PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE AGUACATE VARIEDAD HASS HACIA EL MERCADO HOLANDÉS

JONATHAN ISMAEL PORRAS VILLAFUERTE

DIRECTOR: ING. CHRISTIAN A. FAJARDO S., MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, ENERO 2019

DIRECTOR:

Ing. Christian Alfonso Fajardo Sempertegui, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Fernando Solá Yépez, Mgtr.

Dra. Fanny Ríos

DEDICATORIA

A mi padre, que ha sido mi aliado, mi amigo y mi soporte incondicional en todo mi proceso de formación personal y profesional.

A mi madre, por enseñarme el valor del esfuerzo y mostrarme cada día y noche su amor incondicional.

Jonathan

AGRADECIMIENTO

A mi director de tesis, por brindarme su apoyo y guía cuando más lo necesite para poder culminar la presente tesis.

A mis familiares, amigos y demás personas que directa o indirectamente me dieron las fuerzas y consejos para poder desarrollar el presente trabajo. Muchas gracias.

Jonathan

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **1**

1 GENERALIDADES **1**

1.1 El Producto 1

1.1.1 Origen 1

1.1.2 Principales características del aguacate 2

1.1.3 Variedades del aguacate 2

1.1.4 Etapas de cultivo y temporada de cosecha: Variedad HASS 7

1.1.5 Valor nutricional 12

1.1.6 Gastronomía y nutrición 14

1.2 Situación Actual 14

1.2.1 Análisis del mercado consumidor 14

1.2.1.1 Clientes Indirectos o Involuntarios 15

1.2.1.2 Poder de negociación de los clientes 18

1.2.2 Análisis del mercado proveedor 19

1.2.2.1 Poder de negociación de los proveedores 22

1.2.3 Evolución de las importaciones a nivel mundial 23

1.2.4 Variación de las importaciones en Holanda y Participación del Ecuador 27

1.3 Aspecto Legal 31

1.3.1 Organización Jurídica 31

1.3.1.1 Tipo de sociedad 31

1.3.1.2 Requisitos para la constitución de la sociedad 34

1.3.2 Disposiciones Mercantiles 36

1.3.2.1 Registro de marca en Ecuador 36

1.3.2.2 Requisitos de exportación en Ecuador 41

1.3.2.3 Proceso de exportación 42

1.3.2.4 Legislación Sanitaria y Fitosanitaria para exportación a Holanda 44

1.3.2.5 Documentación para el despacho de aduana en Holanda 48

1.3.2.6 Incoterms 55

1.3.2.7 Aranceles 61

1.4 Aspecto Ambiental 61

2 ESTUDIO DE VIABILIDAD DE COMERCIALIZACIÓN 63
2.1 Análisis del entorno 63
2.1.1 Entorno Global 63
2.1.1.1 Entorno económico 63
2.1.1.2 Entorno Político 68
2.1.1.3 Entorno Legal 72
2.1.1.4 Entorno Tecnológico 74
2.1.1.5 Entorno Sociocultural 75
2.1.1.6 Entorno ambiental 76
2.2 Estudio de mercado 78
2.2.1 Mercado Objetivo 78
2.2.1.1 Identificación del mercado objetivo 78
2.2.1.2 Reconocimiento de clientes potenciales 80
2.3 Análisis de la demanda 80
2.3.1 Factores que afectan a la demanda 80
2.3.2 Demanda actual del Aguacate Hass en Holanda 83
2.3.3 Proyección de la Demanda 85
2.4 Análisis de la oferta 85
2.4.1 Análisis del mercado competidor 85
2.4.2 Producción mundial de Aguacate 93
2.4.3 Evolución de las exportaciones a nivel mundial 94
2.4.4 Participación del Ecuador en las exportaciones mundiales 96
2.4.5 Principales Países Exportadores 97
2.4.6 Factores que Afectan a la Oferta 101
2.4.7 Comportamiento Histórico de la Oferta en Ecuador 102
2.4.8 Oferta Actual de Aguacate Hass en Ecuador 103
2.4.9 Proyección de la Oferta 106
2.5 Estimación de la demanda insatisfecha aguacate hass 108
2.6 Mix de Marketing 109
2.6.1 Producto 109
2.6.1.1 Etiquetado 110
2.6.1.2 Proceso de empaquetado y Paletización 111

2.6.1.3 Ventaja Competitiva 115
2.6.2 Precio 115
2.6.3 Plaza 116
2.6.3.1 Estudio Técnico Plaza Interna 116
2.6.3.2 Estudio Técnico Plaza Externa 118

3 ESTUDIO DE GESTIÓN 121
3.1.1 Misión 121
3.1.2 Visión 121
3.1.3 Cultura Organizacional 122
3.1.4 Cadena de Valor 124
3.2 Políticas organizacionales 126
3.2.1 Empleados 126
3.2.2 Clientes 126
3.2.3 Proveedores 127
3.3 Planeación 128
3.3.1 Objetivos de Largo Plazo 128
3.3.2 Objetivos de corto y mediano plazo 128
3.3.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter 130
3.3.4 FODA 131
3.3.5 Planificación Estratégica 133
3.3.6 Planificación Táctica y Operativa 134
3.3.7 Planificación de Contingencia 137
3.4 Estructura Organizacional 139
3.5 Control 144
3.5.1 Monitoreo Administrativo Empresarial 144
3.5.2 Monitoreo Administrativo de Empleados 145
3.5.3 Monitoreo Administrativo de Clientes 146
3.5.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores 147

4 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO 148
4.1 Activos 148
4.1.1 Activos Fijos 148
4.1.2 Activos intangibles 151

4.2 Costos y Gastos 152
4.2.1 Costos de producción 152
4.2.2 Gastos administrativos 153
4.2.3 Gastos de ventas 154
4.3 Presupuestos 154
4.3.1 Ingresos 154
4.3.2 Compras 155
4.3.3 Personal laboral 156
4.3.4 Otros egresos presupuestados 163
4.4 Estados financieros 165
4.4.1 Estado de situación proyectado 165
4.4.2 Estado de resultados integral 167
4.4.3 Flujo de efectivo 168
4.5 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo - análisis de estructura financiera 169
4.5.1 Valor presente neto (VPN O VAN) 169
4.5.2 Tasa interna de retorno (TIR) 170
4.5.3 Tasa de descuento 170
4.5.4 Periodo de recuperación de la inversión 171
4.5.5 Relación Beneficio – Costo 172
4.6 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo 172
4.6.1 Punto de equilibrio 172
4.6.2 Análisis de sensibilidad 174

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 177
5.1 Conclusiones 177
5.2 Recomendaciones 178

REFERENCIAS 180

ANEXOS 186
Anexo 1: Cuarto Frio 187
Anexo 2: Balanza Electrónica Industrial - 1 Tonelada 188

Anexo 3: Balanza Electrónica Industrial – 500 Kilogramos 189
Anexo 4: Bandas transportadora eléctricas..... 190
Anexo 5: Grapadora Industrial 191
Anexo 6: Lavadora industrial de vegetales y hortalizas 192
Anexo 7: Paletera hidráulica..... 193
Anexo 8: Presupuestos de costos de compra de materia prima directa 194
Anexo 9: Presupuestos de compras de materia prima indirecta 195
Anexo 10: Presupuestos de promoción y publicidad..... 196
Anexo 11: Tabla de amortización préstamo 197

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales características del fruto de aguacate según su tipo de variedad..... 6
Tabla 2: Principales características del árbol de aguacate según su tipo de variedad 6
Tabla 3: Temporada de cosecha de las diferentes variedades de aguacate..... 11
Tabla 4: Análisis de 100 g de pulpa para tener una idea del beneficio de consumo 13
Tabla 5. Datos de la población de las principales áreas metropolitanas de Holanda 15
Tabla 6: Edad de la población en Holanda 16
Tabla 7: Distribución de la población por edades..... 16
Tabla 8: Gastos de consumo por categoría de producto en porcentaje de los gastos totales 17
Tabla 9: Lista de productores de Aguacate Hass / Ruta Escondida..... 21
Tabla 10: Principales países importadores de aguacate, 2013 al 2017 24
Tabla 11: Indicadores de evolución de los principales importadores de Aguacate a Nivel Mundial 26
Tabla 12: Lista de los principales mercados proveedores de Aguacate importado por Holanda 29
Tabla 13: Comercio bilateral entre Holanda y Ecuador 30
Tabla 14: Principales indicadores macroeconómicos en Holanda..... 66
Tabla 15: Datos del comportamiento histórico de la demanda – Holanda (2008 – 2017)..... 82
Tabla 16: Importaciones de Aguacate en Holanda (2013 – 2017) 84
Tabla 17: Cantidad de Aguacate Hass Demandada por Holanda (2013 – 2017) 84
Tabla 18: Pronóstico de la demanda actual de Aguacate Hass en Holanda 84
Tabla 19. Proyección de la Demanda de Aguacate Hass..... 85
Tabla 20: Principales países considerados competencia directa – externa, en Holanda 87
Tabla 21. Principales empresas competidoras en exportación de Aguacate..... 88
Tabla 22: Principales países productores de aguacate a nivel mundial 93
Tabla 23: Datos de la evolución de las exportaciones de Aguacate a nivel mundial 95
Tabla 24: Participación del Ecuador en las exportaciones mundiales de Aguacate 96
Tabla 25: Principales países exportadores y sus indicadores 98

Tabla 26: Destinos de exportación de los principales países exportadores de aguacate 100
Tabla 27: Comportamiento Histórico de las exportaciones de Aguacate en el Ecuador 102
Tabla 28: Variaciones del histórico en Toneladas 103
Tabla 29: Variaciones del Histórico en Valores 103
Tabla 30: Proyección del exceso de oferta de aguacate en Ecuador mediante el método de análisis histórico de ventas 104
Tabla 31: Calculo de la oferta actual del aguacate Hass 105
Tabla 32: Oferta actual de Aguacate Hass para Exportación 105
Tabla 33: Proyección de la Oferta del Aguacate Hass 107
Tabla 34: Demanda Insatisfecha de Aguacate Hass en el mercado holandés - 2018 108
Tabla 35: Temperatura adecuada según él % de materia seca del Aguacate 114
Tabla 36: Establecimiento del precio 116
Tabla 37. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter 130
Tabla 38: Matriz de Factores Externos (EFE) y Factores Internos (IFI) 131
Tabla 39: Matriz FODA 131
Tabla 40: Planificación estratégica - Gerencia General 133
Tabla 41: Planificación - Finanzas 134
Tabla 42: Planificación – Marketing 135
Tabla 43: Planificación - Ventas 135
Tabla 44. Planificación - Producción 136
Tabla 45: Plan de Contingencia "Fresh Hass" 138
Tabla 46: Monitoreo Empresarial 144
Tabla 47: Monitoreo de Empleados 145
Tabla 48: Monitoreo de Clientes 146
Tabla 49: Monitoreo de Proveedores 147
Tabla 50: Construcciones e instalaciones 148
Tabla 51: Maquinaria y Equipo 149
Tabla 52: Equipos de Oficina 149
Tabla 53: Equipo de Cómputo 150
Tabla 54: Muebles y Enseres 150
Tabla 55: Vehículo 150
Tabla 56: Resumen de activos fijos 151

Tabla 57: Detalle activo intangibles 151
Tabla 58: Inversión Inicial 152
Tabla 59: Resumen de costos de producción 152
Tabla 60: Gastos administrativos 153
Tabla 61: Gastos de venta 154
Tabla 62: Presupuesto de ingresos 154
Tabla 63: Ingresos por ventas 155
Tabla 64: Presupuesto de compras de MPD 155
Tabla 65: Presupuesto de compras de MPI 155
Tabla 66: Sueldos y salarios - Mano de Obra Directa 157
Tabla 67: Sueldos y salarios - Mano de Obra Indirecta 158
Tabla 68: Sueldos y salarios – Administrativos 159
Tabla 69: Incremento de puestos de trabajo 161
Tabla 70: Resumen de sueldos y beneficios - 2019 al 2023 162
Tabla 71: Depreciaciones 163
Tabla 72: Flete - Transporte Terrestre 164
Tabla 73: Promoción y publicidad 164
Tabla 74. Suministros de Oficina 164
Tabla 75: Servicios básicos 164
Tabla 76: Estado de situación proyectado "Fresh Hass" 165
Tabla 77: Estado de resultados integral de "Fresh Hass" 167
Tabla 78: Flujo de efectivo de "Fresh Hass" 168
Tabla 79: VAN 169
Tabla 80: Flujos descontados con TIR 170
Tabla 81: Calculo de Tasa de descuento 171
Tabla 82: PRI 171
Tabla 83: Relación B/C 172
Tabla 84: Costos fijos y variables "Fresh Hass" 173
Tabla 85: Punto de equilibrio "Fresh Hass" 174
Tabla 86: Escenario Pesimista 175
Tabla 87: Escenario Optimista 175

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mercados proveedores de aguacate importado por Holanda 30
Figura 2:Trámite de declaración juramentada (DJO) 42
Figura 3: Comportamiento histórico de la producción mundial de aguacate del 2000 al 2016 (Expresado en miles de toneladas métricas) 94
Figura 4. Evolución de las exportaciones en valor monetario y cantidad 95
Figura 5: Aguacate Variedad HASS 110
Figura 6: Logotipo de la marca 110
Figura 7: Ejemplo de empaque para Aguacate Hass 112
Figura 8: Ejemplo de Paletización 113
Figura 9. Canal de Distribución de "FRESH HASS" 119
Figura 10: Cadena de valor 125
Figura 11: Organigrama estructural de Fresh Hass 139

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo de evaluar la factibilidad de creación un plan de negocios para la exportación de aguacate ecuatoriano variedad Hass hacia el mercado holandés.

En el primer capítulo, se realiza un análisis detenido de las principales características para el cultivo y cosecha del aguacate, destacando de sobremanera las ventajas de la variedad Hass, igualmente se verifica la situación actual del mercado a impactar como también del marco regulatorio legal que aplica en dicho país.

En el segundo capítulo, se realiza un análisis del entorno en variables como variaciones de importación y exportación, características del mercado a impactar, para posteriormente con dicha información definir la demanda insatisfecha y establecer las estrategias a utilizar en el marketing mix.

En el tercer capítulo, se define todo lo relacionado al modelo de gestión del plan de negocios, así como también su estructura organizacional y el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

En el cuarto capítulo, se evalúa la factibilidad financiera del proyecto, estableciendo presupuestos, estados financieros y criterios económicos que permitan cumplir con el objetivo deseado.

Finalmente, con la inversión a realizar se busca generar valor agregado para la empresa y cumplir con todas las expectativas de nuestros clientes, proveedores y accionistas en el horizonte de tiempo establecido para el presente plan de negocios.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, miles de personas a nivel mundial buscan mejorar su calidad de vida a través de la adopción de nuevas tendencias de alimentación que propenden al consumo de productos nutritivos, sanos y naturales.

En este contexto, el aguacate se ha posicionado en los últimos años como el producto con mayor tasa de consumo y el más completo en nutrientes de origen natural que aportan al cuidado de la salud, sumándole a esto su característico sabor el cual puede ser utilizado en varios platillos adaptados a la cultura gastronómica de cada país.

Dentro de las variedades de aguacate que más se comercializa a nivel mundial está la variedad Hass la cual destaca por su mayor porcentaje de nutrientes por cantidad de pulpa sumado a su fuerte cascara epidérmica que facilita que el producto no sufra de magulladuras y llegue en perfectas condiciones al realizar su exportación.

En este panorama, el Ecuador cuenta con una oportuna posición geográfica que permite una producción no estacional, logrando así poder exportar dicho producto en cualquier época del año.

Por otro lado, Holanda se constituye como el segundo mayor importador de aguacates a nivel mundial considerando que solo una parte se destina a consumo local y la otra restante para re- exportación por lo que se encuentra que existe una demanda que todavía no ha podido ser satisfecha por países exportadores como Chile o Perú.

Con todos los factores anteriormente expuestos, se plantea una alternativa de inversión que permita explotar la ventaja competitiva del Ecuador y exportar dicha variedad de aguacate al mercado objetivo que es Holanda.

Dicha inversión permitirá establecer un horizonte de proyección para el presente plan de negocios y así establecer criterios de factibilidad que permitan analizar las variables económicas, técnicas, legales y financieras del proyecto con el fin de cumplir las expectativas de rentabilidad de la inversión de nuestros socios y accionistas.

1 GENERALIDADES

1.1 El Producto

1.1.1 Origen

El aguacate también conocido científicamente como (Persea Americana Miller), (Palta) en lengua quechua o abacate en portugués, es un árbol con frutas comestibles que pertenece a la familia *Lauraceace*, la cual se considera como una de las plantas más antiguas con flores y también como la especie con presencia en más de 3000 variedades en regiones tropicales y subtropicales de todo el mundo (Biodiversidad Mexicana, 2018).

Actualmente la especie Persea cuenta con más de 90 variedades en América, ubicadas estas desde el centro de México hasta varios países de Sur América, según diversos estudios el origen el aguacate probablemente vendría de Mesoamérica (comprende la mitad meridional de México, los territorios de Guatemala, El Salvador, Belice, así como el occidente de Honduras, Nicaragua y Costa Rica) como también particularmente de los bosques nublados de las regiones mencionadas (Biodiversidad Mexicana, 2018).

Con respecto al origen del nombre el aguacate nace de dos palabras de origen amerindio las cuales son *náhuatl ahuacatl*, que significa “testículos del árbol”; el significado etimológico original de esta palabra hace referencia a la semejanza que tiene la forma del fruto del aguacate con la glándula sexual masculina la cual puede presentar un aspecto ovoide, periforme o alargado (Priego, 2010).

Sin embargo, el aguacate también puede tener otros nombres de uso común, como *palta*, el cual como fue mencionado anteriormente es de origen quechua y que también se lo denomina en países como Perú, Chile, Argentina y Uruguay. A su vez en algunas regiones de Colombia, se lo denomina *cura*, palabra proveniente del chibcha (Coelho, 2018).

1.1.2 Principales características del aguacate

El árbol de aguacate es un árbol robusto de crecimiento vegetativo el cual en su hábitat natural puede alcanzar una altura de 10 a 12 metros promedio; dicha planta cuenta con raíces superficiales responsables de la adecuada absorción de agua y de nutrientes principales a través de las puntas de los tejidos primarios determinando así la susceptibilidad que tiene el árbol al exceso de humedad lo que por consiguiente si no existe medidas correctivas podría generar ataques de hongos o pudriciones vasculares en el proceso de crecimiento de la misma (ANACAFE, 2018).

Como descripción física de las características principales se podría decir que las ramas son abundantes, delgadas y frágiles las cuales pueden ser susceptibles a extremadas temperaturas de frio o calor, exceso de peso en los frutos o vientos de gran velocidad. Dentro de lo que comprende las flores estas son hermafroditas y su polinización dependiendo de la región sub-tropical o tropical-cálida, podrían tomar el papel de auto-fértiles tal como es el caso de la variedad Hass de Guatemala en donde no es necesario contar con las variedades polinizadoras (ANACAFE, 2018).

El tronco de corteza marrón grisácea es recto y mide entre 30 y 60 centímetros de diámetro. Las hojas son alternas, de brillante verde en la región superior y de un tono más claro en la inferior; de forma larga, ovalada y con el extremo puntiagudo. Miden de 12 a 25 centímetros de longitud. Sus flores son pequeñas y muestran un color verdoso en sus 6 pétalos y demás partes. Ahora bien, el fruto es lo más apreciado del árbol el cual puede llegar a pesar entre 200 a 100 gramos según la variedad. Se trata de una baya de una sola semilla con forma de pera, más redonda u ovalada según la variedad. Una vez maduro el fruto puede exhibir un color externo que va del verde al morado oscuro, de textura lisa o arrugada. La carne verde claro o amarillo es suave, de sabor ligeramente dulce y de textura similar a la de la mantequilla (BioEnciclopedia, 2016).

1.1.3 Variedades del aguacate

Para entender de mejor manera las diferentes especies del aguacate es importante mencionar la existencia de las razas y su inmersión en las diferentes variedades que esta

tiene. Es así que a continuación se presenta de manera breve la caracterización de estas razas:

- **Raza Antillana:** Tiene origen en las zonas comprendidas entre la altura de 0 y 500 msnm, para su cultivo necesita de una temperatura media anual entre los 24 y 26 grados Celsius y la cual por su naturaleza no soporta climas menores a los 10 grados Celsius. Para el correcto crecimiento la precipitación fluvial debe fluctuar entre los 1800 y 2000 mm anuales (Coello, 2015).

- **Raza Guatemalteca:** Esta variedad tienen a propender a las zonas comprendidas entre la altura de 500 y 1000 msnm, para su cultivo debe oscilar una temperatura media anual entre 22 y 25 grados Celsius permitiendo obtener una mayor variación de temperatura entre estaciones y la cual por su naturaleza no soporta climas menores a los -2 grados Celsius. Para un correcto crecimiento la precipitación fluvial debe fluctuar entre los 1000 y 1500 mm anuales (Coello, 2015).

- **Raza mejicana:** Esta variedad tiende a propender a las zonas comprendidas entre los 1000 y 1900 msnm, para su cultivo la temperatura debe oscilar entre las estaciones de invierno y verano comprendido esto de los 20 grados Celsius hasta el máximo los -4 grados Celsius. Para un correcto crecimiento la precipitación fluvial debe fluctuar entre los 800 a 1000 mm anuales (Coello, 2015).

