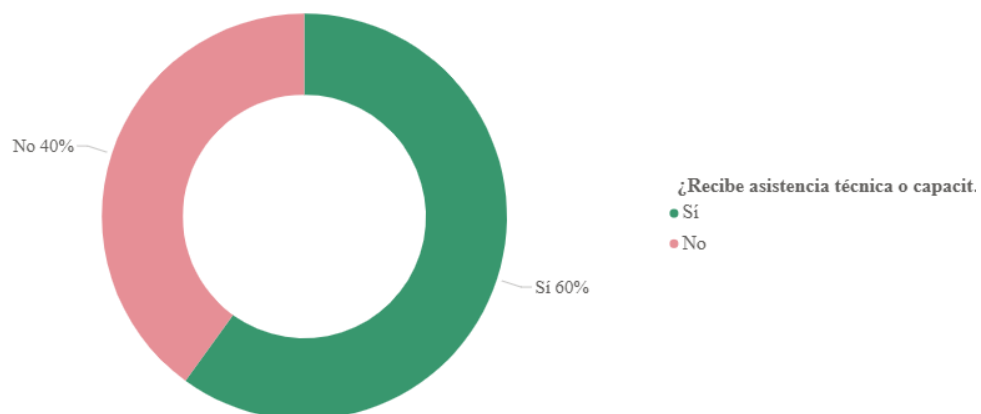
Anexo 9. Pregunta 7. ¿Qué principales dificultades enfrenta actualmente en la producción de aguacate?



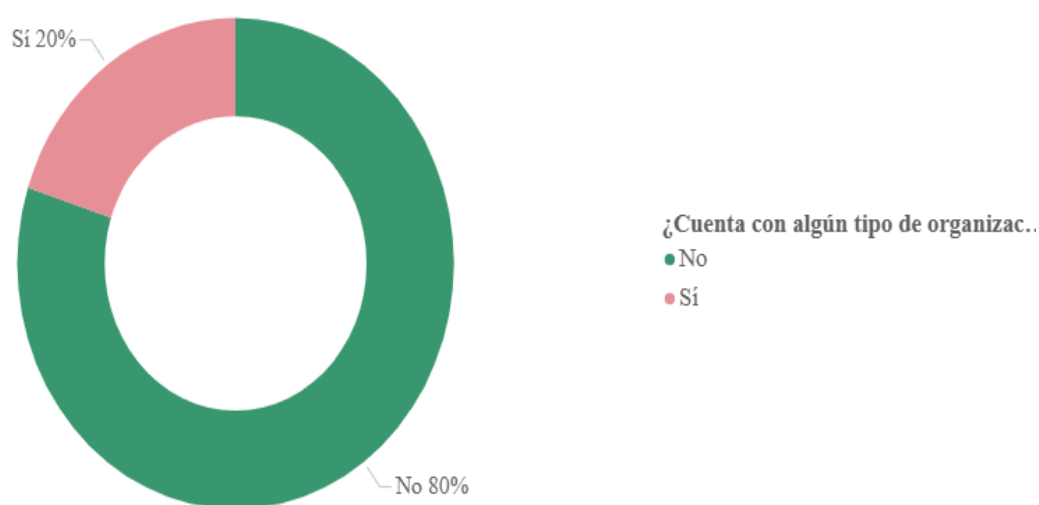
Anexo 10. Pregunta 8. ¿Cuenta con sistema de riego para el cultivo?



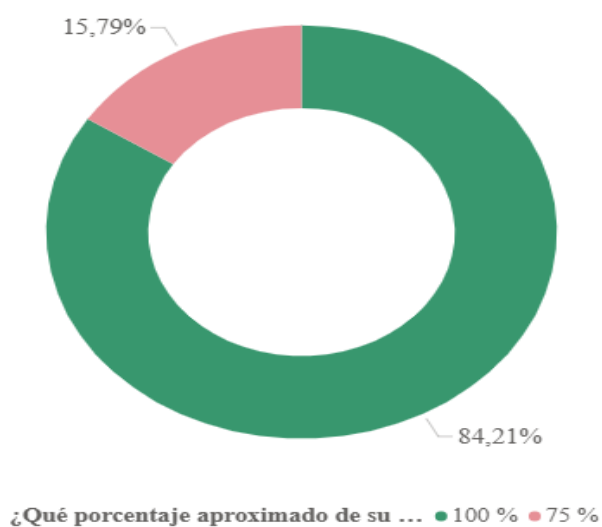
Anexo 11. Pregunta 9. ¿Recibe asistencia técnica o capacitación agrícola?



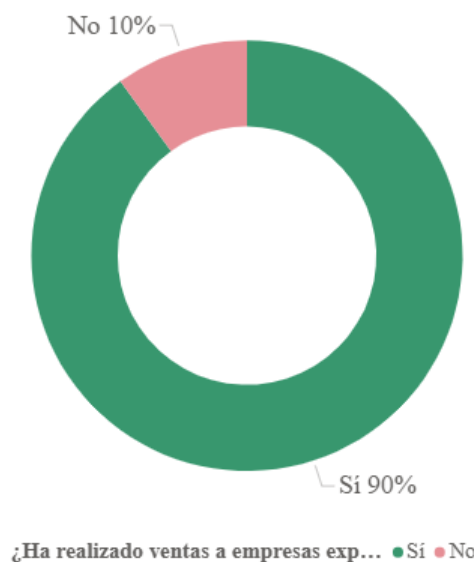
Anexo 12. Pregunta 10. ¿Cuenta con algún tipo de organización o asociación de productores?



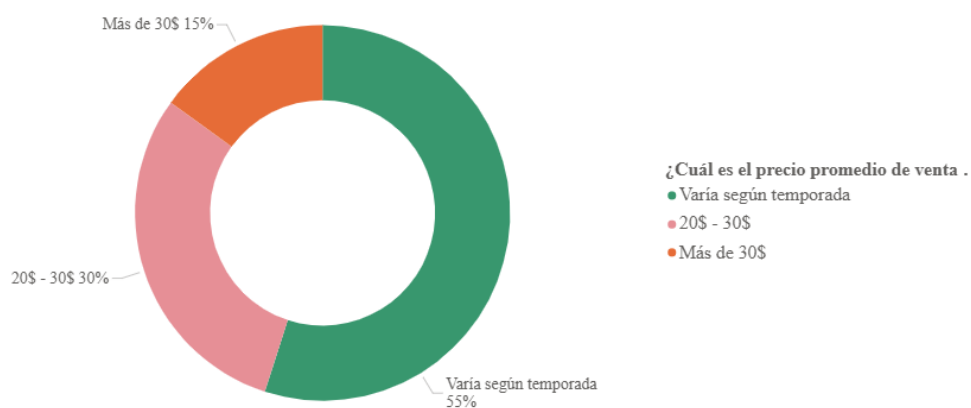
Anexo 13. Pregunta 11. ¿Qué porcentaje aproximado de su producción logra comercializar?



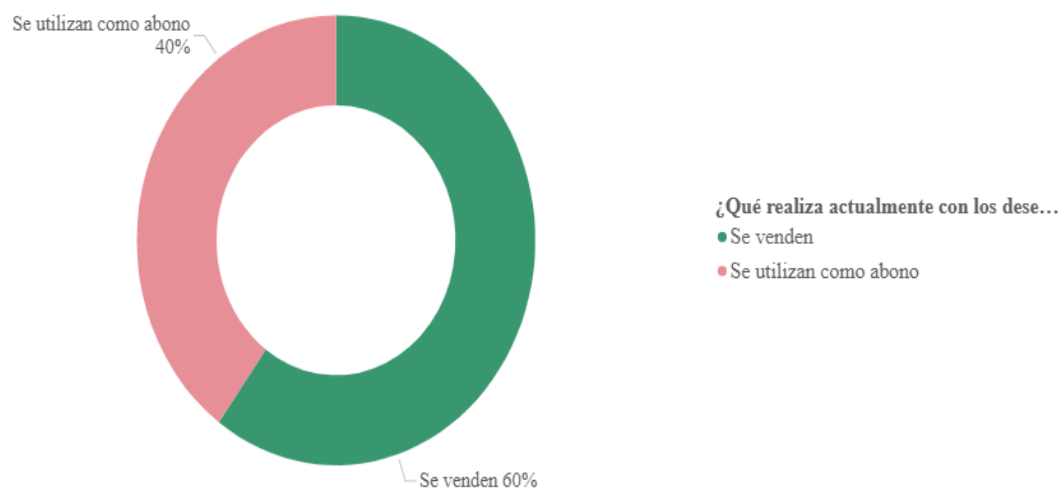
Anexo 14. Pregunta 12. ¿Ha realizado ventas a empresas exportadoras o intermediarios?