Ahora bien, una vez comprendido lo anteriormente presentado, es importante detallar las diferentes variedades que puede existir en el aguacate y las propiedades de cada una de ellas.

- **Bacon**

  Fruto con forma de pera-ovado, de color verde incluso al madurar. La piel se podría considerar de forma delgada, verde, fina y brillante, pudiendo ser sensible a los daños causados por el viento. Dentro de lo que comprende el tamaño ese puede ser de mediano a grande (170-510 gr.). La semilla es grande y permite un aprovechamiento de la pulpa de un 61%. Según varias críticas la calidad gustativa no es muy apreciable, pero tiene un punto a favor y es que se lo considera un buen

polinizador de la variedad Hass y debido a su porte erecto se utiliza como cortavientos (Viveros Brokaw, 2018).

- **Fuerte**

  Este fruto es de forma periforme con un cuello de forma peculiar, aunque puede variar de alargado con un cuello largo y angosto, a redondo, con un cuello ancho y corto. La forma de su piel es delgada, verde, moderadamente brillante, de textura flexible y superficie algo granulosa. El tamaño puede ser de mediano a grande (170-500 gr.) diferenciándose de la semilla que es de tamaño mediano con un aprovechamiento de la pulpa de entre el 75-77%. Dentro de las críticas internacionales pulpa es de excelente calidad, sabrosa y deja un agradable sabor a nuez (Viveros Brokaw, 2018).

- **Hass**

  La forma de esta variedad es parecida a una pera de color verde oscuro en el árbol, se torna morado a negro al madurar. La piel es mediana a gruesa, con textura rugosa. Tamaño pequeño a mediano (140-400 gr.). El tamaño de la semilla es mediano con un aprovechamiento de la pulpa del 66-70%. Según críticas internacionales la pulpa es de excelente calidad con un rico sabor nuez (Viveros Brokaw, 2018).

Es importante destacar que es la variedad más importante a nivel mundial.

Esta variedad ha obtenido su predominio en los mercados mundiales debido al fruto que es de piel negra y rugosa a comparación de aquellos de cascara verde y lisa, además uno de los mayores aspectos favorables es la prolongada estación de cosecha que esta presenta, factor que unido a la gran calidad del producto, ha permitido aumentar de manera favorable la producción mundial de la misma (Wikipedia, 2018).

- **Lamb Hass**

  Esta variedad es un hibrido recientemente introducida en España. La fruta es muy parecida a Hass aunque con los hombros más anchos, tornando el color de su piel a negro en su madurez. De tamaño mayor que Hass y recolección más tardía (mayo-julio). La producción de esta variedad es más alta y el árbol más tolerante a los vientos, altas temperaturas y acaro cristalino que Hass (Viveros Brokaw, 2018).

- **Pinkerton**

  Fruto periforme con un cuello muy alargado en climas templados. La piel es medianamente gruesa, similar a la de Hass, de un color verde oscuro, con gránulos protuberantes y fácil de pelar. Tamaño mediano (230-425 gr.). La semilla es relativamente pequeña permitiendo un aprovechamiento de la pulpa del 82%. Su pulpa tiene una buena calidad con sabor a nuez (Viveros Brokaw, 2018).

- **Reed**

  Fruta redonda con piel mediana a gruesa, verde, corchosa, levemente granulosa y fácil de pelar. Tamaño mediano a grande (270-680 gr.). La semilla es de tamaño mediano a grande con un aprovechamiento de la pulpa de un 71-72%. Su sabor es rico y recuerda al de la nuez, además no ennegrece después de cortado. Esta variedad alcanza altas producciones (Viveros Brokaw, 2018).

- **Zutano**

  Fruto ovado a periforme de piel delgada, verde claro, lisa, brillante y coriácea. Tamaño mediano (200-400 gr.). La semilla es mediana a grande con cerca de un 65% de aprovechamiento de la pulpa. De calidad mala a mediocre, con textura acuosa y sabor pobre. En California está muy extendido como polinizador de Hass y en España también se ha utilizado como cortavientos (Viveros Brokaw, 2018).

Una vez entendido las diferencias existentes entre las diferentes variedades, a continuación, se presenta un cuadro resumen para visualizar de mejor manera las características y atributos de cada una:

Tabla 1: Principales características del fruto de aguacate según su tipo de variedad

CARACTERÍSTICAS DEL FRUTO DE AGUACATE SEGÚN VARIEDAD						
Variedad	**Peso (gr.)**	**Color**	**Piel**	**Forma**	**Gusto**	**Recolección**
Bacon	170-510	Verde	Fina	Ovoide	Buena	Oct-Dic
Ettinguer	255-565	Verde	Fina	Aperado	Buena	Dic-Mar
Fuerte	170-500	Verde	Fina	Aperado	Muy buena	Nov-Feb
Hass	140-400	Verde / Negro	Rugosa	Ovoide-Aperado	Excelente	Dic-Jun
Lamb Hass	283-510	Negro	Rugosa	Aperado	Muy Buena	May-Jul
Pinkerton	230-425	Verde	Rugosa	Aperado. Cuello largo	Muy Buena	Nov-Feb
Reed	270-680	Verde	Fina-rugosa	Redondeado	Muy buena	Mar-Jul
Zutano	200-400	Verde	Fina	Aperado	Buena	Oct-Dic

Fuente: (Viveros Brokaw, 2018)

Tabla 2: Principales características del árbol de aguacate según su tipo de variedad

CARACTERÍSTICAS DEL ÁRBOL DE AGUACATE SEGÚN VARIEDAD				
Variedad	**Crecimiento**	**Flor**	**Polinización Hass**	**Cristalino**
Bacon	Erecto	B	Buena	Baja
Ettinguer	Medio-Erecto	B	Buena	Baja
Fuerte	Extendido	B	Regular	Baja
Hass	Extendido	A	Autopolinización	alta
Lamb Hass	Erecto-Compacto	A	Mala	Muy alta
Pinkerton	Medio-Extendido	A	Mala	Media
Reed	Medio-Erecto	A	Mala	Media
Zutano	Erecto	B	Buena	Baja

Fuente: (Viveros Brokaw, 2018)

1.1.4 Etapas de cultivo y temporada de cosecha: Variedad HASS

Selección del lote

El lote debe estar ubicado cerca de vías accesibles, con el fin de facilitar el transporte de los insumos y los materiales, y de la fruta hacia los mercados. Además, debe contar con una adecuada disponibilidad en calidad y cantidad de agua, para el uso en el cultivo. La pendiente del terreno en donde se va a establecer el cultivo debe ser menor al 30% y preferiblemente de topografía ondulada, lo cual favorecerá el manejo agronómico del cultivo. Para el establecimiento del cultivo de aguacate, se deben descartar las zonas de vegetación protectora de los cuerpos hídricos y los bosques protectores de flora y fauna silvestre, que estén definidos en las cuencas hidrográficas (Departamento Administrativo Nacional de Estadistica Colombia - DANE, 2016).

Preparación del suelo

La adecuada preparación del suelo antes del establecimiento del cultivo es una práctica importante para alcanzar un buen desarrollo del mismo. Cuando se presentan suelos con capas endurecidas, es necesario romper o subsolar, para facilitar el drenaje y la aireación del suelo. Las actividades a realizar durante la preparación del terreno para la siembra son: labranza mínima, diseño y distribución espacial del cultivo, trazado y ahoyado.

- Labranza mínima o reducida consiste en cortar la vegetación existente a ras del suelo, guadañar o sobrepastorear; luego se deberá esperar a que este rebrote para aplicar un herbicida en cada sitio de siembra, preferiblemente sistémico, cuando se trate de controlar gramíneas agresivas. Aunque la labranza mínima es una práctica de conservación de suelos, en muchas zonas del país se ha demostrado que la realización de un subsolado y posterior rastrillado del suelo favorece el desarrollo y crecimiento de los árboles de aguacate en el campo (Departamento Administrativo Nacional de Estadistica Colombia - DANE, 2016).

- Por su parte, el diseño consiste en trazar los surcos con orientación de sur a norte, para que los árboles puedan captar la mayor cantidad de luz durante el día y así incrementar la producción; en el aguacate, se busca reducir el tiempo entre el

momento de la siembra y el desarrollo completo de la copa, así como el mantenimiento de la productividad del huerto una vez el árbol llega a su pleno desarrollo (Whiley, 2007). En terrenos ondulados a quebrados el sistema de siembra más indicado se hace siguiendo las curvas a nivel; en lotes con pendientes mayores del 20% la siembra más indicada es en triángulo o al tresbolillo, logrando de esta forma un 15% más de árboles por hectárea, en comparación con el diseño de siembra en cuadro para terrenos de menor pendiente (Departamento Administrativo Nacional de Estadistica Colombia - DANE, 2016).

- En cuanto al trazado y el ahoyado, el primero depende fundamentalmente de la topografía del terreno, teniendo en cuenta, además, la dirección del recorrido del sol, de tal manera que los árboles no se den sombra unos con otros, bien sea en sistemas de siembra al tresbolillo o al cuadro. En primer lugar, se realiza el trazado del lote utilizando el azadón u otra herramienta apropiada para remover la vegetación existente, picar el suelo en el área circundante de un metro de radio, a partir del centro del sitio demarcado para la siembra, y aplicar cal; esta labor se deberá realizar 45 a 60 días antes de la siembra. Un mes antes del establecimiento del cultivo, se adelanta el ahoyado del lote, el cual consiste en hacer huecos de 40 a 80 centímetros de diámetro como de profundidad, aplicando luego 2 a 5 kilogramos de materia orgánica bien compostada y seca, 500 gramos de cal agrícola o dolomita, y 250 gramos de roca fosfórica y tierra de buena calidad; las cantidades indicadas podrán variar, dependiendo de las condiciones fisicoquímicas, determinadas en los resultados de los análisis de suelos (Bernal, J. A. et al., 2014).

Densidad de siembra

En el momento en que se ha establecido un cultivo de aguacate variedad Hass es importante el definir la densidad del cultivo; esto debido a que de esta manera podremos obtener datos importantes para el crecimiento total de la copa de los árboles o también de que cantidad de frio o calor es la adecuada para el desarrollo del mismo, en donde también se podrán encontrar inmersos factores externos como el suelo, los nutrientes, la luz, el clima entre otros (Whiley, 2007, citado por Bernal, J. A. et. al., 2014).

Siembra

La presente etapa se considera transcendental para el desarrollo de una plantación de aguacate, por ello es importante que al momento de realizar la siembra las plantes tengan una altura de entre los 60 a 120 centímetros posteriormente deberán ser sacadas de la bolsa previamente haber revisado que no exista irregularidades en sus raíces, una vez verificado se procede a colocar la planta en el hueco pretendiendo aplastar toda la tierra y sacando todo el aire que contenga, de manera rápida se coloca tierra por encima del nivel del hueco para evitar que se estanque el agua al momento de lluvias. Es importante destacar que la siembra siempre se deberá hacer 14 días después de haber empezado el tiempo de lluvias (Bernal, J. A. et. al., 2014).

Resiembra

El proceso de resiembra busca deshacerse de cualquier tipo de elementos que estén robando nutrientes al árbol en general. Para ello en un área de 140 centímetros alrededor del árbol se deberá quitar todo tipo de plantas o raíces o demás que estén dentro del área, posterior a ello este conjunto de vegetales deberán ser desmenuzados y depositados alrededor de la planta con el fin de que forme una capa para la humedad, para la absorción de agua y para el crecimiento de microorganismo alrededor del árbol de aguacate (Wolstenholme, 2007 citado por Bernal, J. A., 2014).

Podas

Para empezar, el aguacate por ser una especie de tipo vegetal-fruto, es importante que conserve todas sus hojas para la adecuada absorción de nutrientes por ello la poda deberá solo para para mejorar el cultivo procurando que vayan en orden a su desarrollo natural (Rodríguez, 1992, citado por Bernal, J. A. et. al., 2014).

Fertilización química

Esta actividad permite incrementar el número de nutrientes en el suelo a fin de dar otras opciones al árbol para un desarrollo y crecimiento más rápido, para ello se deberá incurrir en planes de fertilización los cuales en base a un análisis de datos determinen cuales son

las demandas nutricionales del cultivo y el tiempo de duración que tendría dicho plan dentro del proceso de vida útil (Departamento Administrativo Nacional de Estadistica Colombia - DANE, 2016).

Tabla 3: Temporada de cosecha de las diferentes variedades de aguacate

	Oct.				Nov.				Dic.				Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				May.				Jun.				Jul.			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Bacon																																											
Zutano																																											
Fuerte																																											
Pinkerton																																											
Hass																																											
Reed																																											
Lamb Hass																																											

Fuente: (Viveros Brokaw, 2018)

Según un estudio realizado por León (1999), las temporadas de producción del aguacate variedad Hass en Ecuador se da principalmente en los meses de Julio y Agosto, teniendo de esta manera una ventaja competitiva ya que se cosecha en los demás meses restantes del año.

1.1.5 Valor nutricional

El aguacate se considera uno de los frutos con más alto valor nutricional, es así que solo una taza de aguacate contiene 368 calorías, casi cinco gramos de proteínas y veinte hidratos de carbono. Asimismo, tiene un alto valor nutricional en potasio y vitamina C. Una de sus ventajas más relevantes es que no contiene colesterol ni sodio, pero contiene grasas saludables que ayudan a mantener una salud balanceada (Vasquez, 2015).

Igualmente, los aguacates proveen 18 aminoácidos esenciales para formar una proteína completa la cual por su alto contenido fibroso ayuda a digerir proteínas como la carne y a aportar grasas saludables para aumentar los niveles de colesterol HDL el cual protege del daño de los radicales libres y previene la diabetes reduciendo los niveles de colesterol negativo (Vasquez, 2015).

Del mismo modo el aguacate cuenta con una serie de carotenoides y Fito nutrientes los cuales ayudan a incrementar la cantidad de vitamina A y la absorción de la misma dentro del cuerpo, para ello los científicos recomiendan consumirla cuando este madura para poder aprovechar todos los nutrientes que contiene en su etapa de consumo (Vasquez, 2015)

Así mismo este fruto de consistencia cremosa tiene un alto contenido de nutrientes y es muy rico en vitamina E. Es rico en minerales como el hierro, fósforo y magnesio, además de ácido fólico, niacina y biotina.

Como también como para combatir las siguientes enfermedades a continuación: (Pro Ecuador, 2017)

1- Es útil en la lucha contra el colesterol y la prevención de la arteriosclerosis.

2- Estimula la formación de colágeno. Por esto ayuda a la piel y a combatir el envejecimiento.

3- Ayuda con problemas de la piel como eczema, dermatitis y granos.

Tabla 4: Análisis de 100 g de pulpa para tener una idea del beneficio de consumo

Fibra	0.4 g
Carbohidratos	5.9 g
Proteínas	1.8 g
Grasa total	18.4 g
Ácidos grasos Saturados Monoinsaturados Poliinsaturados	 3.0 g 8.9 g 2.0 g
Retinol (A)	17.0 mg
Tiamina	0.10 mg
Riboflavina	0.10 mg
Niacina	1.8 mg
Vitamina C	15.0 mg
Vitamina E	1.53 mg
Vitamina B6	0.25 mg
Folate	10.0 %
Ácido pantoténico	0.87 mg
Calcio	24.0 mg
Hierro	0.5 mg
Magnesio	45.0 mg
Sodio	4.0 mg
Potasio	604.0 mg
Zinc	0.42 mg
Kilocalorías	181.0 Kc

Fuente: (Biodiversidad Mexicana, 2018)

1.1.6 Gastronomía y nutrición

Antiguamente, el aguacate se lo utilizaba como acompañantes de los pescados en forma de puré, pero en la actualidad el popular guacamole el cual se lo realiza a través de pulpa del aguacate triturada y aderezada con pimientos, cebollas, especias, tomate y zumo de limón se utiliza para preparar una salsa típicamente americana que también ha sido introducida en las últimas décadas en Europa. Así también el aguacate puede ser usado en ensaladas de tomate con aguacate y de apio con aguacate. Las sopas son otra buena manera de comerla, la sopa fría de aguacate y de coco o la crema de aguacate caliente (El Universo, 2011).

El sabor suave y delicado del aguacate se asemeja al de frutos secos como la nuez o la avellana, careciendo de sensaciones dulcificadas, por lo que combina a la perfección con platos salados. En algunas regiones de Europa se la utiliza como ingrediente en ensaladas tropicales con mariscos y en pescados. También aparece en la creación de cócteles y rellenos junto a gambas, langostinos, carne de centollo y jamón de york, añadiendo sabores, así como texturas oleosas y tiernas. Estas preparaciones se pueden realizar incluso utilizando su propia corteza, ya que la textura firme le otorga la posibilidad de, una vez vaciado el interior, ser el recipiente ideal para presentaciones en mesa. Es recomendable tomar el aguacate fresco o ligeramente caliente, pero no cocerlo o hervirlo, ya que suele presentar ciertos matices amargosos en su sabor (Región de Murcia Digital, 2018).

1.2 Situación Actual

1.2.1 Análisis del mercado consumidor

El presente análisis permite conocer de manera más profunda cuales son las características principales de nuestros clientes los cuales en este proyecto se dividirán en dos.

1.2.1.1 Clientes Indirectos o Involuntarios

Se entiende por clientes indirectos al grupo de personas que no están estrechamente relacionadas con la dirección del proyecto, es decir se benefician del mismo, pero aparecen en la parte final de la cadena de distribución. En otras palabras, son los consumidores que adquieren el producto en mercados o supermercados del país. Es así que para poder posteriormente definir a nuestro cliente directo es importante conocer algunos detalles previos del consumidor final (Nacional Financiera, 2014).

El consumidor holandés es caracterizado por su alto poder adquisitivo el cual está estrechamente relacionado con el factor de que los consumidores están predispuestos a pagar un valor más alto si el producto cumple con sus condiciones de calidad. Generalmente son muy prudentes y sensibles a las ofertas especiales, en donde es importante destacar que no existe un favoritismo de los productos nacionales por sobre los extranjeros. Como fue mencionado anteriormente, en Holanda existe una tendencia hacia productos saludables, sostenibles y prácticos con el medioambiente y la salud del consumidor. Este tipo de tendencia se ve reflejada por la sensibilidad del consumidor hacia campañas publicitarias las cuales influyen en gran manera en la decisión de compra lo que sumado con las actuales ofertas de compañías internacionales y el avance de la tecnología modifican de raíz el comportamiento de compra del consumidor final (Export Enterprises S.A., 2018).

A continuación, se presenta algunas cifras importantes en relación al perfil del consumidor:

Tabla 5. Datos de la población de las principales áreas metropolitanas de Holanda

Nombre - Ciudad	Poblacion
Ámsterdam	2.452.659
Róterdam	1.509.373
La Haya	906.897
Utrecht	754.615
Eindhoven	700.299

Fuente: (OECD Data, 2014) – Últimos datos disponibles

Como se puede observar nuestro producto va dirigido hacia las principales ciudades las cuales son Ámsterdam y Rótterdam, esto supone que el producto se encontrara ubicado en la mayor agrupación de habitantes del país.

Tabla 6: Edad de la población en Holanda

Esperanza de vida en años	
Hombre	79,9
Mujer	83,2

Fuente: (OECD Data, 2014) – Últimos datos disponibles

Tabla 7: Distribución de la población por edades

Distribucion de la poblacion por edades	
Expresado en porcentaje	
Menos de 5 años:	5,60%
De 5 a 14 años:	12,00%
De 15 a 24 años:	12,20%
De 25 a 69 años:	59,50%
Mas de 70 años:	10,60%
Mas de 80 años:	3,90%

Fuente: (Un Data, 2010) – Últimos datos disponibles

Como se observa en los datos, la edad media en la población es lo 42,6 años, lo que indica que la población se encuentra en una etapa de envejecimiento.

Para el 2025, la población de 65 años o más representara el 20% de la población total. Dicha característica demográfica demuestra el crecimiento de los productos y servicios relacionados con el ocio y la salud. Es importante mencionar que la venta de productos orgánicos se encuentra en una alta tendencia de crecimiento posicionando así a Holanda como el séptimo país del mundo en adquirir productos orgánicos empaquetados por habitante. Aunque el nivel de consumo de crédito en Holanda es bajo en comparación al resto de la UE, los holandeses prefieren adquirir productos o servicios que den facilidades de crédito al consumidor.

Tabla 8: Gastos de consumo por categoría de producto en porcentaje de los gastos totales

Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	23,90%
Transporte	12,50%
Alimentos y bebidas no alcoholicas	11,90%
Ocio y cultura	10,10%
Muebles, electrodomesticos y mantenimiento del hogar	6,10%
Ropa y calzado	5,50%
Hoteles, cafes y restaurantes	5,20%
Comunicación	4,10%
Bebidad alcoholicas, tabaco y narcoticos	3,10%
Salud	2,70%
Educacion	0,60%

Fuente: (UN Data, 2011)

Como se puede observar en los datos presentados, nuestro producto se ubica en la categoría de alimentos y bebidas no alcohólicas, por lo cual se encuentra dentro de las 3 primeras categorías de gasto que la población destina un mayor porcentaje de consumo.