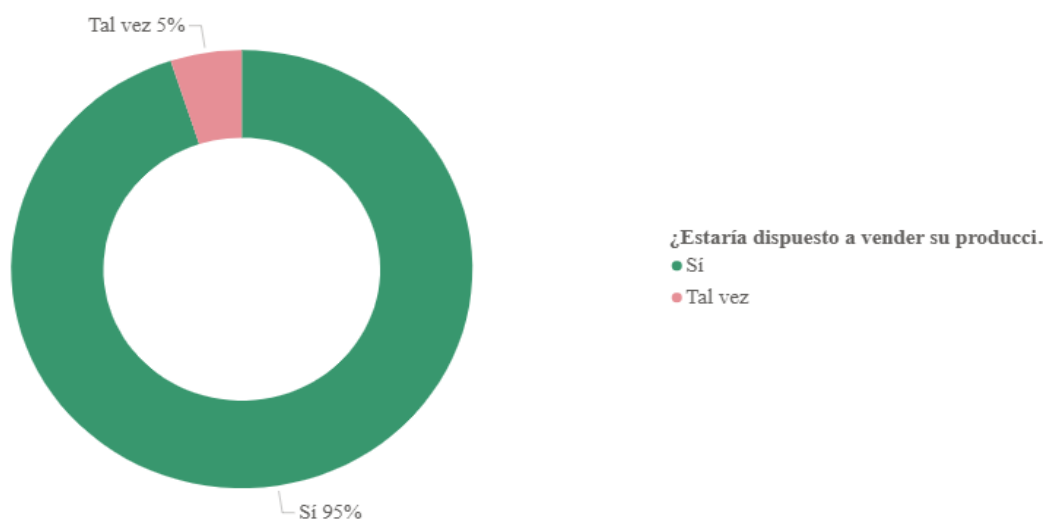
Anexo 15. Pregunta 13. ¿Cuál es el precio promedio de venta por gaveta?



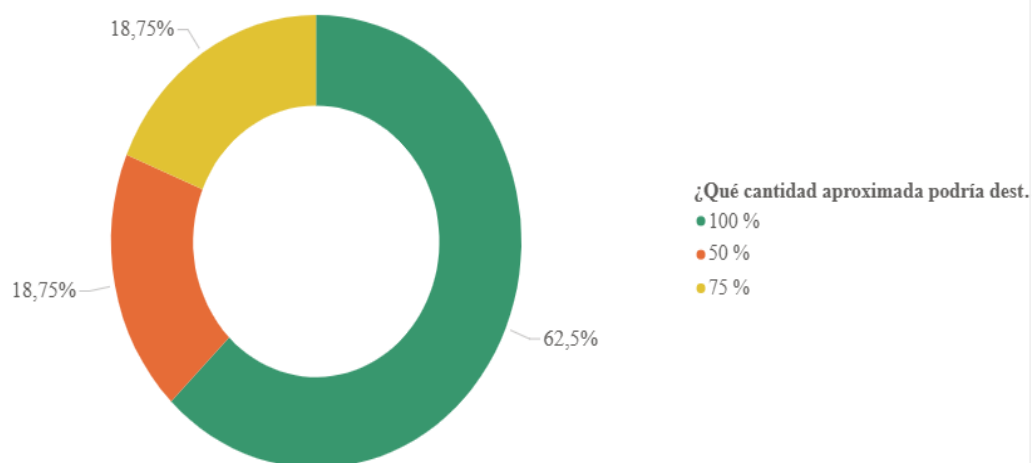
Anexo 16. Pregunta 14. ¿Qué realiza actualmente con los desechos del aguacate (cáscara, semilla, fruta no comercializable)?