1.1.1.1. Clientes Directos o Inmediatos

Cliente directo o inmediato es aquel que se beneficia directamente de los productos de una empresa, es decir no necesita de un intermediario (Nacional Financiera, 2014). Para el caso concreto del presente proyecto, se ha identificado a través de un análisis previo a tres clientes directos los cuales se ven interesados en incrementar las relaciones comerciales con el Ecuador aprovechando el acuerdo comercial vigente y de esta manera cumplir con la demanda insatisfecha actual. Dichas empresas tienen como función ser intermediarios mayoristas en Holanda e importar nuestro producto y distribuirlo en las principales cadenas de mercados y supermercados del país, o también con la opción de re-exportarlo hacia diferentes países de la Unión Europea. A continuación, se cita a las empresas con la cuales se ha entablado conversaciones para crear negocios futuros:

- Empresa: **BUD HOLLAND BV**

  Tipo de empresa: Importadora y exportadora de frutos frescos y vegetales de temporada
  Contacto: Mr. Meter Hobert
  Teléfono: +31-174-535-353
  Dirección: Transportweg 67 – 2676 LM Maasdijk – The Netherlands
  Correo electrónico: exotics@bud.nl

- Empresa: **PRONK GROENTEN & FRUIT BV**

  Tipo de empresa: Importadora y exportadora de frutos exóticos y vegetales de temporada
  Contacto #1: Mr. Erik Kieftenburg – Teléfono personal: +31 (0)6 – 2301 3871
  Contacto #2: Mr. Siem Besseling – Teléfono personal: +31 (0)6 – 2301 3872
  Teléfono: +31 (0)228-564007
  Dirección: Groothandelsmarkt 2 - 1681 NN Zwaagdijk
  Correo electrónico #1: info@mjpronk.nl
  Correo electrónico #2: fruitnhbv@zonnet.nl

- Empresa: **FRESH WISE**

  Tipo de empresa: Importadora y distribuidora de frutos frescos y proveedora de vegetales
  Teléfono: +31 (0)40370552
  Dirección: Jogchem v/d Houtweg 27 – 2678 HA De Lier
  Correo electrónico: info@freshwise.nl

1.2.1.2 Poder de negociación de los clientes

Dentro de las 5 fuerzas de Porter, el poder de negociación de los clientes se refiere a la presión que pueden ejercer los compradores sobre las empresas en temas como calidad del producto, servicio al cliente o precios accesibles (Porter, 2000).

En el caso concreto del presente proyecto de investigación, se ha encontrado que los clientes presentados anteriormente pueden ejercer una fuerte presión en temas de calidad del producto, específicamente en las regulaciones fitosanitarias, el cumplimiento de requisitos como la calidad del producto desde el momento de la siembra y la logística de transporte para su traslado desde el país de origen hasta el lugar final de llegada. Estos tres componentes representan un **ALTO** grado de poder de negociación ya que si se incumpliera cualquier de esos factores el comprador se podría rehusar a adquirir el producto u ofrecer un precio menor al estipulado.

Aunque no existe una oferta elevada del aguacate Hass debido a que es un producto que recién se está dando a conocer en el mercado europeo, nuestros compradores podrían optar por adquirir el producto de países como Chile, Perú o México los cuales cuentan con una experiencia ligeramente más elevada en temas de calidad y logística de exportación, por lo que adoptar estrictas medidas de una adecuada comunicación logística con el comprador y cumplir con temas de calidad es algo prioritario y obligatorio para nuestro proyecto.

1.2.2 Análisis del mercado proveedor

El análisis del mercado proveedor se refiere al estudio de todo el conjunto de personas o empresas que en el futuro proporcionaran insumos para poner en marcha el plan de negocios. Al ser nuestro proyecto una empresa dedicada a exportar aguacate variedad Hass es necesario contar con proveedores de bienes y servicios (Porter, 2000).

El primer tipo de proveedor y el más principal (bienes) serán los que apoyen con el aprovisionamiento del aguacate para posteriormente de un proceso de selección, limpieza y empaque empezar el proceso de exportación; también están otro tipo de proveedores de bienes relacionados con el aprovisionamiento de materiales que faciliten el proceso de empaque y embalaje.

El segundo proveedor apoyaría con la prestación de servicios que permitan la operatividad del negocio como por ejemplo conexión a internet, luz, agua, teléfono, acondicionamiento y mantenimiento de áreas de congelado, entre otros.

De esta manera, una vez realizado una investigación previa se encontró que, para evitar problemas con enfermedades, principalmente en las raíces al momento del cultivo, es recomendable el seleccionar proveedores que se encuentren en una altura entre los 800 y 2500 msnm, en suelos arcillosos o franco-arcillosos (Infoagro Systems, 2018).

Este dato excluyo a la alternativa de utilizar proveedores de la segunda provincia con mayor producción que es Santa Elena la cual se encuentra cercana al puerto de Guayaquil, esta decisión fue tomada debido a que dicha provincia se encuentra a una altura de 40 msnm lo que podría ocasionar que el producto no cumpla las condiciones de calidad establecidas en el estricto mercado europeo y específicamente holandés (Wikipedia, 2018).

Así mismo se encontró que las provincias de Imbabura, Pichincha y el Carchi agrupan el mayor número de productores de aguacate debido a su diverso microclima y su tierra rica en nutrientes logrando así para el año 2018 una siembra en la sierra de aproximadamente 430 hectáreas versus la de la costa que se encuentra en 250 hectáreas sumando entre ambas regiones una producción que supera las 600 toneladas anuales (Revista Líderes, 2018).

Posterior a ello se procedió a seleccionar como proveedor principal de aguacate Hass a la provincia de Pichincha, cantón Quito, y de manera específica a las parroquias de Chavezpamba, Puellaro, Perucho, Alchipichi, Atahualpa y San José de Minas, todas estas zonas comprenden al denominado sector de la Ruta Escondida siendo importante mencionar que se seleccionó esta zona debido a que se encuentra en una altura propicia de 2130 msnm lo que aseguraría la calidad del cultivo desde el momento de la siembra como también su beneficio de la proximidad geográfica que tiene con el aeropuerto internacional mariscal sucre y las zonas de producción.

Después de haber realizado un sondeo en la zona y establecer acuerdos con productores comprometidos aplicar normas que aseguren la calidad del producto desde su siembra, cosecha y entrega del mismo, se definió a 26 proveedores los cuales se encontrarían capaces de satisfacer nuestra demanda mensual aproximada de 8000 toneladas. A continuación, se lista a los proveedores de aguacate hass establecidos para el plan de negocios:

Tabla 9: Lista de productores de Aguacate Hass / Ruta Escondida

NRO	NOMBRE	SECTOR	TELÉFONO
1	Alfonso Oña	Chavezpamba	+593995000301
2	Roberto Ayala	Chavezpamba	(02) 278 2026
3	Juan Verdesoto	Chavezpamba	+593998010931
4	Fernando Paredes	Perucho	+593992521081
5	Jorge Tipantuña	San José de Minas	+593986465911
6	Joaquien Morales	San José de Minas	(02)302703
7	Pablo Avila	San José de Minas	+593993529733
8	Klever Pinto	San José / Atahualpa	+593994664166
9	Soledad Narvaez	Puellaro	+593985418870
10	Darwin Mosquera	Alchipichi	+593980382246
11	Segundo Miguel Heredia	Alchipichi	+593992260634
12	Mario Narvaez	Alchipichi	+593982614825
13	Marco Tulio Pinza	El Pinto / Puellaro	+593995055515
14	Remijio Ayala	Perucho	(02) 2780087
15	Tito Rosero	Chavezpamba	+593983515084
16	Marlene Vacas	Chavezpamba	+593983244229
17	Maria Enriquez	Chavezpamba	+593968314902
18	Jose Ayala	Atahualpa	+593992247855
19	Raquel Cuzco	Atahualpa	+593979494119
20	Mariana Ayala	Atahualpa	+593987084175
21	Nestor Isaias	Puellaro, Alchipichi	+593997777047
22	Guillermo Cumbal	Puellaro, Alchipichi	(02)2168180
23	Jhonny Gonzales	Puellaro	+593990283071
24	Miguel Guevara	San José de Minas	(02)2302762
25	Mariela Morales	San José de Minas	+593990258480
26	Hugo Pavon	Puellaro	+593997980200

Fuente: Investigación de campo, 2018

Es importante señalar que, para el adecuado empaque del producto, se hará uso de la empresa "CIERPRONTI" ubicada en Quito, la cual brindará asesoría técnica y proveerá de materiales para el embalaje apropiado el cual asegure una apropiada atmosfera de respiración del producto. Con respecto a otros proveedores de servicios secundarios recurrentes, a continuación, se citan los más importantes:

- Proveedores de servicios básicos como agua (EPMAPS), luz (EEQ), teléfono e internet (CNT).

- Proveedores de servicios de mantenimiento de cuartos fríos (CORA REFIRGERACION), seguros (BMI), seguridad (PROSEVIP), agente afianzado de aduana (LIDESER); entre otras que tomarán lugar conforme se desarrolle el plan de negocios.

1.2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Siguiendo con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, encontramos que el poder de negociación de proveedores se refiere análisis de la capacidad de un proveedor para imponer precios y condiciones al momento de realizar una compra (Porter, 2000).

En el caso concreto de nuestro proyecto, al contar con varios proveedores de aguacate eliminamos la posibilidad de que se nos imponga un precio o estemos a la espera de condiciones para la entrega del mismo. Esta situación nos permite mantener un control sobre el precio ya que en el sector donde se ubica nuestro centro de operaciones y abastecimiento cuenta con la mayor agrupación de productores de aguacate hass en el país lo que nos asegura un volumen de compra y control sobre el margen de precio acordado y con la aplicación de nuestras condiciones de calidad.

Una amenaza clave en el poder de negociación seria la posible integración vertical hacia adelante, es decir que nuestros proveedores de aguacate se conviertan en nuestros competidores y avancen en la cadena de valor. Para que no suceda esto se debe trabajar de manera sinérgica con los productores y establecer políticas que mantengan una posición ganar-ganar.

Con respecto a los demás proveedores secundarios se podría decir que estos se encuentran en sectores muchos más desarrollados y dinámicos los cuales nos permitirán obtener un fuerte poder de negociación frente a ellos ya que es posible optar por alternativas de productos o servicios sustitutos en el mercado. Por todo lo antes mencionado se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es **BAJO** en relación a nuestro proyecto debido a la variedad de proveedores sustitutos que pueden satisfacer las mismas

necesidades del plan de negocios en similares o mejores características a los ya establecidos. En este panorama es importante mencionar que los proveedores de servicios enteramente básicos como agua o luz no cuentan con un poder de negociación aplicable ya que su pago, contratación y precio está implícito y es mandatorio en el diseño del presente plan de negocios.

1.2.3 Evolución de las importaciones a nivel mundial

Las importaciones de aguacate han tenido un alto repunte de importación en la última década, esto debido a que actualmente se presenta una fuerte tendencia hacia productos orgánicos los cuales aporten en gran medida a un adecuado cuidado de la salud y bienestar de quien lo consume.

De esta manera, el aguacate en general y en específico el de variedad Hass han obtenido una evolución claramente significativa matizada por el alto interés de países desarrollados por consumir e importar este producto e incluirlo en su dieta diaria de alimentación.

Igualmente encontramos que el mayor importador de aguacate a nivel mundial para el año 2017 fue Estados Unidos con una participación del 43.5% del total de importaciones, detrás se encuentra Holanda con una participación del 11.5% (International Trade Center, 1999 - 2018).

Adicional se encuentra que desde el año 2016 al 2017 Estados Unidos vuelve a incrementar y mantener su participación en las importaciones mundiales de aguacate restando así puntos a Holanda y Francia los cuales estaban registrando una participación sostenida a partir del año 2013 con un decremento en el año 2017 (International Trade Center, 1999 - 2018).

Para países como China, Bélgica y Alemania se observa un crecimiento de las importaciones a partir del año 2015 en adelante con un incremento de entre el 5 y 10 por ciento respectivamente. En el caso de España se observa un decremento de las importaciones debido a que este país se está convirtiendo en el primer productor de aguacate en la comunidad europea tratando de impulsar así la exportación de su producción actual. Así mismo Reino Unido registra un decremento del 10% debido a su

actual salida de la unión europea y su proceso de renegociación de importaciones con países latinoamericanos y demás (International Trade Center, 1999 - 2018).

Este tipo de tendencia nos muestra que cada vez mayores países se ven interesados en importar el producto, esto ocasiona que grandes importadores como Estados Unidos mermen la participación de países que se encuentran en fases iniciales de importación disminuyendo así su participación de mercado al no contar con una extensa oferta de proveedores que permita satisfacer toda su demanda interna actual.

A continuación, se muestra una tabla con los principales países importadores de aguacate siendo importante mencionar que estas estadísticas agrupan a todas las variedades de aguacate debido a que la variedad Hass no cuenta con una fracción arancelaria propia que permita conocer cuál es la cantidad exacta que están demandando los países. La presente tabla muestra lo anteriormente mencionado según la tendencia de importación expresada en dólares y la participación en porcentaje para un horizonte de tiempo de 5 años:

Tabla 10: Principales países importadores de aguacate, 2013 al 2017

CODIGO ARANCELARIO: 080440 - NOMBRE: Aguacates o Paltas											
Expresado en millones de dolares y en porcentajes											
Rank	Pais	2013		2014		2015		2016		2017	
		$	%	$	%	$	%	$	%	$	%
1	Estados Unidos	1.141.822	41	1.603.046	46,1	1.703.479	44,2	1.863.088	38,5	2.727.939	43,5
2	Holanda	326.151	11,7	332.953	9,6	403.647	10,5	629.405	13	720.179	11,5
3	Francia	235.738	8,5	272.305	7,8	280.766	7,3	376.911	7,8	446.790	7,1
4	Reino Unido	90.753	3,3	111.335	3,2	169.549	4,4	242.375	5	282.148	4,5
5	Japon	162.020	5,8	168.569	4,8	153.516	4	211.145	4,4	205.327	3,3
6	Alemania	90.661	3,3	111.557	3,2	148.32	3,8	203.410	4,2	269.794	4,3
7	España	83.541	3	100.195	2,9	126.940	3,3	197.014	4,1	249.871	4
8	Canada	145.672	5,2	160.935	4,6	155.597	4	174.406	3,6	224.244	3,6
9	China	3.392	0,1	11.956	0,3	45.168	1,2	78.388	1,6	105.453	1,7
10	Belgica	31.700	1,1	34.342	1	44.015	1,1	71.009	1,5	81.882	1,3

Fuente: (International Trade Center, 1999 - 2018)

Igualmente, es importante conocer la variación de los principales indicadores que miden la evolución de las importaciones a nivel mundial, con ello se busca identificar qué países han tenido un crecimiento significativo en cantidad y valor monetario. Efectuando un breve análisis de los indicadores podemos encontrar que en el periodo comprendido entre el 2013 y 2017, China tuvo un crecimiento exponencial en valor del aguacate del 140% alcanzando así valores unitarios de hasta 3.28 la unidad, este efecto también se aplicó

para el crecimiento de la cantidad importada destacando entre los demás países del ranking de importación. En relación a este análisis encontramos que países como Reino Unido y España también incrementaron su crecimiento en valor y cantidad. En cambio, países como Estados Unidos y Holanda que abarcan la mayor participación de mercado en importación para el año 2017 mantienen estable su tasa de crecimiento en valor y cantidad para el periodo comprendido entre el 2013 y 2017 (International Trade Center, 1999 - 2018).

Aun así, realizando una interpretación de la tasa de crecimiento anual en valor para el periodo 2016 y 2017, Estados Unidos lidera la lista con un 46%, seguido por Alemania con el 33% y Canadá con el 29% suponiendo así un crecimiento en el precio del producto (International Trade Center, 1999 - 2018).

A continuación, se presenta la tabla de indicadores para una mejor comprensión del mismo:

Tabla 11: Indicadores de evolución de los principales importadores de Aguacate a Nivel Mundial

Importadores Código Arancelario Producto: 080440	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Saldo comercial 2017 (miles de USD)	Cantidad importada en 2017	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2017 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)
Mundo	6.265.494	-269.776	2.138.799	Toneladas	2,929	22	13	30	100	
Estados Unidos de América	2.727.939	-2.575.781	900.186	Toneladas	3,03	21	10	46	43,5	4
Países Bajos	7.201.79	83.459	267.332	Toneladas	2,694	25	17	14	11,5	1
Francia	446.790	-376.376	145.813	Toneladas	3,064	17	9	19	7,1	1
Reino Unido	282.148	-267.669	107.597	Toneladas	2,622	36	28	16	4,5	1
Alemania	269.794	-226.617	70.911	Toneladas	3,805	32	23	33	4,3	1
España	249.871	93.137	98.056	Toneladas	2,548	33	25	27	4	1
Canadá	224.244	-224.214	79.892	Toneladas	2,807	10	9	29	3,6	0
Japón	205.327	-205.327	60.635	Toneladas	3,386	7	3	-3	3,3	1,2
China	105.453	-105.453	32.137	Toneladas	3,281	140	122	35	1,7	24,2
Bélgica	81.882	-37.080	28.374	Toneladas	2,886	30	20	15	1,3	1

Fuente: (International Trade Center, 1999 - 2018)

1.2.4 Variación de las importaciones en Holanda y Participación del Ecuador

Siguiendo con el estudio de la demanda es importante identificar la variación de las importaciones en Holanda y los principales proveedores que suministran este producto. Como también es relevante verificar el porcentaje de participación del Ecuador en relación al total de importaciones de aguacate que se efectúan en dicho país.

Para empezar este análisis se encuentra que para un periodo comprendido entre el 2013 al 2017 los principales países que proveyeron de aguacate a Holanda son Perú y Chile con un crecimiento sostenido de importación en cantidad de toneladas y valores de entre el 10 y 15 por ciento respectivamente (International Trade Center, 1999 - 2018).

Con respecto a México uno de los países con mayor exportación y producción de aguacate en el mundo, alcanzo en el 2016 una significativa penetración de mercado permitiéndole repuntar exponencialmente su porcentaje de exportación en un 180%, a partir de ahí ha logrado mantener un crecimiento leve del 2% para el 2017 llegando así a las 18.695 toneladas para dicho año (International Trade Center, 1999 - 2018).

Efectuando un análisis de las tasas de crecimiento de los valores y cantidades de aguacate importadas en Holanda para el periodo 2013 al 2017, se encuentra que Perú y Chile mantienen su tasa de crecimiento estable a comparación de Sudáfrica que registra un decremento del -2% en la tasa de crecimiento de cantidades importadas en el periodo de estudio y una disminución en un -23% de los valores importados por Holanda para este país entre el 2016 al 2017 (International Trade Center, 1999 - 2018).

Del mismo modo, se observa que países emergentes que sobrepasaron la crisis económica del 2015 y que actualmente apuestan a la exportación de aguacate tales como Colombia y México registran un crecimiento por sobre el 100% en los últimos años. De esta manera se puede identificar que las importaciones de Holanda representan el 11.5% de las importaciones mundiales de aguacate, y su posición relativa en el mercado mundial es el número dos (International Trade Center, 1999 - 2018).

Ahora bien, una vez entendido la variación de las importaciones en Holanda, nos vamos a concentrar en la participación en general de los principales exportadores y en específico

la de Ecuador. Es así que el principal exportador de aguacates hacia Holanda es Perú con el 30% de la participación; en segundo lugar, se encuentra Chile con el 24.4% de la participación; en tercer lugar, Sudáfrica con el 10%; seguido de México con el 7,3%; y finalmente Israel con el 6.5% dentro del ranking de los 5 primeros, el otro 20% está distribuido en pequeños porcentajes entre varios países (International Trade Center, 1999 - 2018).

Con respecto a Ecuador según cálculos del Commodity Channel Index (Indicador que permite identificar las condiciones extremas del mercado) basados en las estadísticas del Eurostat (Oficina Estadística de la Comisión Europea) este no aparece en ningún puesto debido a que su porcentaje de participación es insignificante en comparación al resto de países (Comunidad Forex EFXTO, 2011).

De igual manera, los datos muestran que debido a una exportación significativa a Holanda de 79 toneladas en el 2017, Ecuador pudo obtener un crecimiento del 184% en la tasa de crecimiento anual en valores para las exportaciones de Ecuador hacia Holanda en el periodo 2013 al 2017, logrando así una exportación de 237 mil dólares para dicho año (International Trade Center, 1999 - 2018).

Con todo lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que actualmente existe poco desarrollo, implementación y apoyo del gobierno para la producción y exportación de aguacate ecuatoriano hacia mercados extranjeros, así mismo se debería apuntar a canalizar mayor inversión privada o extranjera en este sector y así aprovechar una oportunidad que realmente está teniendo grandes réditos económicos para los países que apuntan a este nuevo mercado emergente. El Ecuador dada su adecuada posición geográfica puede aprovechar y convertirse en competencia para los rivales países de Perú y Chile aumentando así su participación no solo en el mercado holandés sino también en el global.