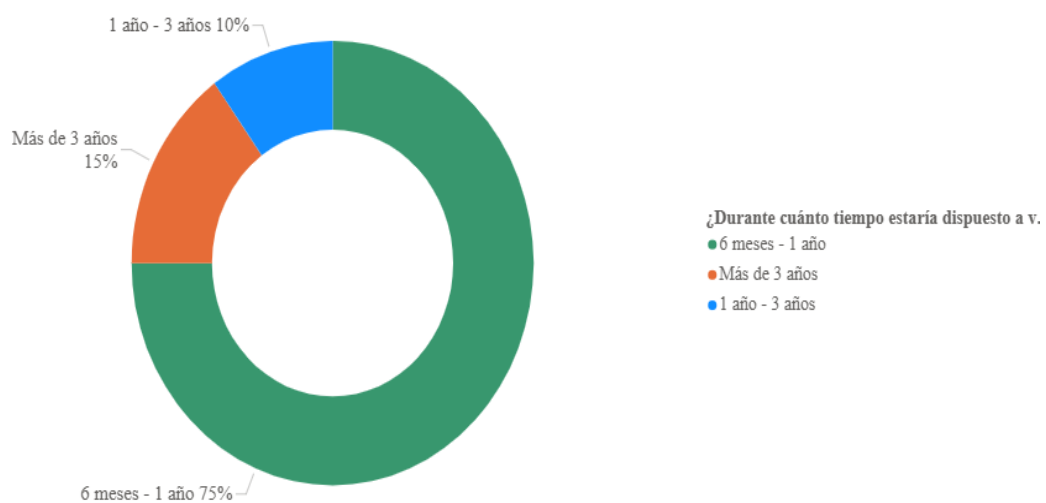
Anexo 17. Pregunta 15. ¿Estaría dispuesto a vender su producción para procesamiento (pulpa de aguacate)?



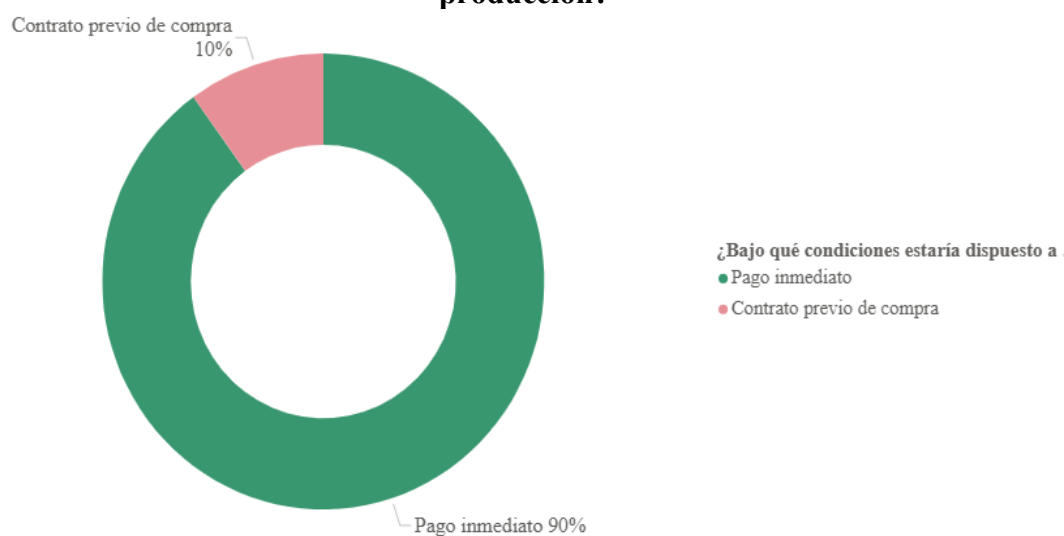
Anexo 18. Pregunta 16. ¿Qué cantidad aproximada podría destinar para este fin por cosecha?



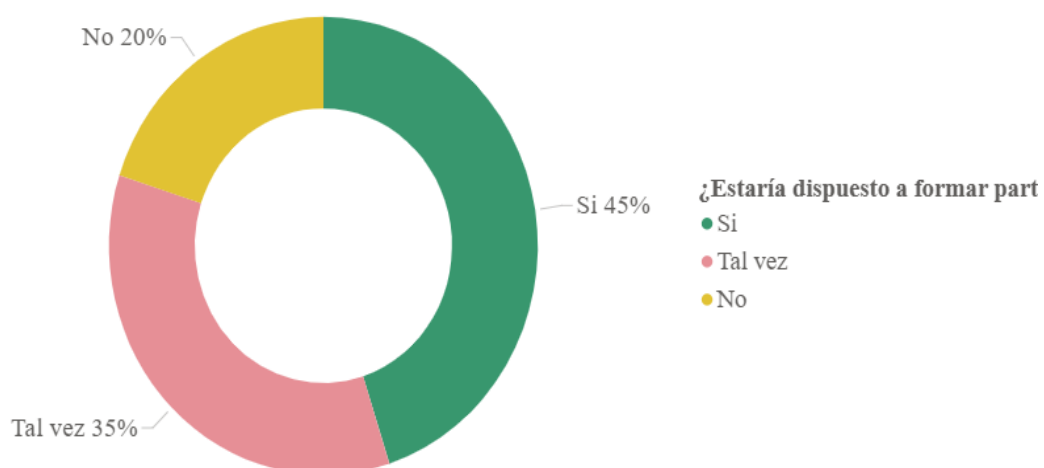
Anexo 19. Pregunta 17. ¿Durante cuánto tiempo estaría dispuesto a vender su producción a una empresa procesadora?