Para una mejor comprensión a continuación se presenta las tablas con todos los datos relevantes que se utilizaron para el análisis anteriormente presentado:

Tabla 12: Lista de los principales mercados proveedores de Aguacate importado por Holanda

Exportadores Código Arancelario Producto: 080440	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Saldo comercial en 2017 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Países Bajos (%)	Cantidad importada en 2017	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2013-2017 (%, p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2013-2017 (%, p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2016-2017 (%, p.a.)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2013-2017 (%, p.a.)
Mundo	720179	83459	100	267332	Toneladas	2694	25	17	14		100	24
Perú	216043	-216043	30	77460	Toneladas	2789	25	18	30	3	9,7	29
Chile	175467	-175467	24,4	63476	Toneladas	2764	34	22	13	4	8	30
Sudáfrica	71793	-71793	10	25460	Toneladas	2820	4	-2	-23	11	1,1	-6
México	52899	-52899	7,3	18695	Toneladas	2830	113	101	3	1	48,4	26
Israel	47122	-47122	6,5	17568	Toneladas	2682	13	4	46	10	1,1	-17
Kenya	33721	-33721	4,7	14431	Toneladas	2337	28	26	2	8	1,3	28
Colombia	33095	-33095	4,6	12380	Toneladas	2673	143	128	16	12	0,9	169
España	26188	-385	3,6	7934	Toneladas	3301	7	1	37	5	5,7	21
Bélgica	13235	15642	1,8	3410	Toneladas	3881	55	43	40	15	0,7	21
Alemania	12432	258812	1,7	11508	Toneladas	1080	50	80	28	16	0,7	33
Reino Unido	7056	49409	1	2483	Toneladas	2842	2	-16	90	18	0,2	28
Francia	6182	68771	0,9	2143	Toneladas	2885	-18	-25	27	9	1,2	19
República Dominicana	5552	-5552	0,8	2776	Toneladas	2000	49	53	-12	13	0,8	21
Brasil	3777	-3777	0,5	1826	Toneladas	2068	-18	-16	23	19	0,2	6
Tanzania	3501	-3501	0,5	1202	Toneladas	2913	48	35	-1	20	0,2	45
Zimbabwe	3456	-3456	0,5	1265	Toneladas	2732	23	14	10	23	0,1	40
Marruecos	1771	-1656	0,2	606	Toneladas	2922	12	4	-6	14	0,8	81
Suecia	1644	54893	0,2	644	Toneladas	2553	223	222	58	33	0,03	106
Guatemala	980	-980	0,1	371	Toneladas	2642				28	0,05	75
Italia	538	22155	0,1	223	Toneladas	2413	98	96	1915	27	0,06	17
Polonia	475	27692	0,1	189	Toneladas	2513	51	58	677	26	0,06	24
Suazilandia	304	-304	0	106	Toneladas	2868	-3	-11	2	41	0	-47
China	278	-278	0	119	Toneladas	2336			1791			
Austria	237	17953	0	89	Toneladas	2663	161	136	377	25	0,07	26
Ecuador	**237**	**-237**	**0**	**79**	**Toneladas**	**3000**	**184**			**49**	**0**	**-25**
Eslovenia	204	478	0	80	Toneladas	2550	-4	-15	620	30	0,05	98
Estados Unidos de América	193	-193	0	81	Toneladas	2383	41	-39	-92	6	2,5	7

Fuente: (International Trade Center, 1999 - 2018)**;** Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE



Figura 1: Mercados proveedores de aguacate importado por Holanda

Fuente: (International Trade Center, 1999 - 2018); Cálculos del CCI basados en estadísticas del Eurostat

Tabla 13: Comercio bilateral entre Holanda y Ecuador

Código Arancelario Producto: 080440 - Aguacates o "paltas" Unidad: Dólar Americano miles							
Código del producto	Descripción del producto	Países Bajos importa desde Ecuador			Países Bajos importa desde el mundo		
		Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017
08044000	Aguacates o paltas	5	0	237	402965	626985	723077

Fuente: (International Trade Center, 1999 - 2018); Cálculos del CCI basados en estadísticas del Eurostat

1.3 Aspecto Legal

1.3.1 Organización Jurídica

1.3.1.1 Tipo de sociedad

El presente proyecto de negocio se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada, la misma se podrá crear entre dos o más personas las cuales responden por sus obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y realizan el comercio a través de una razón social o denominación objetiva a la que se añadirá las palabras "Compañía Limitada" (Superintendencia de Compañias Ecuador, 1999).

Esta decisión de tipo de compañía fue tomada en base a los siguientes factores:

- **Número de socios:** El proyecto de negocio se constituirá por dos socios, uno encargado del tema netamente comercial y el otro responsable de todo el tema agropecuario para con ello lograr una sinergia dentro de la compañía.

- **Capital Social:** Según la Ley de Compañías del Ecuador Nº000.RO/312 del 5 de noviembre de 1999 en su artículo cita lo siguiente:

> **Art. 102.-** El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.
>
> Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía.

Por esta razón el capital mínimo aportado no podrá ser menor a los $400 dólares americanos. Dicho capital debe suscribirse en su totalidad y deberá pagarse al menos el 50% del valor nominal de cada participación y su saldo debe cancelarse en un plazo máximo de doces meses. Igualmente, el socio que aporte con bienes deberá hacer constar este particular en la escritura de constitución detallando el

valor del bien, tipo, y adjuntando la transferencia de dominio a favor de la compañía, para con ello proceder a evaluar el valor actual de los bienes por los socios o algún servicio de avaluó de bienes. Es importante mencionar que, si el objeto social de la compañía tuviere más de una finalidad, será responsabilidad de la Superintendencia de compañías definir su afiliación de acuerdo a la primera actividad de comercio que sea descrita en el mismo (Superintendencia de Compañias Ecuador, 1999).

- **Responsabilidad Limitada:** Se decidió optar por este factor ya que como su nombre lo indica, los socios de la compañía tendrán responsabilidad limitada y responderán hasta el monto de sus aportaciones individuales con el que hayan ingresado a la compañía.

  Adicional, es importante mencionar que una vez verificado en la Superintendencia de Compañías que el nombre de la empresa a constituir no haya sido creado anteriormente, el mismo puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía, y esta deberá ser aprobado por la oficina matriz de la Superintendencia de Compañías o a su vez por la Secretaria General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil o por último caso por algún funcionario público designado para las tareas de intendencia. En el caso de que se incumpliera algunas de las indicaciones mencionadas la Superintendencia de Compañías podrá imponer una multa por la omisión a la Ley de Compañías (Superintendencia de Compañias Ecuador, 1999).

Con respecto a las atribuciones y capacidades de los administradores de la compañía:

- **Capacidad de asociación:** Las únicas personas capaces de intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada, son las personas que tienen capacidad civil para contratar (Superintendencia de Compañias Ecuador, 1999).

- **Junta General:** Según la Ley de Compañías del Ecuador Nº000.RO/312 – 1999, tienen capacidades y atribuciones los socios de la compañía en los siguientes artículos:

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Art. 118.- Son atribuciones de la junta general:

a) Designar y remover administradores y gerentes;

b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;

c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;

d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;

e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;

f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;

g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;

h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;

i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;

j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;

k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

   En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,

l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

1.3.1.2 Requisitos para la constitución de la sociedad

Según el portal jurídico (LEXPRO, 2018), los requisitos para constituir una compañía de responsabilidad limitada son los siguientes:

- **Reservar el nombre:** En este primer paso una vez que se tenga elegido el nombre de la empresa, este debe ser previamente consultado y aprobado por la Superintendencia de Compañías con el fin de que no exista o se cree otra empresa con el nombre ha sido designado para el presente proyecto de negocio.

- **Elaborar estatutos:** Como segundo paso se deberá realizar el contrato social que regirá en la sociedad y el cual será validado a través de una minuta firmada por un abogado en una notaría autorizada.

- **Apertura de una "cuenta de integración de capital":** Este paso puede ser realizado en cualquier banco del país según la preferencia de los socios. Algunos requisitos para la apertura pueden variar, pero lo básicos son los siguientes:

  - Poseer un capital mínimo de $400 para compañía limitada y un capital de $800 para compañía anónima.

  - Una Carta de socios en la que se debe detallar la participación de cada uno de los socios.

  - 2 Copias de cédula y papeleta de votación de cada uno de los socios.

  - Una vez realizado esto, se debe solicitar un "certificado de cuentas de integración de capital" emitido por el banco en el que se realice la solicitud.

- **Elevar a escritura pública:** En este punto se debe acudir a un notario público de nuestra preferencia, para poder elevar a escritura pública todo lo anteriormente realizado. Para este efecto se debe llevar la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.

- **Aprobación del estatuto:** Para conseguir la aprobación se debe llevar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías para que mediante su respectiva revisión sea aprobada mediante una resolución.

- **Publicación en un diario:** Una vez aprobado el estatuto, la Superintendencia de Compañías entregara 4 copias de la resolución y un extracto para que sea publicado en un diario de circulación nacional.

- **Obtención de permisos municipales:** En este punto los encargados de la constitución de la compañía deberán acercarse al Municipio de la ciudad en donde se está creando la empresa, en este caso Quito, y se deberá gestionar lo siguiente:

  - Pagar la Patente Municipal
  - Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones

- **Inscripción de la compañía:** Una vez gestionado todos los documentos anteriormente mencionados, se deberá acudir al Registro Mercantil del Cantón Quito para inscribir a la sociedad.

- **Realizar la Junta General de Accionistas:** En este punto se deberá a convocar a todos los socios a una junta para nombrar oficialmente a los representantes de la empresa (presidente, gerente, entre otros) según este definido en los estatutos notariados.

- **Obtención de documentos habilitantes:** Con la inscripción generada en el registro mercantil, los encargados de la constitución de la compañía deberán acercarse a la superintendencia de compañías para que se les entregue todos los documentos necesarios para abrir el RUC de la empresa.

- **Inscripción del nombramiento del representante:** En este punto nuevamente se deberá acudir al registro mercantil e inscribir el nombramiento del administrador de la empresa elegido en la Junta de Accionistas, con su acuse de aceptación. Este paso deberá ocurrir dentro de los 30 días posteriores a su elección.

- **Obtención del RUC:** Según el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI, 2018), el documento habilitante de Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene con los siguientes documentos:

  - Llenar el Formulario RUC 01 – A, para la inscripción y actualización de información general del registro único de contribuyentes.

  - Original y copia de la escritura de constitución.

  - Original y copia de los nombramientos.

  - Copias de cedula y papeleta de votación de los socios.

  - Carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizara el trámite correspondiente (En caso de que aplique).

- **Emisión de carta para el banco:** Con el RUC previamente obtenido, se deberá acudir a la superintendencia de compañías para que genere una carta la cual permita disponer de los valores depositados en el banco en que se abrió la cuenta de integración de capital.

1.3.2 Disposiciones Mercantiles

1.3.2.1 Registro de marca en Ecuador

Según el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, por sus siglas en español (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, 2018), el propósito de registrar una marca es para crear un signo que permita distinguir un producto o servicio de otros similares que se ofertan en el mercado. Este registro de marca tiene una duración de 10 años, siendo renovable indefinidamente, y este proceso se puede realizar seis meses antes y seis meses después de la fecha de vencimiento.

Para dicho efecto según el IEPI existen los siguientes tipos de marca a considerar previo a su creación:

- **Marca de certificación:** Es un signo aplicado a productos y servicios en las cuales las características que contiene le permiten obtener una marca de certificación (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, 2018).

- **Marca Colectiva:** Este tipo de merca se utiliza para agrupar a asociaciones de fabricantes, productores, organizaciones o demás que necesitan ser representadas legalmente para ser diferenciados por los productos o servicios que son realizados por los miembros de una organización (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, 2018).

- **Marca tridimensional:** Es un tipo de signo que tiene como característica ocupar un espacio determinado en alto, ancho y profundo (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, 2018).

- **Nombre comercial:** Este tipo de marca es un signo o denominación en el que se identifica un negocio o actividad económica de una persona natural o jurídica (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, 2018).

- **Lema comercial:** Generalmente es una frase publicitaria que acompaña a una marca (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, 2018).

- **Denominación de origen:** Este tipo de marca se considera como un signo que permite identificar cuando un producto proviene de una determinada región, la misma que debe reunir ciertos factores humanos y naturales (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, 2018).

Una vez conceptualizado lo anteriormente mencionado, a continuación se presenta los pasos que según él (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, 2018) son necesarios para registrar una marca en el Ecuador:

- Ingresara través de un navegador a la página IEPI: www.propiedadintelectual.gob.ec.
- Buscar y seleccionar la opción de "Programa/Servicios"
- Ingresar a la opción de "Casilleros Virtual"
- Una vez en esta opción llenar los datos que se solicitan en el "Casillero Virtual"; (Si la persona es natural ingresar los datos con el número de cédula de ciudadanía y si es persona jurídica colocar los datos con el RUC de la empresa)
- Una vez se haya realizado este procedimiento llegara al correo el usuario y contraseña generado; así como un enlace de "Mi Casillero" para proceder a cambiar la contraseña; obteniendo su casillero virtual.
- Después de haber realizado este procedimiento; se debe regresar a la página principal; y se podrá ingresar a "Solicitud en Línea".
- Una vez dentro de solicitudes en línea ingresar con el usuario y contraseña definida.
- Buscar y dar clic en la opción "Pagos".
- Dentro de la opción mencionada anteriormente dar clic en la opción "Trámites en línea".
- Dar clic en la opción "Generar Comprobante".
- Una vez realizado el procedimiento de generar comprobante, se desplegará una plantilla en la que se debe llenar los datos; en este campo se solicitará que se ingrese

el código o al menos 3 caracteres de la descripción de la Tasa de Pago: (Ingrese el código 1.1.10.).

- Una vez ingresado los datos dar clic en el botón generar comprobante.
- Imprimir el comprobante.
- Acudir al Banco del Pacífico con el comprobante generado y pagar la tasa de $16.
- Escanear los comprobantes de pago; tanto el que imprimió del IEPI, como el que fue entregado en el Banco del Pacífico después de haber pagado.
- Enviar vía mail a la siguiente dirección foneticoquito@iepi.gob.ec, así como el nombre exacto de la marca, que se desea verificar.
- Se enviará un correo en el que se informe el status del "Trámite para el registro de la marca".
- Una vez que se verifique en el listado de marcas, que no esté registrado o en trámite de registro el nombre de su marca.
- Ingresar a solicitudes en línea con su usuario y contraseña.
- Dar clic en opción de "Registro".
- Del listado que aparece escoger la opción de "Solicitud de Signos Distintivos".
- En la opción mencionada proceder a llenar la plantilla que se va a desplegar en el sistema con los datos de la marca a crear.
- Después de haber ingresado los datos, dar clic en el botón "Guardar".
- Posteriormente dar clic en el botón "Vista Previa".

- En vista previa dar clic en el botón “Generar comprobante de Pago”, el mismo tiene un costo de $208.

- Con el comprobante de pago generado acercase a cancelar en el Banco del Pacífico.

- Una vez cancelado dar clic en el botón INCIO DEL PROCESO.

Así mismo según él (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, 2018) es importante considerar las siguientes variables al momento del registro de marca:

- **Examen de forma:** En este punto se procede a verificar que se ha cumplido todos los requisitos para básicos para la creación y publicación de la marca. Se puede entender por requisitos: cesión de poder a un tercero en el caso de que este solicite la creación de la marca, nombramiento de representante legal en caso de personas jurídicas que presenten la solicitud sin un apoderado, tipo del signo, naturaleza del signo, etc. (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, 2018).

- **Publicación de la marca solicitada en la Gaceta de Propiedad Industrial:** Este punto sirve para la publicación de la marca en caso de que terceros se vean afectados por el posible registro de la marca solicitada en caso de tener parecidos con otra marca registrada (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, 2018).

- **Oposición:** Dentro del término de treinta días hábiles siguientes a la fecha de la publicación, quien tenga legítimo interés podrá presentar oposiciones fundamentadas (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, 2018).

- **Examen de registrabilidad:** Este punto se aplica en el caso de que no exista oposición, se efectúa el examen de registrabilidad en el cual se resuelve aceptar o rechazarla marca (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, 2018).

- Emisión del título (siempre y cuando la marca haya sido concedida)

1.3.2.2 Requisitos de exportación en Ecuador

Según el portal de información (Pro Ecuador, 2017), los requisitos necesarios para poder exportar son los siguientes:

1. Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC) otorgado por el SRI, en el cual se indique la actividad que se va a desarrollar.

2. Adquirir el certificado de firma digital o TOKEN, el cual es otorgado por las siguientes entidades:

   - Banco Central: https://www.eci.bce..ec/web/guest/
   - Security Data: https://www.securitydata.net.ec/

3. Registrarse en el portal ECUAPASS, este portal permitirá realizar las siguientes acciones:

   - Actualizar la información en la base de datos
   - Creación de usuario y contraseña en el portal
   - Aceptar las políticas de uso
   - Registro de la firma electrónica

Una vez registrado en ECUAPASS será posible registrar los siguientes puntos:

- Solicitud de uso (representante legal de la empresa)
- Solicitud de uso (empleado con la autorización del representante legal)
- Solicitud de uso (general – autorización de terceros)
- Solicitud de uso (entidad pública)

Una vez completo todos los anteriores pasos, se debe realizar el trámite de declaración juramentada de origen (DJO) a continuación se presenta una gráfica para una mejor comprensión del requisito a obtener:

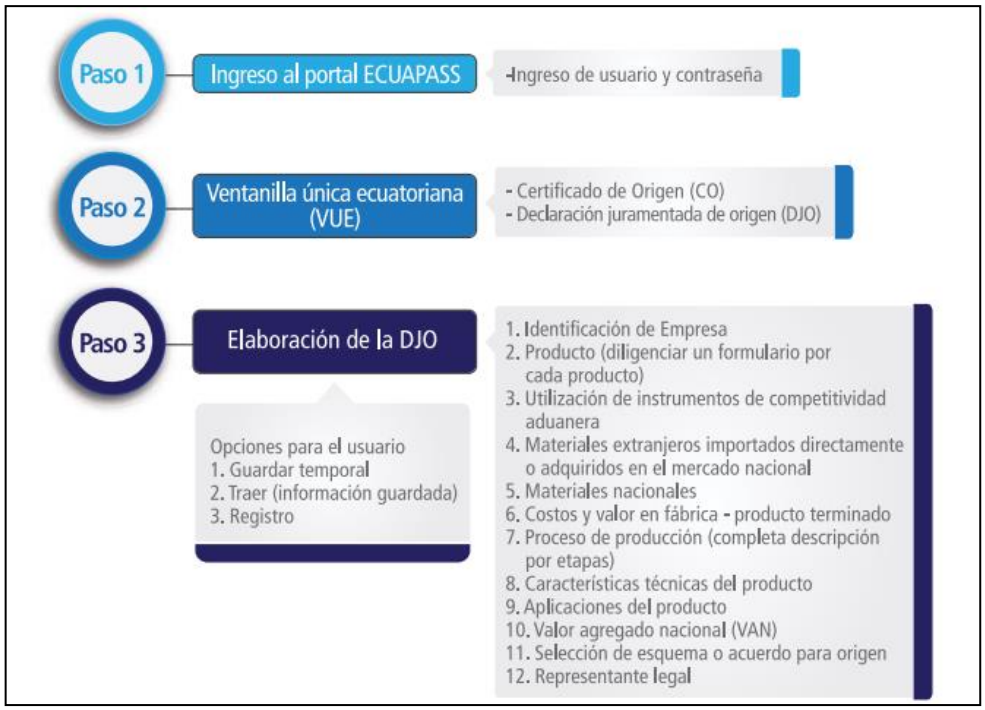


Figura 2:Trámite de declaración juramentada (DJO)

Fuente: (Pro Ecuador, 2017)

1.3.2.3 Proceso de exportación

El proceso de exportación según datos expuestos por la Aduana del Ecuador (SENAE, 2017), empieza con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, esta declaración puede venir adjunta con una factura, proforma y documentación necesaria previa al embarque, es importante mencionar que la declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración formal que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán según la (SENAE, 2017) son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Así mismo los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS según la (SENAE, 2017) son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la DAE, se procede a ingresar la mercancía a la Zona Primaria del Distrito en donde se embarca y posteriormente ingresa al depósito temporal en donde se registra y almacena la mercancía previa a su exportación (SENAE, 2017).

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Canal de Aforo Documental
- Canal de Aforo Físico Intrusivo
- Canal de Aforo Automático

Para una mejor comprensión de lo mencionado, se entiende como Canal de Aforo Automático a la autorización de salida es decir al permiso que se concede para el embarque. Este permiso será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias (SENAE, 2017).

Con respecto al Canal de Aforo Documental, este consiste en designar a un funcionario a cargo del trámite, el mismo será responsable del ingreso de la carga, la misma tendrá que ser revisada por el funcionario, así como también la verificación de los datos electrónicos y documentación digitalizada; con dicha revisión el funcionario podrá realizar el cierre en caso de que no existan novedades con la mercancía. En caso de existir alguna observación esta será registrada a través del esquema de notificación electrónico. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada (SENAE, 2017).

En el caso del Canal de Aforo Físico Intrusivo este funciona según lo mencionado anteriormente adicionando al proceso la inspección física de la carga y la corroboración con la documentación electrónica y digitalizada (SENAE, 2017).

1.3.2.4 Legislación Sanitaria y Fitosanitaria para exportación a Holanda

Requisitos relacionados a la seguridad de los alimentos

Un punto importante a considerar en la exportación de productos agrícolas hacia Holanda, es la legislación sanitaria que esta aplica para conceder el permiso de ingreso de dichos productos, la mayoría de estas normativas aplican en toda la comunidad europea lo que permite una estandarización uniforme en todos los países que la conforman. Como primer punto de regulación sanitaria esta la seguridad de los alimentos la cual según la normativa de la UE establece que para la protección de la salud humana y los intereses de los consumidores se deben cumplir las siguientes condiciones generales dictadas por la (Unión Europea, 2018):

- Cumplir con los principios y requisitos de la legislación alimentaria según el Reglamento (CE) N° 178/2002 de la unión europea la cual dictamina que no se puede comercializar ningún alimento que no sea seguro para la salud teniendo en cuenta los siguientes factores (EUR-LEX, 2015):
    - Las condiciones normales de uso.
    - La información ofrecida al consumidor.
    - Los efectos inmediatos o a largo plazo sobre la salud.
    - Los efectos tóxicos acumulativos.
    - La sensibilidad especifica de determinados grupos de consumidores (Ejemplo: niños).
- Cumplir con los requerimientos de trazabilidad según el Artículo 18 del Reglamento (CE) Nº 178/2002, el cual indica que todos los importadores de productos alimenticios deberán identificar y registrar al proveedor en el país de origen (Unión Europea, 2018).

- Cumplir con las normas generales de la (Unión Europea, 2018) en su Anexo II del Reglamento referente a la higiene de los productos alimenticios la cual dictamina los siguientes puntos clave:

    - Ejecutar los objetivos higiénicos generales en ámbitos como las condiciones de transporte, los desperdicios de productos alimenticios, el suministro de agua, la higiene personal, la formación educacional de los trabajadores del sector de la alimentación, el envasado y embalaje, los procesos de tratamiento térmico, entre otros (EUR-LEX, 2015).

    - Ejecutar análisis de riesgos y control de puntos críticos establecidos en el "Codex Alimentarius". Es importante mencionar que dichos principios no reemplazan a los controles oficiales. Dentro de los objetivos generales de este análisis esta llevar registros, aplicar procedimientos para validar que las medidas son eficaces, aplicar medidas correctivas, designar procedimientos que evalúen la eficacia del método (EUR-LEX, 2015).

Es posible que Holanda aplique regulaciones específicas o en general de la Unión Europea en las cuales todas las empresas del sector alimentario deberán estar autorizadas y verificadas todas sus instalaciones físicas con el fin de asegurar un control de higiene integral. De igual manera todos los exportadores que deseen enviar alimentos a la UE deberán cumplir las normas que se apliquen como también las normativas sujetas en el país importador (EUR-LEX, 2015).

Con respecto a las normas de trazabilidad estas se aplican a los alimentos importados o exportados en toda la Unión Europea según el Reglamento (CE) n° 178/2002. En caso de que la empresa del sector alimenticio descubriera que uno de sus productos representa un riesgo grave para la salud, deberá retirarlo del mercado e informar inmediatamente a la autoridad sanitaria respectiva (EUR-LEX, 2015).

- Cumplir con las normas generales sobre plaguicidas, residuos y demás contaminantes en los alimentos (EUR-LEX, 2015).

- Cumplir con las normas especiales relacionadas con las categorías de los productos alimenticios o los alimentos destinados a poblaciones específicas (EUR-LEX, 2015).

- Cumplir con las normas especiales sorbe alimentos modificados genéticamente, lipoproteínas y nuevos alimentos (EUR-LEX, 2015).

- Cumplir con las normas generales relacionadas a los materiales a estar en contacto con los productos (EUR-LEX, 2015).

- Cumplir con los controles oficiales y las inspecciones programadas para asegurar el cumplimiento de las normativas de la Unión Europea relacionada con los alimentos (EUR-LEX, 2015).

Requisitos de Fito sanidad

Para poder exportar productos vegetales a la unión europea es importante verificar que se está cumpliendo toda la normativa correspondiente a la Fito sanidad. La misma tiene como objetivo establecer una serie de requisitos con el fin de prevenir el ingreso y propagación en territorio europeo de organismos nocivos en los productos vegetales. Dentro de los requisitos principales de la unión europea se encuentra que no se permite importar determinados organismos clasificados a menos de que aplique una circunstancia concreta y será mandatorio que los productos vegetales vengan acompañados de un certificado fitosanitario (Unión Europea, 2018).

Requisitos Generales

Todas las exportaciones de productos vegetales que se realicen hacia la Unión Europea deben contener los siguientes requisitos (Unión Europea, 2018):

- Contar con el certificado fitosanitario emitido por las autoridades respectivas del país exportador.

- Aprobar las inspecciones aduaneras en el punto de entrada a la UE.

- El importador en Holanda deberá estar inscrito en el registro oficial de la Unión Europea.

- Notificar con antelación a las aduanas en Holanda sobre la fecha de llegada al punto de entrada.

En el caso de que un país "no miembro" de la UE desee exportar productos de origen vegetal que supongan un riesgo para los consumidores de la UE, la Comisión Europea o los países miembros podrán aplicar medidas de emergencia temporales.

Normativas de la UE

La dirección fitosanitaria de la Unión Europea dispone los requisitos que buscan prevenir el ingreso de productos nocivos para los siguientes tipos de productos vegetales presentes en la UE (Unión Europea, 2018):

- **Vegetales:** La normativa aplica para todas las plantas vivas, las semillas tipo 1 y las partes vivas de las plantas que se especifican a continuación:

  - Frutos y hortalizas que no se hayan sometido a congelación.
  - Tubérculos, raíces tuberosas, bulbos y rizomas.
  - Flores cortadas.
  - Ramas con follaje.
  - Arboles cortados con follaje.
  - Hojas y follaje.
  - Cultivos de tejidos vegetales.
  - Polen vivo.
  - Vástagos, injertos y esquejes.

- **Productos vegetales:** En este campo aplica a todos los productos de origen vegetal no transformados o que no hayan sido sometidos a preparación simple.

Esta normativa de la UE se basa en la Legislación Internacional siguiente (Unión Europea, 2018):

- Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF), realizada por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura).

- Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, realizado por la OMC (Organización Mundial de Comercio).

1.3.2.5 Documentación para el despacho de aduana en Holanda

Según lo dispuesto por la (Unión Europea, 2018), los siguientes documentos son necesarios para que se pueda aprobar la salida de los productos importados en la aduana de Holanda:

- **Factura comercial:** Este documento se considera como una prueba fehaciente de la transacción comercial entre el importador y el exportador; dicho documento es emitido por el exportador con el fin de cobrar todos los productos que han sido puestos a disposición del importador. Dentro de la factura comercial se encontrará información importante relacionada a la transacción comercial la cual servirá como soporte para el respectivo despacho de aduana. A continuación, se muestra algunos datos generales presentes en una factura corriente de venta (Unión Europea, 2018):

  - Nombre y dirección del exportador y el importador.
  - Fecha de expedición.
  - Numero de factura.
  - Descripción de las mercancías (Denominación, calidad, etc.).
  - Unidad de medida.
  - Cantidad de mercancías.
  - Valor unitario.
  - Valor total.
  - Valor total facturado y moneda de pago. (En este campo se debe mostrar la cantidad equivalente en una moneda que sea libre para convertir a euros).
  - Condiciones de pago (Fecha y modo de pago, descuento, entre otros).

- Condiciones de entrega según el Incoterm definido en la venta.
- El tipo de medio de transporte.

Es importante mencionar que la unión europea no determina un formato específico de la factura por lo que la factura comercial podrá ser emitida por el exportador según se maneje el comercio habitual y esta deberá presentarse en la aduana de Holanda con una versión original y al menos una copia. Dicha factura no es necesario que venga firmada, pero se recomienda que tanto el original como copia sea firmada por el importador y exportador. Igualmente se recomienda que la factura sea presentada en idioma inglés, aunque puede presentarse en cualquier idioma (Unión Europea, 2018).

- **Declaración del valor en aduana:** Este es un documento que se debe presentar a las autoridades aduaneras cuando el valor de los valores importados en Holanda excede los 20.000 euros. Dicho documento debe entregarse en formato impreso y llenado según él, Anexo 8 del Acto Delegado de Medidas Transitorias del CAU determinado en el Reglamento (UE) 2016/341 (OJ L-69 15/03/2016) (CELEX 32016R0341) el cual establece la aplicación de las disposiciones según el Código Aduanero Comunitario y se deberá presentar junto con el Documento Único Administrativo (DUA) (Unión Europea, 2018).

El objetivo principal de este requisito es definir el valor de la transacción para de esta manera definir la base imponible del valor en aduana sobre el que se aplicarán los derechos arancelarios. El valor en aduana se determinará incluyendo todos los costes relacionados al valor de las mercancías, el transporte y seguro y los mismos se aplicarán hasta el primer punto de entrada en la unión europea. Generalmente para definir el valor de aduana se aplica el valor de transacción es decir el precio pagado o por pagar por los productos importados (Unión Europea, 2018).

Existen casos puntuales en los que el valor de la transacción de los productos importados puede estar sujeto a ajustes los cuales pueden ser incrementos o decrementos, según el caso pueden ser (Unión Europea, 2018):

- Aumento en el precio por comisiones o cánones.

- Deducciones por el transporte interno realizados desde el punto de entrada hasta el destino final establecido en el territorio aduanero comunitario.

Cuando se presente la declaración del valor aduana las autoridades aduaneras en Holanda podrán aprobar total o parcialmente dicho valor cuando consideren que (Unión Europea, 2018):

- El valor en aduana de las mercancías importadas no sea superior a 2000 euros por envió, siempre y cuando la exportación no sea a través de envíos fraccionados o múltiples por un mismo remitente al mismo destinatario.

- Dichas importaciones no sean de carácter comercial.

- La presentación de los elementos de que se trate no sea necesaria para la aplicación del Arancel Aduanero de las Comunidades Europeas o cuando los derechos de aduana establecidos en el arancel no deban percibirse por la aplicación de una normativa aduanera específica.

Toda la normativa presentada anteriormente se basa en la legislación a continuación:

- Reglamento (UE) nº 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo del Parlamento Europeo y del Consejo de 9 de octubre de 2013, por el que se establece el Código Aduanero de la Unión (DO L-269 10/10/2013) (Unión Europea, 2018).

- Reglamento Delegado (UE) 2016/341 de la Comisión de 17 de diciembre de 2015 por el que se completa el Reglamento (UE) n° 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que se refiere a las normas transitorias para determinadas disposiciones del Código aduanero de la Unión mientras no estén operativos los sistemas electrónicos pertinentes y por el que se modifica el Reglamento Delegado (UE) 2015/2446 (DO L-69 15/03/2016) (Unión Europea, 2018).

- **Documentos de transporte:** Para una adecuada gestión del transporte de mercancías, se debe cumplir con ciertos documentos para su despacho en aduana, en el caso concreto del proyecto de investigación se utilizará la vía marítima para

enviar los productos, y en los casos que ameriten la vía aérea. A continuación, se muestra los documentos que se deben presentar a las autoridades aduaneras del Estado miembro de la unión europea en donde se realiza la importación (Unión Europea, 2018):

- Conocimiento de embarque marítimo (B/L): Este documento es emitido por la compañía naviera para el cargador, en el cual se indica todas las mercancías que han sido embarcadas. Así mismo sirve como documento de recepción de las mercancías por parte del transportista el cual queda obligado a entregarlas al destinatario. Dentro de los datos relevantes está el tipo de mercancía, el buque y el puerto de destino (Unión Europea, 2018).

  Existen dos tipos de conocimiento de embarque, el primero cuando es un "embarque limpio" es decir que las mercancías se han recibido en condiciones óptimas, el segundo el "embarque con reservas" el cual indica que las mercancías recibidas se encuentran dañadas o en un estado no aceptable (Unión Europea, 2018).

- Conocimiento de embarque FIATA: Es un tipo de documento creado por la Federación Internacional de Asociaciones de Transitorios y Asimilados (FIATA), en la cual se indica que el medio de transporte a utilizar para las mercancías en el multimodal o combinado siendo este de tipo negociable (Unión Europea, 2018).

- Conocimiento aéreo (AWB): El documento de embarque aéreo (o carta de porte aéreo) es un tipo de comprobante que acredita el contrato de transporte entre el remitente y la compañía aérea. Dicho documento se basa en el Contrato de Varsovia (Convenio para la unificación de determinadas reglas relativas al transporte aéreo internacional establecido el 12 de octubre de 1929). Este documento contará de 3 ejemplares originales y varias copias las cuales serán entregadas al remitente, destinatario y transportista. Las copias pueden ser solicitadas en el aeropuerto de salida o en el punto de llegada para la entrega. El documento de conocimiento aéreo abaliza el contrato de transforme adscrito y la recepción de las mercancías por parte de la compañía aérea.

Actualmente, existe un formato de conocimiento aéreo normalizado denominado IATA, este formato es utilizado por todas las compañías adscritas a la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) la misma que se encuentra alineada al Convenio de Varsovia.

- **Seguro de transporte de mercancías:** El seguro de transporte en un contrato el cual permite indemnizar al asegurado en caso de que ocurrieran daños a las mercancías cubiertas en la póliza. Existen dos tipos de seguros, el primero de seguridad de transporte se realiza una negociación de los tipos de riesgos cubiertos y la compensación a proporcionar mientras que en el segundo de responsabilidad del transportista se regula por disposiciones varias. La indemnización del seguro está calculada en relación al peso y valor de la mercancía siempre y cuando el transportista no sea el responsable total del siniestro. Para el presente proyecto de negocio se utilizará los siguientes seguros de transporte (Unión Europea, 2018):

  - Transporte marítimo: Según el Convenio Internacional para el embarque realizado en 1968 y comúnmente conocido como "Reglas de La Haya" o "Convenio de Bruselas,", establece las siguientes responsabilidades en el caso de prestar el servicio de transporte marítimo internacional de mercancías. Es importante mencionar que la compañía de transporte marítimo no se hará responsable de pérdidas o daños en las mercancías en el caso de que respondan a problemas propios de la mercancía, incendio, no contar con condiciones de navegabilidad en el buque, fuerza mayor, huelgas, negligencia del cargador, salvamentos o tentativa de salvamento de vida, entre otros (Unión Europea, 2018).

  - Transporte aéreo: Según lo definido en el Convenio de Varsovia del 1929 y el Protocolo de Montreal de 1975, el transportista aéreo no se considera responsable de daños o perdidas en las mercancías si demuestra que el daño proviene de, una falta de pilotaje (conducción o navegación de la aeronave), de la parte descompuesta ha sido causada del daño o contribuyó al mismo o que se tomó las medidas necesarias para evitar el daño, pero ha sido de fuerza mayor (Unión Europea, 2018).

- **Lista de carga (Packing List):** Este tipo de documento es de carácter comercial el cual viene adjunto a la factura y documentos de transporte. El mismo tiene como objetivo proporcionar información relativa a los artículos importados y los detalles específicos de cada bulto. Usualmente los datos a proporcionar son los siguientes (Unión Europea, 2018):

  - Datos del exportador, el importador y la empresa de transporte
  - Fecha de expedición
  - Número de la factura de transporte
  - Tipo de embalaje (bidón, jaula, cartón, caja, tonel, bolsa, etc.)
  - Número de bultos
  - Contenido de cada bulto (descripción de las mercancías y número de artículos en cada bulto)
  - Marcas y numeración
  - Peso neto, peso bruto y dimensiones de los bultos

- **Declaración de importación (DUA):** Este documento aplica a todas las mercancías importadas en la UE, la misma es una declaración de importación a las autoridades aduaneras del Estado miembro. Esta documento regulatorio está definido según el Código Aduanero de la Unión (CAU) publicado en el Reglamento (UE) nº 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L-269 10/10/2013) :(CELEX 32013R0952) y el Acto Delegado de Medidas Transitorias del CAU adoptado por el Reglamento Delegado (UE) 2016/341 de la Comisión (OJ L-69 15/03/2016) (CELEX 32016R0341) (Unión Europea, 2018).

  Dicha declaración debe realizarse en unas de las lenguas oficiales de la UE la misma que tienes que estar aceptada por el Estado miembro en el que se gestione el documento. Los datos principales a declarar en el DAU son (Unión Europea, 2018):

  - Identificación de los participantes en la operación (importador, exportador, representante, etc.)

  - Destino aduanero (despacho a libre práctica, despacho a consumo, importación temporal, tránsito, etc.)

- Datos de identificación de las mercancías (código TARIC, peso, unidades), localización y embalaje.

- Datos de los medios de transporte.

- País de origen, país de exportación y país de destino.

- Información comercial y financiera (incoterms, valor facturado, moneda de facturación, tipo de cambio, seguro, etc.).

- Lista de documentos asociados al DUA (licencias de importación, certificados de inspección, documento de origen, documento de transporte, factura comercial, etc.).

- Declaración y modo de pago de los impuestos a la importación (derechos arancelarios, IVA, impuestos especiales, etc.).

Adicional a lo anteriormente mencionado, existe varios documentos los cuales se deben presentar conjuntamente con el DUA, y son los siguientes:

- Prueba de origen, normalmente utilizada para aplicar preferencias arancelarias
- Certificado de la naturaleza específica del producto
- Documento de transporte
- Factura comercial
- Declaración del valor en aduana
- Certificados de inspección (sanitaria, veterinaria y fitosanitaria)
- Licencias de importación
- Documento de vigilancia de la Comunidad Europea
- Certificado CITES
- Documentos que justifiquen la solicitud de inclusión en un contingente arancelario
- Documentos requeridos a efectos de los impuestos especiales
- Documentos que justifiquen una solicitud de exención del IVA

Toda la normativa presentada en relacionada a la Declaración de Aduana (DUA) se basa en la legislación a continuación:

- Reglamento (UE) nº 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo del Parlamento Europeo y del Consejo de 9 de octubre de 2013, por el que se establece el Código Aduanero de la Unión (DO L-269 10/10/2013) (Unión Europea, 2018).

- Reglamento Delegado (UE) 2016/341 de la Comisión de 17 de diciembre de 2015 por el que se completa el Reglamento (UE) n.° 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo en referencia a las disposiciones transitorias del Código aduanero de la Unión mientras las mismas no estén operativas los sistemas electrónicos pertinentes y por el que se modifica el Reglamento Delegado (UE) 2015/2446 (DO L-69 15/03/2016) (Unión Europea, 2018).

1.3.2.6 Incoterms

Los INCOTERMS (International Chambers of Commerce Terms) por su significado en español "Términos Internacionales de Comercio", se define como el grupo de reglas internacionales supervisadas por la Cámara de Comercio Internacional con el fin de estandarizar la negociación de las cláusulas comerciales al momento de efectuar una transacción de compraventa internacional (BusinessCol, 2018).

Según el portal (BusinessCol, 2018) los INCOTERMS determinan:

- El alcance del precio.

- Momento y lugar en donde se produce la transferencia de riesgos respecto a la mercadería del vendedor hacia el comprador.

- Lugar de entrega de la mercadería.

- Alcance de la contratación y pago del transporte.

- Alcance de la contratación y pago del seguro.

- Responsabilidad del trámite de documentos y su costo respectivo

Una vez entendido de manera general la función de los INCOTERMS, a continuación, se presenta los términos más utilizados en el comercio internacional según la versión 2010:

- EXW (Ex Works): Por su significado en español "En Fábrica", este término se refiere a que el exportador realizara la entrega de la mercadería al importador en el lugar de fábrica o establecimiento del exportador, sin tener que despacharla o enviarla a algún punto en específico (AFI, 2018).

- FCA (Free Carrier): Este término también denominado "Franco Transportista" se refiere a que el exportador entregara la mercancía a la persona designada por el importador o a su vez al transportista contratado para la movilización de las mercancías. El medio de transporte será designado por el importador y la carga de mercancías se realizará dentro de las instalaciones del exportador una vez definido el medio de transporte a utilizar (AFI, 2018).

- FAS (Free Alongside Ship): Por su significado en español "Franco al Costado del Buque", este término significa que el exportador entregara las mercancías en un punto específico designado por el importador. Dicho punto debe cumplir la característica de que se encuentre al costado del buque designado dentro del puerto de embarque acordado por el importador. Es importante mencionar que todos los gastos y el transporte hasta entregar las mercancías en el puerto de embarque serán cubiertas por parte del exportador como también el respectivo diligenciamiento de los trámites de la aduana hasta el embarque (AFI, 2018).

- FOB (Free On Board) Por su significado en español "Libre a bordo", este término estipula que el exportador entregara la mercancía en el buque que haya sido designado por el importador y según el puerto de embarque acordado previamente. Se puede considerar como ya entregadas las mercancías al importador según lo establezca las condiciones de "a bordo del buque". Es importante mencionar que todos los gastos y riesgos del envió van por responsabilidad del exportador. Generalmente este INCOTERM es usado solamente por vía marítima en donde el

exportador tiene la responsabilidad de diligenciar todos los trámites respectivos (AFI, 2018).

- CFR (Cost and Freight): Este término denominado en español "Costo y Flete" el cual es muy similar al FOB", tienes establecido que el exportador entregara la mercancía en el buque designado por el importador según las políticas que se manejen en el puerto. Es importante mencionar que el exportador cubrirá todos los gastos de embarque, embalaje, flete interno, y flete internacional, hasta que la mercadería pueda llegar a su lugar de destino. La responsabilidad de este INCOTERM es similar al FOB, es decir hasta que la mercadería esté embarcada (AFI, 2018).