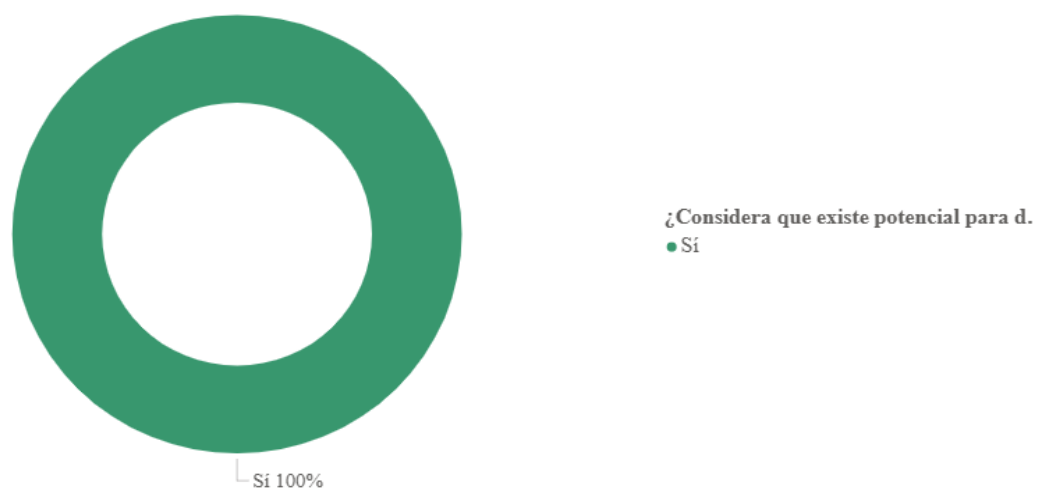
Anexo 20. Pregunta 18. ¿Bajo qué condiciones estaría dispuesto a vender su producción?



Anexo 21. Pregunta 19. ¿Estaría dispuesto a formar parte de una asociación o convenio con otros productores para abastecer a una empresa exportadora?



Anexo 22. Pregunta 20. ¿Considera que existe potencial para desarrollar una empresa procesadora de pulpa de aguacate en el cantón Mira?



Anexo 23.

Entrevista Ing. Andrés Reina



Anexo 24.

Entrevista Ing. Agustín Ontaneda



Anexo 25.**MINUTA DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA**

SEÑOR NOTARIO. -

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución simultánea de compañía anónima, contenida en las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - COMPARECIENTES. -

Intervienen en el otorgamiento de esta escritura la señora Paola Meliza Chamorro Gudiño de estado civil soltera, de ocupación Empresaria: el señor Antony Josue Guerrero Velasco, de estado civil soltero, de ocupación Empresario. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en el Cantón Mira, Provincia del Carchi, legalmente capaces de contratar y poder obligarse, de nacionalidad ecuatoriana.

SEGUNDA. - DECLARACIÓN DE VOLUNTAD. -

Los comparecientes declaran que constituyen, por la vía simultánea, como en efecto lo hacen, una compañía anónima Gud's Avocado Pulp S.A., que se constituye mediante el presente instrumento, por consiguiente, tienen la calidad de fundadores de la Compañía los comparecientes que otorgan la presente Escritura Pública.

TERCERA. - RÉGIMEN NORMATIVO. -

Los fundadores expresan que la Compañía Anónima que constituye se registrará por la Ley de Compañías y por las demás Leyes de la República del Ecuador en lo que fueren pertinentes y por los estatutos que se inserten a continuación.

CUARTA: ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.

TÍTULO I.- Del nombre, domicilio, objeto y plazo

ARTÍCULO PRIMERO: NOMBRE. - El nombre de la compañía que se constituye es Gud's Avocado Pulp S.A., sus operaciones comerciales se efectúan bajo esta nominación, sus actos se realizarán al amparo de lo que establece: la Constitución de la República del Ecuador, sus Leyes, Reglamentos; y, el presente Estatuto.

ARTÍCULO SEGUNDO: DOMICILIO. - El domicilio principal de la compañía es en la Provincia del Carchi, Cantón Mira, parroquia Mira. Podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos administrados por un factor, en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

ARTÍCULO TERCERO: OBJETO. - La compañía tendrá por el objeto:

La exportación de pulpa de aguacate, así como su comercialización y distribución tanto en el mercado nacional como internacional, además se dedicará al procesamiento y manufactura de la pulpa de aguacate destinada a la exportación. Participa en sociedades, consorcios y alianzas estratégicas, investigará y desarrollará nuevos productos y mercados para la exportación de pulpa de aguacate, y representará comercialmente a

empresas extranjeras en el mercado exterior y viceversa. Asimismo, capacitará y formará personal en temas relacionados con el comercio exterior y la exportación de pulpa de aguacate, y realizará cualquier otra actividad o servicio relacionado directa o indirectamente con el comercio exterior de la pulpa de aguacate que sea necesario o conveniente para el cumplimiento de los fines de la compañía.

Artículo Cuarto: Plazo. - El plazo de duración de la compañía es de cuarenta años desde la fecha de su inscripción en el Registro Mercantil, pero este plazo podrá reducirse o prorrogarse e incluso podrá disolverse anticipadamente, observándose en cada caso las disposiciones legales pertinentes y lo previsto en estos estatutos.

TÍTULO II.- DEL CAPITAL Y LAS ACCIONES. -

ARTÍCULO QUINTO: CAPITAL SOCIAL. -

El capital social de la Compañía es de 35 mil DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (\$35000,00), dividido en 2 ACCIONES ordinarias y nominativas, de UN DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (\$1,00) de valor nominal cada una. El capital será suscrito, pagado y emitido hasta por el límite del capital autorizado en las oportunidades, proporciones y condiciones que decida la Junta General de accionistas y conforme a la ley. El capital autorizado, suscrito y pagado de esta compañía consta con el detalle correspondiente en el cuadro de integración de capital.

ARTÍCULO SEXTO: AUMENTO DE CAPITAL. -

El capital de la compañía podrá ser aumentado en cualquier momento, por resolución de la Junta General de Accionistas, por los medios y en la forma establecida en la Ley de Compañías.

ARTÍCULO SÉPTIMO: RESPONSABILIDAD. -

La responsabilidad de los accionistas por las obligaciones sociales se limita al monto de sus acciones. La acción con derecho a voto lo tendrá en relación a su valor pagado. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

ARTÍCULO OCTAVO: LIBRO DE ACCIONES. -

La compañía llevará un libro de acciones y accionistas en el que se registrarán las transferencias de las acciones, la constitución de derechos reales, y las demás modificaciones que ocurran respecto del derecho sobre las acciones. La propiedad de las acciones se probará con la inscripción en el libro de acciones y accionistas. El derecho de negociar las acciones y transferirlas se sujeta a lo dispuesto en la Ley de Compañías

TÍTULO III. EJERCICIO ECONÓMICO BALANCE, DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES Y RESERVAS. -

ARTÍCULO NOVENO: EJERCICIO ECONÓMICO.

El ejercicio económico será anual y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año. Al fin de cada ejercicio y dentro de los tres primeros meses del siguiente, el Gerente someterá a consideración de la Junta General de Accionistas el balance general anual, el

estado de pérdidas y ganancias, la fórmula de distribución de beneficios y demás informes necesarios. El comisario, igualmente, presentará su informe durante los quince días anteriores a la sesión de la Junta; tales balances e informes podrán ser examinados por los accionistas en las oficinas de la compañía.

ARTÍCULO DÉCIMO: UTILIDADES Y RESERVAS. -

La Junta General de accionistas resolverán la distribución de utilidades, la que será en proporción al valor pagado de las acciones. De las utilidades líquidas se segregará por lo menos, el diez por ciento (10%) anual para la formación e incremento del fondo de reserva legal de la compañía, hasta cuando este alcance, por lo menos, el veinte por ciento (20 %) del capital suscrito. Además, la Junta General de accionistas podrá resolver la creación de reservas especiales o extraordinarias.