- CIF (Cost Insurance and Freight); Por su significado en español "Costo, Seguro y Flete" este término establece que el exportador deberá entregar la mercancía a bordo según el buque designado la cual debe estar alineada a las políticas operativas del puerto establecido. Así mismo este término es similar al FOB únicamente incluyendo dentro del convenio de entrega al importador el SEGURO de transporte y el FLETE internacional (AFI, 2018).

- CPT (Carriage Paid To): Por su significado en español "Transporte Pagado Hasta" este término establece que el exportador entregara toda la mercancía al transportista que haya sido seleccionado por el exportador. La entrega se realizará en el lugar pactado por el exportador e importador, de esta manera el transportista estará sujeto a la responsabilidad de llevar la mercancía desde el lugar definido / punto de entrega hasta el lugar / punto de destino. Generalmente este INCOTERM se utiliza generalmente para establecer hasta qué lugar se encuentra pagado el flete como también para poder definir los gastos y riesgos que serán asumidos por el importador. Es importante mencionar que este termino de comercio se lo utiliza para cualquier tipo de vía de embarque (AFI, 2018).

- CIP (Carriage and Insurance Paid To): Este término por su significado en español "Transporte y Seguro hasta", se refiere a que el exportador deberá entregar la mercancía al transportista que haya sido contratado para dicho efecto, y el mismo deberá entregar dicha mercancía en el lugar que haya sido convenido por el

exportador e importador. Asimismo, el transportista estará sujeto a la responsabilidad de llevar la mercancía desde el lugar definido / punto de entrega hasta el lugar / punto de destino (AFI, 2018).

- DAT (Delivered At Terminal): Por su significado en español "Entrega en Terminal"; este término fue incorporado en los Incoterms del año 2010, estableciendo que una vez despachada la mercancía en aduana, la entrega de la misma será convenida en la terminal en donde hayan convenido previamente el importador y exportador. Se entiende por terminal a todo tipo de lugar al aire libre o cubierto en donde se realice la entrega de las mercancías pudiendo ser estas un muelle, almacén, terminal de carga, ferroviaria, deposito, entre otros (AFI, 2018).

- DAP (Delivered At Place): Por su significado en español "Entregada en lugar convenido", establece que el exportador entregara la mercancía una vez sea puesta a disposición del importador en el lugar convenido, antes de descargarla. Es importante mencionar que el exportador asumirá todos los costos relacionados a la descarga de la mercancía en el lugar de destino una vez se haya formalizado el contrato, en dicho acuerdo se deberá detallar específicamente el lugar de destino acordado. Si fuere el caso de que el importador y exportador acuerden la responsabilidad de que el exportador asuma el despacho de mercancía en aduana, se deberá utilizar el incoterm DDP (AFI, 2018).

- DDP (Delivered Duty Paid): Este término por su significado en español "Entregada Derechos Pagados", establece que el exportador entregara la mercancía poniendo a disposición del importador una vez realizado todos los trámites aduaneros de importación (país de destino). Este término conlleva mayores responsabilidades comerciales al exportador.

Formas de Pago

En este punto se detallará las diferentes formas de pago que pueden aparecer al momento de realizar una transacción comercial entre el importador y exportador:

- **Pago contado (Anticipado):** Este tipo de cobranza establece que el importador realizara el pago por la compra de las mercancías previo al embarque de las mismas, a través de una transferencia bancaria. Una vez realizado el pago el exportador podrá embarcar las mercancías hacia su destino establecido en el Incoterm (BROWNE, 2018).

- **Cobranza Bancaria:** Esta modalidad de cobro establece una mutua confianza entre el importador y exportador, de esta manera los bancos acordados para realizar el cobro de la transacción realizaran dicho procedimiento al momento de presentar los documentos de embarque a ser entregados por el importador una vez se cumpla con todas las condiciones establecidas. En esta modalidad de cobro intervienen el exportador, el banco comercial, el corresponsal del banco y el importador. Así mismo este tipo de cobranza puede ser directa (exportador e importador), a través de un representante del exportador en la ciudad o país destino del importador o por último a través de un banco en cada país encargado de realizar el cobro (BROWNE, 2018).

- **Acreditivo (Carta de Crédito o Crédito Documentario):** Esta modalidad de pago se considera como la más recomendada para los exportadores que recientemente se inician en la industria de la exportación. Esto debido que los bancos a través de la carta de crédito emiten una orden de pago que garantiza la efectiva y segura operación de cobro (BROWNE, 2018).

En otras palabras, esta modalidad permite obtener seguridad al exportador de que las mercancías enviadas serán pagadas una vez se envíen y se esté cumpliendo con todos los requisitos de exportación. La forma de operar de esta modalidad consiste en que el importador solicita en su banco comercial en el país de destino pagar al exportador a través de un banco comercial en el país de origen una vez se haya cumplido con todo lo acordado en la carta de crédito. Es importante establecer en la carta de crédito las siguientes condiciones (BROWNE, 2018):

- Clase, tipo y monto de la operación.

- Plazo para embarcar.

- Plazo para presentar en el banco comercial los documentos exigidos en el acreditivo.

- Plazo de pago.

- Documentos que deben presentarse, tales como: factura comercial, conocimiento de embarque (guía aérea o carta de porte), póliza de seguro cuando la venta sea CIF.

- Otros documentos como: Certificado de Origen, certificado fitosanitario, certificado de calidad, lista de embarque, nota de gastos, visaciones consulares cuando corresponda y cualquier otra documentación dependiendo de la carga, del medio de transporte y del país de destino.

- Puerto de embarque y puerto de destino (lugar de despacho y lugar de recepción).

- Descripción de las mercaderías y exigencias del seguro.

- Posibilidad de enviar las mercancías por parcialidades.

- Términos de entrega de las mercancías (FOB, CFR, CIF, etc.).

Así mismo, puede existir las diferentes clases de carta de crédito que se presentan a continuación (BROWNE, 2018):

- Revocable
- Irrevocable
- Confirmada
- Rotativa: Tiempo/Valor
- Transferible
- Cláusula Roja
- Stand By
- Back to Back
- Derivada
- Divisible
- Abierta

Otras formas de pago

Actualmente existen otras formas de pago utilizadas en el comercio exterior tales como (BROWNE, 2018):

- Pago en efectivo
- Cuenta Corriente
- Cheques particulares o bancarios
- Transferencia bancaria
- Reembolso
- Leasing

1.3.2.7 Aranceles

Según la Legislación Europea D2369/16 la cual hace referencia al tratado de comercio bilateral entre Ecuador y los países de la Unión Europea que entró en vigencia el 01 de enero del 2017, y fue publicado en Registro Público de la UE el 24 de diciembre del 2016 con número de registro L 356, establece que los productos como el aguacate proveniente del Ecuador están definidos dentro del reglamento base con un tipo de preferencia arancelaria en el derecho de aduana del **CERO POR CIENTO**. Esto quiere decir que toda exportación de aguacate que tenga como destino algún Estado miembro de la Unión Europea tendrá un gravámen arancelario del 0% lo que beneficia a las transacciones comerciales de este producto y otros varios de origen agrícola (Unión Europea, 2018).

1.4 Aspecto Ambiental

Para realizar el análisis de este aspecto es importante considerar que el Ecuador es un país con una alta diversidad de microclimas lo que beneficia a la producción de una infinidad de alimentos exóticos con alto valor nutricional. Si bien el factor mencionado anteriormente le permite al Ecuador posicionarse con una alta ventaja competitiva con el resto de países, es relevante mencionar que el cultivo de estos productos tiene un fuerte impacto ambiental en el uso de suelo.

Actualmente dado que el aguacate se ha posicionado como un producto estrella en el mercado mundial, ha generado que su consumo se triplique en los últimos años y que cada vez más países importen este producto para su consumo interno o re- exportación.

Este efecto propio de la globalización actual ha generado que, en muchos países productores de aguacate, se tenga que quemar extensas zonas de bosque con el fin cumplir y aumentar la demanda actual del mismo. Adicional a lo mencionado anteriormente el cultivo del aguacate para poder tener la calidad de cremosidad requiere de altas cantidades hídricas para su cultivo lo que demuestra una baja sostenibilidad ambiental de producción a futuro debido a los actuales problemas de escases de agua.

Otras de las consecuencias que enfrenta el cultivo del aguacate es el alto uso productos químicos agrícolas, la erosión de suelos, la contaminación de ríos y el alto uso de madera para para el empaque y transporte del aguacate.

Si bien todos estos factores indican que la producción y comercialización del aguacate aporta a la destrucción de planeta, es relevante implantar y definir en nuestro proyecto de negocio políticas estrictas que minoren este impacto en temas de degradación de la calidad del suelo, el uso indiscriminado de fuentes hídricas y la tala desmesurada de bosques con el fin de conseguir más terreno de producción.

De igual manera será importante aplicar un acuerdo entre el productor y el exportador en donde se establezca la disminución en el uso de pesticidas químicos y el propender a mejores prácticas medioambientales que beneficien no solo al planeta sino también al consumidor generando así una cadena de responsabilidad ambiental entre todos los que ejecuten esta actividad comercial.

2 ESTUDIO DE VIABILIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

El presente capitulo desarrolla un análisis de la factibilidad de comercialización del proyecto a través del estudio del entorno externo (macro y micro ambiente) a donde pretende apuntar el plan de negocios; mediante la utilización de la metodología PESTA para el entorno global o macro ambiente, y posteriormente mediante el estudio y análisis del mercado, oferta y demanda obtener datos reales del microambiente, estos dos estudios permitirán obtener una descripción actual del mercado apuntar que es Holanda, y con ello determinar la capacidad gerencial de nuestro negocio en relación a la planificación estratégica que se desarrollara posterior a este capítulo.

2.1 Análisis del entorno

2.1.1 Entorno Global

Para poder obtener un mejor análisis de la realidad del país en el que se va a ubicar nuestro producto, es importante analizar toda la coyuntura en el que se encuentre siendo esta política, económica, socio-cultural, tecnológica y ambiental para de esta manera determinar todas las posibles fortalezas y amenazas que va contar y establecer una óptica clara de las medidas de acción a tomar en base a la información y datos encontrados.

2.1.1.1 Entorno económico

La economía de Holanda o los Países bajos obtuvo cambios significativos desde el siglo XVII en donde el comercio, exploraciones marítimas, la pesca y el uso de la banca le permitieron transformarse en el principal aportador comercial para Europa y el mundo. Es importante destacar que el imperio colonial sumado a la oportuna ubicación dentro del contiene europeo ayudaron a sentar las bases del comercio holandés y que estas tengan un impacto significativo durante el siglo XIX y parte del siglo XX en donde la nación empezó su crecimiento económico. Una vez que Indonesia se independizó del imperio holandés en 1940, las políticas económicas de Holanda estuvieron enfocadas a satisfacer mayores mercados europeos con el fin de desarrollar una actividad industrial

diversificada, la creación de industrias químicas y la comercialización de petróleo o gas natural (Anderson, 2010).

Una vez trabajado en estos ejes en la década de 1980, en adelante el gobierno redujo su papel controlador y permitió que empresas privadas aporten a los ingresos del país en diferentes sectores como la industria y agricultura, y que a través de estrategias y alianzas comerciales con EEUU, China, Europa y el resto del mundo permitan mantener un crecimiento económico progresivo para el país (Anderson, 2010).

Si bien en el siglo XX, las principales políticas permitieron sentar las bases económicas de este país, para el siglo XXI Holanda empezó a sufrir grandes desaciertos debido a la crisis económica internacional del 2009 y 2010 en donde la deuda de Europa sumado a la guerra de divisas y desequilibrios mundiales por parte de potencias como EEUU, China o Japón, obligaron a crear políticas monetarias que favorezcan la revalorización de sus monedas frente a su dependencia en el comercio exterior (Badir, 2015).

Es así que, casi después de dos años de recesión en el 2012-2013, la economía holandesa empieza su periodo de crecimiento en el 2014 debido a las altas temperaturas que soportó lo que desencadenó que la población no gaste su dinero en gas para calentar sus casas en invierno. Si bien este acontecimiento generó un corte en el crecimiento del país, benefició a otros sectores como el de manufactura, comercio, transporte, hospitalidad y servicios comerciales en donde la población destinó su consumo en estos tipos de grupos dinámicos que aportaron a un crecimiento sostenido de la economía hasta el 1.7% del PIB en el 2016, esto fortaleció un ritmo de incremento para los años siguientes el cual estuvo soportado por una consolidación presupuestaria, la disminución de fondos para ayudas sociales, el crecimiento en las exportaciones, una inflación negativa, la mirada positiva hacia la inversión y la contribución de los consumidores en varios sectores nuevos (Badir, 2015).

Una vez conceptualizado brevemente la historia económica de Holanda, debemos aterrizar sobre el panorama real de este país y encontramos que actualmente para el año 2018 los países bajos se encuentran como la sexta potencia económica de Europa, son el quinto mayor exportador mundial de mercancías y tienen un puntaje de 76.2 en relación

a la libertad económica, ubicándolo así en el puesto número 17 de las economías más libres del mundo en lo que va del 2018 (The Heritage Foundation, 2018).

La economía actual de los países bajos se centra en tres pilares principales los cuales son: el consumo privado, la inversión y el consumo público. Estos pilares fomentan las tendencias de crecimiento económico para el año en curso las cuales, respaldadas por un paquete de política fiscal expansiva, van determinando el curso de la economía aplicando un menor gravamen del impuesto a la renta, destinando mayores gastos en las áreas de asuntos sociales, defensa, educación y el objetivo claro de atraer mayores gastos privados hacia el país (Essays, UK., 2017).

De este modo es importante analizar que, el consumo de los hogares está impulsado por un crecimiento dinámico del empleo, el cual en lo que va del 2018 ha obtenido una disminución aproximada del 4% en el desempleo del país. Así mismo, los desembolsos en inversión de las empresas privadas se deben a que las tasas de utilización de la capacidad (TUC: Razón que mide en porcentajes la aptitud de producción de los diversos bienes de capital, recursos naturales de los productores, fabricas, servicios públicos y similares dentro de un periodo de tiempo específico) volvieron alcanzar niveles idóneos similares a los observados previa a la crisis que azoto Europa (Essays, UK., 2017).

Por consiguiente, es relevante comenzar un análisis específico en relación a los indicadores macroeconómicos del país para de esta manera entender cómo se desarrollan sus principales movimientos económicos. A continuación, se presenta una tabla con los indicadores más importantes:

Tabla 14: Principales indicadores macroeconómicos en Holanda

INDICADORES MACROECONOMICOS	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PIB (miles de millones de USD)	758,38	777,55	824,48	891,04	921,99
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,3	2,2	3,1	2,6	1,9
PIB per cápita (USD)	44,777	45,658	48,272	52,016	53,666
Saldo de la administración fiscal (en % del PIB)	-1,4	0,8	0,5	0,3	0,7
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	64,6	61,8	56.7	54,2	51,2
Tasa de inflación (%)	0,2	0,1	1,3	1,4	1,5
Tasa de desempleo (% de la población activa)	6,9	5,9	5,1	4,9	4,8
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	65,22	65,71	82,44	89,08	88,91
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	8,6	8,5	10,0	10,0	9,6

Nota: (e) Datos estimados
Fuente: (International Monetary Fund - IMF, 2017) – World Economic Outlook Database

Se puede observar que Holanda empieza su periodo de fortalecimiento de economía en relación al % del PIB a partir del 2016, siendo importante mencionar que estos valores aun sin contar con los intereses de la deuda y efectos pro cíclicos reflejan un saldo ligeramente excedentario (Export Enterprises S.A., 2018).

Es así que, en el 2017, Holanda alcanza un superávit en la evolución del déficit público en 1.1% en relación al PIB, ubicándose así en el puesto número 26 de 189 países, respecto al ranking de déficit respecto al PIB ordenado de menor a mayor. En términos absolutos se puede decir que Holanda registró en el 2017 un superávit de 8.014 millones de euros, superior al año 2016 en donde fue 2.573 millones de euros. Del mismo modo la deuda pública de los países bajos empezó una reducción sustancial pasando de 434.205 millones de euros en el 2016 a 416.067 millones de euros en el 2017. Interpretando estas cifras se puede encontrar que para el 2016 la deuda publica alcanzo el 61.8% del PIB de Holanda, para posteriormente de una caída de 5.1 puntos, quedar en el 2017 en 56.7% del PIB lo que significó una disminución de 18.138 millones de euros en términos absolutos (Datos Macro, 2017).

La deuda pública del país obtuvo un fuerte crecimiento a partir del año 2007 en donde se contaba con un 42.70% de deuda publica en relación al PIB, pero debido a la fuerte crisis económica que azotó Europa a partir del año 2008 hasta el 2016 obtuvo un crecimiento significativo que alcanzó hasta el 61.80% de deuda en relación al PIB, este movimiento establecía que la deuda per-cápita para ese año se ubique en los 25.420 euros por habitante, pero debido al positivo crecimiento económico que obtuvo los países bajos en el año 2017 el valor descendió a 24.358 euros por habitante con una disminución en términos absolutos de 1062 euros por habitante, esperando que para el año 2018 se pueda obtener igualmente un decremento de entre el 5% al 10% (Datos Macro, 2017).

Con respecto a la inflación en la economía, se puede evidenciar que hay un crecimiento de la misma en casi 1.2 puntos en relación al año 2016 y 2017, esto podría significar que algunos productos y servicios encarecieron su precio, y su poder de adquisición para el año 2018 podría ser mayor, pero este al ser comparado con el porcentaje de crecimiento del PIB queda por debajo ya que el crecimiento del valor agregado bruto permite tener una holgura económica en las empresas y familias para la adquisición de productos y servicios en el mercado nacional como internacional (Datos Macro, 2017).

El poder adquisitivo en relación al producto a ofertar (Aguacate Hass) puede ser analizado de mejor manera a través del IPC que es el Índice de Precios al consumo (Índice que mide la evolución del conjunto de precios de bienes y servicios de un país o región) el cual nos brindará un panorama más visible sobre si se ha encarecido o abaratado nuestro producto en el mercado a impactar, es así que observando las estadísticas encontramos que la tasa de variación anual del IPC en Holanda para Junio del 2018 es del 1.7%, similar al del mes anterior. Esta variación mensual ha sido del -0.3% reflejando que la inflación acumulada para el 2018 se ubica en el 1.1% (Datos Macro, 2017).

Por lo tanto, es importante destacar que los precios en artículos de menaje e inmobiliario han sido los más afectados por la inflación con un crecimiento de hasta un 0.6% en sus precios esto se puede suponer por la tendencia a endeudarse en casas nuevas por la población holandesa lo que impone la compra de artículos del hogar y demás. Con respecto al sector en donde se ubica nuestro producto que es Alimentos y bebidas no alcohólicas, el IPC general anual muestra una variación del 2016 en 1.3% al 2017 con 2.5% con 1.2 puntos de diferencia positiva, esto podría significar que para el 2018 la

tendencia del precio seguiría en crecimiento constante y en relación directa a los ingresos de las empresas y hogares (Datos Macro, 2017).

Todos estos tipos de indicadores positivos y saldos en superávit para el año 2017 y 2018, se debe a que actualmente la economía holandesa es muy abierta al comercio, exportación de bienes y prestación de servicios lo que representa hasta el 150% del PIB, ubicándolo así entre los diez primeros exportadores del mundo. Es importante mencionar que Holanda suministra principalmente productos agroalimentarios (plantas, flores, productos lácteos, carne, frutas y verduras), productos químicos, medicamentos y equipos médicos, petróleo refinado, equipos informáticos y telefónicos, gas natural, maquinaria agrícola y de construcción, componentes eléctricos y electrónicos, equipos para impresión y fabricación de semiconductores (COFACE, 2018).

A pesar de ello, la mitad de esas ventas son re-exportaciones ya que el país actúa como centro de acopio para el comercio europeo. Aunque el crecimiento de las importaciones este repuntando debido al crecimiento dinámico de los ingresos holandeses, el superávit comercial probablemente se mantendrá por encima del 10% del PIB. Como las perspectivas para el comercio mundial mejoraron significativamente en 2017, las exportaciones holandesas también se han incrementado (COFACE, 2018).

El comercio de servicios, junto con el transporte, el turismo, las regalías y los servicios a las empresas, probablemente se mantendrá ligeramente en cifras negativas. El saldo de la cuenta financiera neta es negativo, aunque la IED (Inversión Extranjera Directa) en los Países Bajos aumentó en los últimos dos años. Por otro lado, la inversión holandesa en el exterior fue aún mayor. Finalmente, se espera que el superávit de la cuenta corriente aumente en un área de dos dígitos. Gracias a los superávit recurrentes de la cuenta corriente, el país puede registrar una posición acreedora neta equivalente a alrededor del 70% del PIB (COFACE, 2018).

2.1.1.2 Entorno Político

El Sistema político de Holanda se constituye como un gobierno de monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria, este modelo de gobierno sigue una clase de economía llamada “laissez faire, laissez passer” que significa en español

“Dejen hacer, dejen pasar”; esta frase nació en Francia por Adam Smith y lo que promulgaba en su doctrina liberal es una injerencia del gobierno en la economía permitiendo la libertad de elección y acción en el mercado pero respetando el bienestar de la comunidad (Essays, UK., 2017).