TÍTULO IV.- DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN. -

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO: GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN. -

La compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas y su administración corresponde al presidente ejecutivo y al Gerente.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO: DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS. -

La Junta General estará formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos y es el organismo supremo de la compañía. Los accionistas podrán hacerse representar en las Juntas Generales por otro accionista o por personas extrañas a la compañía mediante carta poder dirigida al Gerente de la compañía, con carácter especial para cada Junta, o mediante poder especial.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO: CONVOCATORIAS. -

La convocatoria a junta general la efectuará el Gerente de la compañía, la misma que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán el de la convocatoria ni el de realización de la junta, adicionalmente a esto y si la ley no expresa lo contrario, podrá enviar las convocatorias por cualquier medio electrónico.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO: CLASES DE JUNTAS. -

Las juntas generales serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2º, 3º y 4º del artículo 231 de la Ley de Compañías y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria. Las segundas se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos para los cuales, en cada caso, se hubieren promovido.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO:

Quórum General de Instalación. - La junta general se instalará, en primera convocatoria, con la concurrencia de por lo menos el 50% del capital pagado. Con igual salvedad, en segunda convocatoria, se instalará con el número de accionistas presentes, siempre que se cumplan los demás requisitos de ley. En esta última convocatoria se expresará que la junta se instalará con los accionistas presentes.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO: QUÓRUM ESPECIAL DE INSTALACIÓN. -

Siempre que la ley no establezca un quórum mayor, la junta general se instalará, en primera convocatoria, para deliberar sobre el aumento o disminución de capital, la transformación, la fusión, la escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación del estatuto con la concurrencia de al menos el 50% del capital pagado. En estos casos, salvo que la ley señale un quórum mayor, para que la junta se instale previa segunda convocatoria, bastará la concurrencia de la tercera parte del capital pagado. Cuando preceda una tercera convocatoria, siempre que la ley no prevea otro quórum, la junta se instalará con el número de accionistas presentes. De ello se dejará constancia en esta convocatoria

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO: QUÓRUM DE DECISIÓN. -

Salvo disposición en contrario de la ley, las decisiones se tomarán con la mayoría del capital pagado concurrente a la reunión.

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO: ATRIBUCIONES

De La Junta General. - La Junta general de accionistas, legalmente convocada y reunida, es el órgano supremo de la compañía y, en consecuencia, tiene plenos poderes para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales, así como con el desarrollo de la empresa, que no se hallaren atribuidos a otros órganos de la compañía, siendo de su competencia lo siguiente: a) Nombrar y remover al presidente ejecutivo, Gerente y comisarios y fijar sus remuneraciones. b) Conocer anualmente el Balance General, las cuentas de resultados y los informes que deberá presentar el Gerente y el o los comisarios referentes a los negocios sociales. C) Resolver sobre el aumento o disminución de capital, prórroga del plazo, disolución anticipada, cambio de domicilio, de objeto social y demás reformas a los estatutos, de conformidad con la Ley de Compañías. d) Disponer el establecimiento y supresión de agencias y sucursales, fijar el capital y nombrar a sus representantes, c) Resolver acerca de la disolución y liquidación de la compañía, designar a los liquidadores, señalar la remuneración de los Liquidadores y considerar las cuentas de liquidación. I) Resolver cualquier asunto que fuere sometido a su consideración y que no fuere atribución de otro organismo de la compañía. g) Cumplir con todos los demás deberes y ejercer todas las demás atribuciones que le correspondan según la Ley, los presentes estatutos, y los Reglamentos o Resoluciones de la misma Junta General.