La utilización de este sistema en la actualidad tiene ciertas características notables como por ejemplo Holanda se opone a la redistribución de la riqueza de las monarquías o grupos de poder, asegurando la igualdad de clases que existen en el país las cuales son alta y baja, ya que la clase media se podría decir que casi desaparece debido a las fuertes políticas de austeridad que se aplican para beneficiar al sector empresarial y viejas oligarquías europeas. Este tipo de ideología política permite asegurar la riqueza de las personas de poder y afianza que no se haga un mal uso de esos fondos dentro del presupuesto del gobierno (Essays, UK., 2017).

Como fue explicado anteriormente dentro del marco político existe una monarquía constitucional representada por el poder ejecutivo el cual hace la función de jefe de estado, para el año 2018 el monarca de este país es el Rey Guillermo Alejandro de los Países Bajos, el mismo tomo cargo en el 2013 después de que su madre, la reina Beatriz, abdico a la corona después de 30 años de gobierno destacando como la soberana con mayor longevidad de los países bajos, posterior a su abdicación la misma tomo nuevamente su título como princesa de los países bajos (BBC News, 2018).

El rey por su parte tiene como función designar a un jefe de gobierno una vez que se haya realizado las elecciones parlamentarias (cámara baja) ya que todos los ciudadanos adultos tienen derecho a votar directamente en un sistema de representación proporcional. Una vez que el monarca nombra un Primer Ministro (presidente del gobierno) el mismo será elegido como líder del partido mayoritario o de la coalición mayoritaria del parlamento del país para un periodo de gobierno de 4 años. Las políticas del país se encuentran reguladas por el comité asesor conocido como el consejo de estados, dicho consejo es nombrado por el rey con el asesoramiento del primer ministro (Export Enterprises S.A., 2018).

El poder legislativo esta soportado a través de un cuerpo legislativo bicameral llamado Estados Generales o también conocido como parlamento. Se divide en dos partes la

Primera Cámara (cámara alta o senado) y la Segunda Cámara (cámara baja o cámara de representantes). La cámara más relevante del parlamento es la segunda ya que cuenta con 150 miembros elegidos por el público general por un periodo de 4 años y dentro de sus funciones esta iniciar la legislación y prever modificaciones a los proyectos de ley propuestos por el consejo de ministros. Por otra parte, la primera cámara está compuesta por 75 miembros elegidos por un periodo de 4 años por las legislaturas provinciales (Órganos de las doce provincias holandesas) la cual cumple un papel menor en el poder legislativo ya que solo se reúne una vez por semana. Ambas divisiones están sujetas al derecho que tiene el gobierno de disolver el parlamento, una de las cámaras o ambas (Essays, UK., 2017).

La actual Presidenta del Senado es Ankie Broekers-Knol elegida en el año 2013; para la Segunda Cámara la actual Presidenta es Khadija Arib elegida en el 2016, en ambas Cámaras como fue mencionado anteriormente el periodo de gobierno es de 4 años. Con respecto al sistema judicial, Holanda cuenta con cuatro ámbitos de actuación, en el punto más alto se encuentra el Tribunal Supremo de los Países Bajos con sede en La Haya; posterior a este se encuentran otros Cuerpos Judiciales importantes como el Tribunal de Apelación, el Tribunal de Justicia de Distrito y los Tribunales Cantonales, cabe mencionar que todos los jueces holandeses son nombrados por el Rey (Essays, UK., 2017).

Así mismo, es importante citar los partidos políticos más representativos del país los cuales son: Partido Popular por la Libertad y Democracia (VVD, centro derecha); Partido por la Libertad (PVV, derecha populista); Llamada Demócrata Cristiana (CDA, conservador) y Democracia 66 (D66, centro-izquierda, este último busca una mayor participación de los ciudadanos en el sistema político). De los restantes pequeños partidos políticos, la mayoría se encuentran situados en la derecha más radical e izquierda (Essays, UK., 2017).

Para entender de mejor manera como se ha desarrollado la coyuntura política en Holanda, es necesario analizar el marco de gestión del primer ministro Mark Rutte el cual se encuentra en el poder desde el 9 de junio del 2010 hasta la actualidad teniendo una pequeña dimisión en el año 2012 debido a una fuerte crisis política auspiciada por la negativa del Partido por la Libertad ultraderechista Wilders los cuales no apoyaban su plan de recortes presupuestarios lo que ocasiono que no se apruebe el presupuesto

nacional y se convoque a elecciones anticipadas en donde Rutte fue reelegido nuevamente como primer ministro (El Mundo, 2012).

Una vez que concluyó el segundo periodo de mandato de Rutte, el panorama político holandés empezó a caracterizarse por una fragmentación y creación de pactos que hizo posible la nueva sucesión de gobiernos de coalición. Es así que el 15 de marzo del 2017 después de haber realizado las elecciones generales, la coalición entre el VVD (Liberales) y el PvdA (Demócratas) sufrió uno de sus peores resultados en décadas en donde el PvdA fue el partido menos votado. A partir de ello el VVD liderado por Rutte resulto como el partido con mayor número de votos por tercera vez consecutiva seguido del PVV de Wilders, el CDA (Demócratas cristianos) y el D66 (centro-izquierda) logrando así la coalición del nuevo gabinete formado por los partidos: Partido Popular por la Libertad y Democracia (VVD), Llamada Demócrata Cristiana (CDA), Demócratas 66 (D66) y Unión Cristiana (CU). Dicho gabinete liderado por Mark Rutte tomo posesión el 26 de octubre del 2017 tras 7 meses de negociaciones con el Rey Guillermo Alejandro de los Países Bajos el cual juramento la posesión como Gabinete Rutte III (Oficina de Información Diplomática - OID, 2018).

Actualmente, las políticas de Mark Rutte están enfocadas a lograr una mayor consolidación de Europa tras el Brexit el cual desencadeno una inestabilidad en el bloque europeo, para ello Mark propone un mayor control en los líderes europeos apuntando hacia una Unión más perfecta en vez de más cercana, para lograr esto Rutte busca ubicar a Holanda como un mediador de las grandes potencias que son Francia, Alemania y Reino Unido. Sus políticas actuales son poder trabajar con las economías más fuertes del bloque para generar una zona de libre comercio más competitiva asegurando el pacto de estabilidad y crecimiento en los países miembros. También busca establecer un equilibrio a largo plazo en temas como: sistema sanitario, medio ambiente, migración y políticas de comercio más flexibles entre países de la zona europea y países en desarrollo, siendo este último un puntal de su economía ya que busca crear nuevos nexos comerciales con países en vías de crecimiento brindado soporte de infraestructura e innovación para así ofrecer productos de calidad al momento de la re-exportación a países europeos y del Asia (O´leary, 2018).

Del mismo modo dentro de la agenda política de Rutte para el 2018, se encuentra mediar las propuestas de su compañero de coalición Geert Wilders el cual propone un mayor control de migración, políticas anti-islam y la aplicación de leyes a favor de ultraderecha. Sumado a esto trabaja en contra de la propuesta de reforma del presidente francés Emmanuel Macron referente a un fortalecimiento de la capacidad de resistencia de la eurozona frente a futuras crisis políticas u monetarias. En su defensa Rutte expresa que no es considerable el transferir más poder o dinero a la unión europea descartando así la propuesta de Macron de crear un presupuesto de estabilización específico para la eurozona y un superministro de finanzas que coordine la política económica de la unión europea. Rutte propone que aprovechando la bonanza que tiene Europa mirar a largo plazo y establecer políticas fiscales internas que permitan la adecuada repartición de esos recursos y el contar internamente con instrumentos que permitan afrontar la crisis a futuro tanto internamente como también en el sentido de la UE (O´leary, 2018).

En lo relacionado a políticas de comercio que influye en el trabajo de investigación presente, actualmente se encuentra en vigencia el acuerdo comercial con la Unión Europea puesto en vigor el 01 de enero del 2017, este acuerdo político ha permitido un crecimiento sustancial del 14% de las exportaciones entre Ecuador y los países europeos; siendo importante mencionar que casi el 90% de dichas exportaciones abastece a países como Italia, España, Países Bajos (Holanda), Reino Unido y que estas gozan de una exención de aranceles de hasta el 99.7% en productos no petroleros es decir agrícolas. Sumado a todo esto según el análisis de Marianne Van Steen, representante diplomática del bloque europeo en Ecuador, este acuerdo incremento en un 20% los flujos comerciales (importaciones y exportaciones) de Ecuador con el bloque, por lo que a juicio de Van Steen es importante mirar este acuerdo como un convenio a largo plazo en donde actualmente se está trabajando en proyectos con PYMES las cuales puedan aprovechar oportunidades que no han sido explotadas y de esta manera acceder a todo el potencial que cuenta el mercado europeo (El Universo, 2018).

2.1.1.3 Entorno Legal

El entorno legal de Holanda es caracterizado por tener un marco jurídico liberal y flexible reflejado en su economía abierta y fuerte para la creación e inversión de empresas extranjeras. Dicho de otra manera, la orientación internacional hacia el comercio es algo

natural en los holandeses mostrando así una flexibilidad en su legislación fiscal y tributaria. Este tipo de marco legal liberal permite que la organización y creación de empresas sean estas nacionales o extranjeras gocen de los mismos incentivos que una empresa holandés manteniendo así una economía con mejor desempeño y un entorno fiscal más competitivo (Russo Van Der Waal, 2016).

Es importante mencionar que las empresas creadas a partir de leyes extranjeras gozan de total libertad para operar en Holanda con ello se puede celebrar contratos, participar en asociaciones y crear entidades jurídicas holandesas sin ninguna restricción (Russo Van Der Waal, 2016).

Para los inversionistas extranjeros existen dos formas jurídicas predominantes al momento de su creación las cuales pueden ser: Sociedad Anónima o Sociedad de Responsabilidad Limitada, para nuestro proyecto de investigación se utilizará la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada la cual se elaborará un estudio legal más profundo en los capítulos posteriores. Es importante destacar que el actual marco jurídico de Holanda independientemente de la forma jurídica protege en gran medida al trabajador buscando así alinear su legislación a mejores prácticas respecto a un balance en la vida personal y profesional del capital humano (Russo Van Der Waal, 2016).

Con respecto al marco legal en los negocios de comercio, los holandeses prestan mayor atención a las obligaciones del proveedor y métodos de control de calidad; así mismo en caso de incurrir en una resolución de conflictos Holanda se encuentra alineado al Convenio de Viena sobre los Contratos Internacionales. Hablando legalmente los INCOTERMS recomendados para el presente proyecto de investigación son el FOB y el CIF ya que el EXW genera inconvenientes respecto a la logística de transporte la cual es más complicada y regulada en dicho país. Finalmente, al momento de realizar contratos el mismo debe estar redactado en idioma inglés o neerlandés pudiéndose aplicar la legislación de países como Estados Unidos, Inglaterra y Suiza ya que sus normativas se basan en principios justos y comprensibles por estar redactados en inglés (Export Enterprises S.A., 2018).

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

Holanda es considerada como uno de los países más conectados del mundo, esto debido a que son el punto de acceso de Europa para las principales empresas de tecnología de la información, comunicaciones, banca y comercio. Actualmente, importantes compañías han decidido establecer su centro de operaciones en este país aprovechando la alta infraestructura tecnológica que poseen sumado a que cuentan con uno de los mercados de centros de datos más avanzado de Europa brindando una opción inteligente para cualquier operación comercial que se encuentra soportada por información tecnológica (Netherlands Enterprise Agency, 2018).

La costumbre centenaria de espíritu emprendedor, creatividad y colaboración disruptiva le ha permitido a Holanda encajar perfectamente en el nuevo sector de los sistemas y alta tecnología. Claros ejemplos del ingenio holandés van desde el aserradero hasta la bomba de tornillo, desde el microscopio hasta el submarino, desde el motor de 6 cilindros hasta el Variomatic (Sistema de transmisión automática en automóviles) y desde las técnicas de navegación hasta los sistemas que transforman los residuos y los cultivos alimentarios en energía renovable. No es de asombrarse que varias multinacionales líderes como Philips, Shell, Unilever entre otras tienen sus raíces en Holanda debido a la fuerte inversión en I+D sumado al papel importante que cumple el gobierno al auspiciar e iniciar programas de innovación público-privados (Netherlands Enterprise Agency, 2018).

Estas cualidades han hecho de Holanda, el lugar ideal para encontrar soluciones efectivas a los desafíos recientes que el mundo enfrenta en temas como seguridad, energía renovable, áreas de salud y bienestar, movilidad y clima. Estas soluciones aparecen debido al alto nivel de complejidad del desafío y al cruce de tecnología y colaboración que permite tomar alternativas sustentables. Hoy en día, las empresas holandesas y los institutos de conocimiento en el sector de High-Tech System Management (Por sus siglas en inglés; Gestión del sistema de alta tecnología) han obtenido varios reconocimientos por su excelencia tecnológica y por sus aportes en la ingeniera, investigación y desarrollo de programas y aplicaciones tecnológicas para entes gubernamentales y comerciales, dichos programas permiten el análisis de negocios, modelado de datos, simulaciones, educación y capacitación para obtener diferencias significativas en nichos de mercado potenciales (Netherlands Enterprise Agency, 2018).

2.1.1.5 Entorno Sociocultural

Holanda es un país situado en el centro es decir la Europa Occidental, el nombre completo de este país es el Reino de los Países Bajos, dentro del cual se incluye el territorio de las Antillas Neerlandesas y Aruba. Cuenta con una superficie de 41.540 Km^2 ubicándose como uno de los países más pequeños, pero más poblado ya que cuenta con una densidad de población de 17.030.314, lo que se traduce en 506 habitantes por Km^2 (Datosmacro, 2018).

El nombre de este país procede del nombre de las provincias costeras occidentales, Holanda Meridional y Holanda Septentrional y también de la traducción en español de Holanda que significa "país de madera". El idioma oficial es el neerlandés o conocido también como holandés. La capital es Ámsterdam y está formado por doce provincias las cuales son: Brabante del Norte, Drenthe, Flevoland, Frisia, Groninga, Güeldres, Holanda Meridional, Holanda Septentrional, Limburgo, Overijssel, Utrecht, Zelanda. Aunque Ámsterdam fue declarada la capital del reino, La Haya es la ciudad sede del gobierno y la residencia del Rey Guillermo Alejandro (Guevara, Carrion, Real, Cordova, & Sosa, 2018).

En relación al PIB per cápita uno de los indicadores que mide el nivel de vida de los habitantes, para el año 2017 el valor fue de 43.000 euros, lo que comparado con el ranking de 196 países de PIB per cápita ubica a Holanda en el puesto número 23 catalogándolo como uno de los países con mejor nivel de vida. De igual manera el IDH (Índice de Desarrollo Humano), indicador que elabora las Naciones Unidas para medir y analizar el progreso de los países en temas de salud, educación e ingresos ubico a Holanda en el año 2015 (último dato disponible) en 0.924 puntos, lo que ordenado según el ranking de desarrollo humano mundial posiciona a Holanda en el puesto número 7 de 188 países. La esperanza de vida en Holanda para el año 2017 se encuentra en los 81.6 años y la tasa de mortalidad en el 8.8% lo que supone un crecimiento del 0.01% respecto al 2016 demostrando que el país tiene una alta tasa de mortalidad comparado con el resto de países ya que se ubica en el puesto 133 de 193 países (Datosmacro, 2018).

Por su cercanía con territorios de fuerte influencia cultural, económica y social y su tamaño relativamente pequeño, Holanda ha aprendido y utiliza otro tipo de idiomas como

el inglés en un 70%, el alemán en un 60% y finalmente el francés en un 19%. Este tipo de cualidades multiculturales le ha permitido ser considerado como uno de los países con mayor tolerancia social a nivel mundial (Guevara, Carrion, Real, Cordova, & Sosa, 2018).

En lo relacionado a la facilidad para hacer negocios, Holanda se encuentra en el puesto número 32 de 190 países que constituyen el ranking de "Doing Bussines", este indicador ha caído 4 puntos en relación al 2017, lo que apunta a que es ligeramente más difícil hacer negocios en este país. Con respecto a la actitud consumista de la población, la generación "babyboom" pronto saldrá del mercado por lo que nuevos sectores que prestan bienes y servicios a las generaciones actuales tales como bienes de consumo para el hogar, ocio, ropa, vehículos, estilo de vida sana y servicios médicos se encuentran en un rápido crecimiento (Export Enterprises S.A., 2018).

2.1.1.6 Entorno ambiental

Holanda siempre se ha considerado como uno de los países pioneros en innovación ambiental, esto debido a que casi el 80% del país se encuentra bajo el nivel del mar y a la vez se ubicaban como uno de los mayores países de Europa con altas emisiones de CO2 debido a sus grandes reservas de combustibles fósiles, por lo cual ellos aducen que la adaptación al cambio no es algo que se pueda elegir, es la única salida al vertiginoso cambio climático en la actualidad (Plitt, 2017).

Dichos problemas sociales impulsaron a que este país constantemente este generando acciones y propuestas que modifican el estilo de vida de la población. En el tiempo actual el gobierno trabaja en la reserva de miles de millones de euros para instaurar proyectos de inversión en infraestructuras amigables con el medioambiente las cuales sirvan para la protección del país ante posibles inundaciones masivas de sus costas y la parte interior, a la vez trabajan para rechazar las constantes amenazas climáticas que son auspiciadas por la mayoría de países consumistas que todavía se identifican como indiferentes al cambio climático (Temple, 2017).

Para alcanzar todas estas metas, dentro de sus políticas principales está en convertirse para el 2050 en la primera ciudad de Europa libre de emisiones de CO2. Es clave mencionar que las emisiones de este tipo de contaminación generan un incremento de la

temperatura global y por ende un crecimiento en el nivel de agua lo que es un peligro sustancial para la sostenibilidad del país (Temple, 2017).

Por otro lado, Holanda plantea las siguientes líneas de acción para hacer frente al cambio climático:

- *Movilidad Sostenible.* A través del programa "Aire Limpio 2025", Holanda propone la eliminación progresiva y sistemática de automóviles a base de combustibles fósiles, para ello busca imponer el uso de automóviles eléctricos y bicicletas los cuales sumado a deducciones fiscales y políticas regulatorias vayan sentando las bases de un modelo sostenible de cero emisiones (Nieves, 2018).

- *Educar a la población.* La calidad del aire urbano es una de las prioridades del gobierno actual. Para ello se está aplicando diferentes proyectos en ciudades piloto, para lograr que la población cada vez adopte medidas a favor del medioambiente a cambio de beneficios tangibles como Wi-Fi gratis a cambio de reciclar o la transformación de los techos de los edificios en relajantes espacios verdes (Nieves, 2018).

- *Energía Limpia.* Holanda apunta hacia la utilización total de energía sostenible y renovable en todos los sectores de la población. Para cumplir este objetivo se trabaja en grandes proyectos de energía eólica marina, la quema de basura, la geotermia y el gas verde (Sustancia orgánica liberada a través de estiércol o restos de plantas). Con ello buscan cumplir el Pacto Energético Nacional y evitar el aumento de la temperatura terrestre (Nieves, 2018).

- *Agricultura sostenible.* La utilización del suelo para la producción de diversos productos agrícolas y ganaderos genera un desgaste natural en el mismo, el cual pasado los años arroja un suelo totalmente inservible para su utilización. Para contrarrestar este efecto ambiental Holanda trabaja en técnicas revolucionarias que cambiar el concepto de agricultura. Es así que según Ernst van den Ende, director de la Wageningen University and Research (WUR), dice que "el agua no es el problema fundamental. El problema es un suelo pobre, pero la ausencia de nutrientes puede contrarrestarse cultivando plantas que actúen en simbiosis con

ciertas bacterias para producir su propio fertilizante". De esta manera Holanda logra producir mayor número de alimentos evitando el uso de pesticidas y fortaleciendo en cada cosecha los porcentajes nutricionales del suelo (Nieves, 2018).

Por todo lo anteriormente mencionado y demás, podemos observar que Holanda es un país con alta conciencia medioambiental que busca integrar en todas sus políticas nacionales una agenda contra el cambio climático el cual genere un cambio de modelo económico y social apuntando a ser un país líder en la aplicación de tecnologías innovadoras que cambien el actual rumbo de explotación desmesurada del ambiente.

2.2 Estudio de mercado

2.2.1 Mercado Objetivo

Para poder apuntar de manera más competitiva a un mercado es importante conocer todas las características específicas del cliente, esto se realiza con el fin de diseñar estrategias que nos permitan identificar al segmento al cual nos dirigimos y cumplir de esta manera todas las necesidades del cliente potencial.

Para lograr lo antes mencionado en el presente proyecto, a continuación, se presenta un análisis de investigación el cual agrupará todas las variables relevantes para definir nuestro mercado objetivo:

2.2.1.1 Identificación del mercado objetivo

Demográficas

Las variables demográficas hacen referencia a las cualidades de la población tales como edad, estado civil, tamaño del hogar y nivel de ingresos al cual se dirige nuestro negocio, a continuación, se mencionan los principales datos los cuales cabe recalcar fueron obtenido a través de una investigación previa.