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO: JUNTA UNIVERSAL. -

No obstante, lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital

pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

ARTÍCULO VIGÉSIMO: DIRECCIÓN Y ACTAS. -

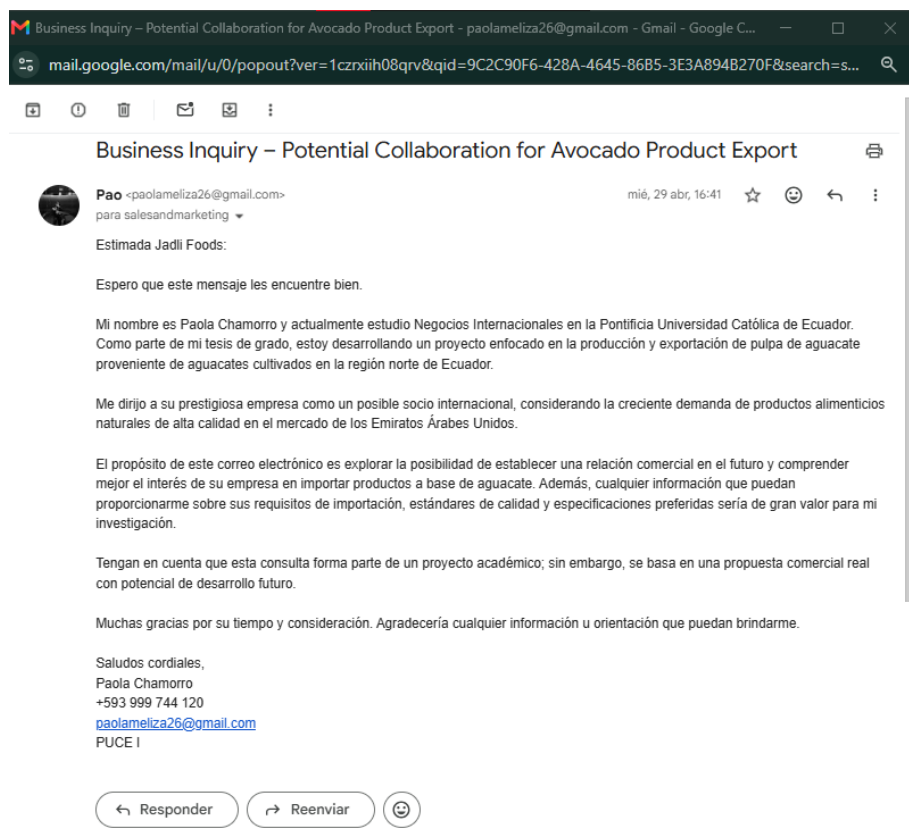
Las juntas generales serán dirigidas por el presidente ejecutivo de la compañía, actuarán como secretario el Gerente; pero en caso de ausencia, falta o impedimento de cualquiera de ellos, ejercerán estas funciones las personas que sean accionistas o no de la compañía y que fueren designadas en ese momento por la Junta. El acta de las deliberaciones y acuerdos de las Juntas Generales, llevará las firmas del presidente y del secretario de la Junta, y si la Junta fuere Universal, el acta deberá ser suscrita además por todos los asistentes.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA. -

Los contratantes acuerdan autorizar a Jorge Risueño para que, a su nombre, solicite al Superintendente o a su delegado la aprobación del contrato contenido en la presente escritura, e impulse posteriormente el trámite respectivo hasta la inscripción de este instrumento.

Usted señor Notario, se dignará agregar las demás cláusulas de estilo para la perfecta validez de este instrumento público.

Anexo 26. Requerimiento de información a la empresa Jadli Foods.



Anexo 27. Requerimiento de información a la empresa Avon Foods

Academic Research Collaboration Request

Resumir este correo electrónico



CHAMORRO GUDIÑO PAOLA MELIZA

Para: info@avonfoods.com



Vie 15/05/2026 19:15

Dear Avon Int'l Foodstuff Trading Co. LLC Team,

My name is Paola Meliza Chamorro Gudiño, and I am currently studying International Business in Ecuador. I am writing my undergraduate thesis on the creation of an avocado pulp exporting company for the United Arab Emirates market.

After researching important food distribution companies in the UAE, I identified Avon Int'l Foodstuff Trading Co. LLC as a recognized company within the food distribution sector. Therefore, I would like to kindly request your collaboration by participating in a brief academic survey that will help me develop the methodological section of my research project.

This study also aims to analyze the potential feasibility of establishing future business relationships with distributors such as Avon Int'l Foodstuff Trading Co. LLC for the introduction of Ecuadorian avocado pulp into the UAE market.

The information provided will be used exclusively for academic purposes.

I truly appreciate your valuable time and collaboration. Your contribution would be highly important for the development of my academic research.

Thank you in advance for your attention, and I look forward to your response.

Warm regards,

Paola Meliza Chamorro Gudiño
+593 999 74 4120
Ecuador