La edad promedio de consumo de nuestro producto se encuentra entre los (18 a 44) años lo que supone el 49% de las grandes compras, aunque representa solo el 37% de la población general. Con respecto al estado civil y la conformación del hogar las estadísticas apuntan a que nuestro producto obtiene un mayor porcentaje de consumo en personas jóvenes, casadas o solteras, las cuales al segmentar por tamaño de hogar se ubica en un promedio de (3 personas o más) lo que supone igualmente el 49% de las grandes compras, pero solo representa el 41% de la población general. Con respecto al nivel de ingresos se observa que la tendencia de consumo es hacia clientes con un nivel de ingresos medio-elevados.

Geográficas

Con respecto a la variable geográfica, se puede precisar que nuestro producto apunta hacia ciudades cosmopolitas que habitan en zonas urbanas, esto debido a que la venta de la mayoría del producto se realiza a través de intermediarios que abastecen a los principales mercados y supermercados locales en la región de Holanda. De igual manera es importante mencionar que este producto tiene la tendencia a ser re-exportado hacia otros países de la región europea el cual tendría como destino final ciudades que dispongan de centros de abastecimiento cercanos a zonas urbanas con casas estándar o conjuntos o departamentos habitacionales.

Psicográficas

La variable psicográfica permite determinar los rasgos de personalidad del consumidor en características notables como valores, estilo de vida o intereses. Actualmente los consumidores de aguacates en Europa y específicamente en Holanda se ven atraídos por la variedad Hass debido a que tiene un mayor aporte nutricional de manera holística. Este tipo de conductas se debe al fuerte poder que tiene la globalización en los actuales consumidores que se ven atraídos por un estilo de vida “Green” o “Light”, esto quiere decir que por el bajo aporte de grasas saturadas y la actual tendencia en Europa de consumir productos exóticos “listos para comer” permiten ubicar al aguacate Hass en una variable de consumo hacia productos frescos y no congelados los cuales incrementen la experiencia del sabor al momento de consumirlo. Es así que sumado con los intereses personales de los beneficios que aporta a la piel y salud como también a la oportunidad

de probar nuevos platos culinarios hispanos ubican al consumidor de este producto como un comprador psicográfico extrovertido y abierto al cambio.

Conductuales

La variable conductual hace referencia a los hábitos de consumo de un producto o servicio específico, en el caso del aguacate Hass la frecuencia de consumo es casi en todo el año, debido a que la producción y cosecha del mismo es posible en todas las temporadas abasteciendo de esta manera a todos los importadores de Europa. Hablando de manera más específica, el consumo del producto se realiza al momento de preparar ensaladas o consumir productos o platillos de origen hispano en relación a una dieta de dos o tres veces en el trimestre. En Europa el consumo refleja 1 kilo y medio per cápita al año con una tendencia a crecer exponencialmente hasta los 3 kilos per cápita en los próximos años.

2.2.1.2 Reconocimiento de clientes potenciales

Cliente potencial es todo aquel consumidor sea este persona, empresa o país que tenga interés de adquirir el producto y de esta manera generar un posible ingreso en un futuro a largo plazo. En el caso concreto del presente proyecto de investigación, los clientes potenciales apuntar serian primero apuntar a una mayor cobertura del mercado total de Europa sin la intervención de intermediarios es decir llegar directamente al consumidor final. Segundo, llegar a mercados emergentes como Asia u Oriente medio en donde el consumo del Aguacate Hass está en sus inicios lo que presupone obtener la mayor parte del mercado en su etapa inicial de explotación. Y tercero, brindar nuevas variedades de aguacate a los ya mencionados países definidos como clientes potenciales, esto debido a que cada país puede tener diferentes elecciones en cuanto al sabor o variedad de aguacate que sea de su predilección.

2.3 Análisis de la demanda

2.3.1 Factores que afectan a la demanda

Existen varios factores que pueden desplazar la curva de la demanda entre ellos están los productos sustitutos y complementarios, precios, consumo promedio, ingreso de los

consumidores, preferencia de los clientes, tendencias de consumo, cultura, estacionalidad, tipo de cambio; entre otras variables que determinan las cantidades demandadas de un producto o servicio (Lamb Jr, Hair Jr, & McDaniel, 2002).

Ahora bien, en el caso específico del aguacate todos los factores anteriormente mencionados afectan en diferente grado y proporción, pero existe uno en específico que contiene dos variables interdependientes que interactúan para determinar la demanda del producto. Es así que el factor de mayor importancia para el aguacate es la preferencia del consumidor derivando de este el consumo promedio y el nivel de ingresos económicos de la población.

Estos factores tienen mayor incidencia en Holanda debido a que la población está teniendo una preferencia de consumo hacia productos exóticos, saludables y de alto valor nutritivo. Adicional, al ser la exportación dirigida hacia un país con una economía desarrollada permite que su consumo promedio se mantenga estable y en constante crecimiento debido a que los compradores buscan obtener un producto sano de alta calidad siempre y cuando este se encuentre alineado a un precio que esté definido por la oferta y demanda del mercado. Y en un caso extremo es importante considerar que el nivel de ingresos medio – alto de Holanda permite que los consumidores puedan acceder a nuevas tendencias de consumo sin que el precio sea un impedimento para su adquisición debido a que el optar por productos frescos y saludables está por arriba del costo-beneficio.

De esta manera se puede evidenciar que la creciente comercialización de frutos y hortalizas de origen natural, o también denominados “listos para comer” por sus siglas en inglés “ready to eat” tienen un fuerte impacto en la demanda en el mercado de productos naturales pre-empacados (Special Fruit NV, 2018).

1.1.2. Comportamiento Histórico de la Demanda

El comportamiento de la demanda de aguacate del 2008 al 2017 ha obtenido un notorio crecimiento significativo dentro del periodo estudiado, es así que a continuación se presenta una tabla con datos históricos de 10 años del aguacate en general, para

posteriormente elaborar un análisis detenido del mismo (International Trade Center, 1999 - 2018).

Tabla 15: Datos del comportamiento histórico de la demanda – Holanda (2008 – 2017)

Código arancelario: 08044000 - Aguacates				
Año	**Unidad**	**Cantidad**	**Valor (Unidad: miles de USD)**	**Variación Porcentual en Unidad**
2008	Kilogramos	53.108.859	128.840	
2009	Kilogramos	62.668.455	152.334	18,24%
2010	Kilogramos	62.890.600	153.346	0,66%
2011	Kilogramos	88.665.844	178.367	16,32%
2012	Toneladas	120.322	233.871	31,12%
2013	Toneladas	144.604	325.175	39,04%
2014	Toneladas	168.761	334.049	2,73%
2015	Toneladas	187.695	402.695	20,55%
2016	Toneladas	239.120	626.985	55,70%
2017	Toneladas	267.332	723.077	15,33%

Fuente: (International Trade Center, 1999 - 2018) – Cálculos del CCI base en EUROSTAT

Como se puede observar en los datos económicos presentados, la importación de aguacate ha tenido un significativo crecimiento en el mercado, aunque como se observa en los datos, las crisis económicas globales tienen un fuerte impacto en el crecimiento sostenido del mismo, tal es así que en el 2010 en pleno auge de la crisis económica se evidencia un crecimiento menor al 1% y de igual manera en el 2014 previa a la recesión de la economía en el 2015 se observa un crecimiento en valor menor al 3%, lo que nos indica que si bien se ha mantenido un crecimiento positivo es importante considerar que los impactos macroeconómicos globales pueden tener una injerencia directa y modificar los valores a importar en periodos específicos. Aun así se puede definir que en ningún periodo observado ha existido un decrecimiento de las importaciones, lo que podría establecer un promedio estable de incremento (International Trade Center, 1999 - 2018).

2.3.2 Demanda actual del Aguacate Hass en Holanda

Para realizar este análisis es importante considerar que debido a que Holanda es el centro para la re-exportación de productos hacia toda la Unión Europea, actualmente no posee datos reales de su producción interna, ya que primero este país no posee la calidad de tierra y estación adecuada para la producción del fruto (aguacate) y adicional toda la demanda real está basada en las importaciones que este país efectúa tanto para el consumo interno del producto como para las re-exportaciones hacia otro países europeos.

Por esta razón se ha considerado el total de importaciones de aguacate como la demanda total del país, siendo importante mencionar que actualmente la variedad Hass no cuenta con un código arancelario específico que permita contabilizar su demanda en Holanda, por lo que se ha tomado los datos de las importaciones de la partida arancelaria del aguacate en general para la estimación actual del aguacate hass sumado a investigaciones con los principales importadores de dicho producto en este país.

De este modo se procedió a recopilar información a través de los dos más grandes y principales importadores de vegetales y fruta fresca en Holanda. Las empresas mencionadas son Bud Holland y Pronk Groenten &Fruit. La primera empresa nos comunicó a través de correo electrónico enviado por Mr. Meter Hobert (Key Account Manager Trade – Bud Holland B.V.) que desde el 2016 la variedad Hass se ha vuelto muy popular por el mercado europeo por lo que el dada su experiencia en el mercado de importaciones y exportaciones considera que la participación de la variedad Hass bordea el 50 y 53% dejando así un valor restante de entre alrededor el 47 y 50% de participación para las demás variedades “Green” que engloba la Fuerte, Pinkerton y Arad distribuidas en proporciones equilibradas en el porcentaje mencionado. Así mismo, Mr. Siem Besseling (Market Access Manager – Pronk Groenten & Fruit) nos supo indicar que según la revisión de las tendencias del Mercado europeo la participación de la variedad Hass para el 2018 se ubica en un 52.13 y 55% respectivamente, dejando así un porcentaje de participación para las variedades “Green” de entre el 47.87 y 45% (Hobert & Besseling, 2018).

Con estos datos se procedió a sacar un valor medio de los porcentajes indicados dándonos como resultado un 52.53%, lo que para efectos del estudio se tomará una posición

conservadora y se definirá el porcentaje en 52% para la estimación de la demanda actual de la variedad Hass. A continuación, se presentan varios cuadros con el análisis de la cantidad demandada de aguacate Hass en Holanda, para un periodo de cinco años utilizando el porcentaje establecido (Hobert & Besseling, 2018).

Tabla 16: Importaciones de Aguacate en Holanda (2013 – 2017)

Código Arancelario	Descripción del producto	2013	2014	2015	2016	2017
08044000	Aguacates	143.604	168.761	187.695	239.120	267.332

Fuente: (International Trade Center, 1999 - 2018) – Cálculos del CCI basados en EUROSTAT

Tabla 17: Cantidad de Aguacate Hass Demandada por Holanda (2013 – 2017)

Importaciones de Aguacate Hass en Holanda		
Expresado en Toneladas		
Año	Cantidad Importada	Variación en %
2013	74.674,08	
2014	87.755,72	17
2015	97.601,04	11
2016	124.342,40	27
2017	139.012,64	11
PROMEDIO ANUAL		**16,5**

Tabla 18: Pronóstico de la demanda actual de Aguacate Hass en Holanda

Estimación de la demanda actual		
Expresado en Toneladas		
Año	Importaciones	Variación en %
2018	161.949,72	16,5

Realizando un análisis de la última tabla presentada, se prevé que para el 2018 exista una demanda de 161.949,72 toneladas de aguacate variedad Hass, lo que en términos de variación comparando con el año 2013 arroja un incremento del 116% para un periodo de 6 años. De esta manera se puede evidenciar la clara tendencia de consumo de este producto en Holanda, lo que beneficia a la exportación del aguacate Hass ecuatoriano.

2.3.3 Proyección de la Demanda

Una vez obtenido el porcentaje promedio anual de crecimiento (16.5%), a continuación, se muestra el pronóstico de la demanda de Aguacate Hass en un periodo de 10, es decir hasta el año 2028.

Tabla 19. Proyección de la Demanda de Aguacate Hass

Estimación de la Demanda Futura de Aguacate HASS	
Expresado en Toneladas	
Año	**Pronóstico de la cantidad demandada**
2019	188.671
2020	219.802
2021	256.069
2022	298.321
2023	347.544
2024	404.888
2025	471.695
2026	549.525
2027	640.196
2028	745.829

2.4 Análisis de la oferta

2.4.1 Análisis del mercado competidor

Para realizar este análisis es importante definir que en el presente proyecto de investigación existen dos tipos de competidores directos los cuales afectan a nuestro target o mercado. Adicional, para obtener un panorama amplio de todos los factores que afectan al mercado competidor, se realizara un estudio de las 3 fuerzas de Porter que intervienen en el análisis de la competencia.

- Competidores Directos - Externos

Se entiende por competidores directos aquellas empresas o países que ofrecen productos de similares características a las de nuestro proyecto de negocio. En este caso se podría definir como *competidores directos – externos,* a aquellos países del mercado internacional que ofrecen su producción de aguacate para satisfacer la demanda de Holanda (SINNAPS, 2018).

En este contexto encontramos que existen varios países que ofertan aguacate a Holanda, principalmente la oferta se concentra en países de América latina, siendo importante mencionar que debido a la firma y puesta en marcha del acuerdo comercial entre la UE y Ecuador el 1 de enero del 2017, Holanda otorgo preferencias arancelarias a productos de origen agroindustrial con un (0% de Arancel – Ad Valorem) al Ecuador, lo que beneficia en un futuro a corto plazo un mayor acceso del Ecuador al mercado europeo para las principales exportaciones no petroleras. De igual manera es importante indicar que el Ecuador fue el último país en poner en vigor dicho acuerdo, esto debido a que en el 2009 se estancaron las negociaciones y los únicos países en adscribirse al acuerdo de la CAN fueron Colombia y Perú, poniendo en vigencia dicho acuerdo en el año 2013 lo que generó una ventaja competitiva para dichos países en relación al Ecuador.

De este modo para el año 2017 según cálculos del CCI basados en estadísticas de United Nations Comtrade, el principal competidor para Ecuador en las exportaciones de aguacate hacia Holanda es Perú con el 30% de la participación, seguido de Chile 22.1% y México con el 8.6% (International Trade Center, 1999 - 2018).

Siguiendo con el análisis se encuentra que hay un crecimiento previsible en exportaciones para algunos países productores provenientes del continente africano tales como Sudáfrica con el 7.9% de participación seguido de Kenia con el 5%, de igual manera se identifica un potencial de crecimiento en la oferta para un país de origen asiático (Israel) el cual en los últimos años se ha posicionado en el top 5 de exportadores con mercados en Europa y Asia Oriental. Dentro de la creciente oferta de aguacate también se encuentra Colombia con el 4.9% de la participación actual,

seguido de España considerado un reciente productor y exportador de aguacate logrando así un 4.7% de participación en las importaciones de Holanda (International Trade Center, 1999 - 2018).

Revisando el contexto de otros países de la Unión Europea encontramos que países como Bélgica y Alemania aprovechan el comercio intracomunitario para ofertar a países como Holanda u otros miembros de la UE, frutas y hortalizas de origen exótico, siendo importante destacar que si bien estos países figuran en el top 10 de oferentes de aguacate para Holanda, estos únicamente sirven como re-exportador ya que se abastecen de aguacate de otros mercados competidores tales como Costa Rica, Brasil o incluso España, logrando así un equilibrio en el precio para todo el mercado internacional. Para una mejor comprensión a continuación se lista los principales países oferentes de aguacate en Holanda:

Tabla 20: Principales países considerados competencia directa – externa, en Holanda

PAÍSES EXPORTADORES DE AGUACATE A HOLANDA			
Código Arancelario: 080440			
Posición	**Exportador**	**Valor importado en 2017(miles de USD)**	**Cantidad importada en 2017 (Toneladas)**
1	Perú	167.904	60.308
2	Chile	121.877	44.859
3	México	47.587	16.683
4	Sudáfrica	43.889	15.677
5	Israel	29.680	11.011
6	Kenia	27.768	12.396
7	Colombia	27.348	10.181
8	España	26.245	7.964
9	Bélgica	13.186	3.374
10	Alemania	12.261	11.444

Fuente: (International Trade Center, 1999 - 2018)

- Competidores Directos - Internos

La comercialización de aguacate ecuatoriano en mercados internacionales está organizada y controlada por conglomerados agroindustriales como "Corpoaguacate" que agrupa a varios productores para de esta manera representar y satisfacer las expectativas del cliente internacional en cuanto a cantidad y calidad. Esto debido a que los productores nacionales no cuentan con capacitación técnica para establecer criterios de calidad y adicional no tienen la capacidad de producción necesaria para cumplir individualmente con la cantidad demandada.

Por esta razón, no existe un variado directorio de exportadores identificables en el mercado ecuatoriano, dado que la mayoría de la producción nacional se destina al consumo interno y no a la exportación. De este se modo se procedió a recabar información a través PRO ECUADOR (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones) el cual nos informó que solo se tiene registro de 3 empresas dedicadas específicamente a la exportación de aguacate, aceite de aguacate y derivados de hortalizas. A continuación, se cita a las empresas encontradas y su posterior análisis.

Tabla 21. Principales empresas competidoras en exportación de Aguacate

EMPRESAS COMPETIDORAS			
NOMBRE	**ACTIVIDAD**	**DIRECCIÓN**	**CONTACTO**
UYAMAFARMS S.A. RUC: 0490054529001	Productor Exportador - Venta de aceites y grasas derivadas del aguacate - Cultivo y venta al por mayor de aguacate en diferentes variedades	Quito - Pichincha (Av. 6 de diciembre y La Niña - Edf. Multicentro Piso 5)	(02) - 2565000
AGRÍCOLA PALMEIRAS AGRIPAL S.A. RUC: 0992733160001	Exportador - Venta al por mayor de hortalizas, tubérculos frescos y congelados	Guayaquil - Guayas (Km 6.5 Via Daule Lote Santa Adriana Leopoldo Benitez Manzana 22 Solar 15)	(04) - 2591150 Ext.11
ECUAVERDURAS S.A. RUC: 1792443938001	Productor Exportador - Venta al por mayor de hortalizas, tuberculos frescos y congelados	Quito - Pichincha (Km 4.5 San Jose de Iguiñaro, S/N. El Quinche	(02) - 2123425

Fuente: (Pro Ecuador, 2017)

Para el análisis, se procedió a recabar información directamente de las empresas indicadas, para ello la empresa **AGRIPAL S.A.** nos supo indicar que no se encuentran exportando aguacate regularmente, debido a que hubo una reorganización de su portafolio de productos y tienen prioridad en hortalizas tales como cebolla, tomate, brócoli y similares.

Con respecto a la empresa **ECUAVERDURAS S.A.** es una empresa que recientemente está incursionando en la exportación de aguacate ya que inicialmente comenzó con la exportación de lechuga, col y vegetales congelados, por esta razón están incorporando una nueva y mayor inversión en plantaciones de aguacate variedad hass y verde, esto debido a que son una empresa productora y exportadora la cual con esta inversión buscan obtener un control de calidad desde el momento de la plantación y posterior cosecha. Adicional nos indicaron que sus plantaciones de aguacate estarán en su capacidad óptima de cosecha y exportación en un periodo aproximado de 3 años.

Como último análisis, tenemos a la empresa **UYAMAFARMS S.A.** la cual es una empresa con vasta experiencia en la producción y exportación de aceites y grasas vegetales derivadas del aguacate, empezó desde hace 6 años empezó con la exportación de aguacate vía marítima hacia mercados europeos y Estados Unidos. Esta empresa estaría considerada como nuestro competidor **DIRECTO** para el presente proyecto de negocio ya que maneja estrictos estándares de calidad para la producción, selección, empaque y envío del producto para que este mantenga sus cualidades de sabor y textura "ready to eat".

Para finalizar, es importante mencionar el rol que ejerce **CORPOAGUACATE**, si bien no estaría considerado como un competidor directo, este agrupa y representa a varias fincas productoras del país con el fin de representar en unanimidad toda esa producción y afianzar nexos comerciales con países internacionales para de esta manera fortalecer la producción y comercialización de aguacate ecuatoriano. Para efecto de lo anteriormente mencionado esta organización cuenta con el apoyo de 5 socios principales los cuales brindan soporte técnico a varios pequeños productores asociados con esta corporación, esto con el fin de poder satisfacer toda la demanda de los clientes actuales. A continuación, se lista a los socios principales:

- Jorge Altuna – FINCA LA DELICIA
- Luis Miguel Correa – PILVICSA
- Robert Flick – FINCA EL MILAGRO
- Marcelo Reinoso – FINCA EL PARAISO
- Andrés Dueñas – HACIENDA SAN ANDRÉS

Como fue mencionado anteriormente, para una mayor exactitud del análisis de la competencia, a continuación, se presenta el análisis de las 3 fuerzas restantes del modelo estratégico de Michael Porter relacionadas al nivel de competencia en la industria.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes

Esta amenaza está relacionada con aquellas posibilidades de que ingresen nuevos competidores al mercado y el grado de dificultad en que se apliquen barreras de entrada para su acceso. En este contexto encontramos que las economías de escala son una importante barrera dentro de la industria de producción y exportación de aguacate, esto debido a que países competidores como Chile, Perú o México manejan grandes volúmenes de producción lo que genera una importante barrera de entrada para nuevos competidores que no tienen una amplia capacidad de producción que permita reducir sus costos unitarios.

Otra barrera de entrada que tiene gran incidencia en el Ecuador para nuevos competidores entrantes, es el alto nivel de inversión requerido, esto debido a que para poder competir con empresas exportadoras nacionales o extranjeras se necesita contar una alta inversión inicial que permita instalar y crear una planta lo suficientemente apta para competir con las económicas de escala actuales.

Por último, encontramos que la diferenciación del producto puede contemplar una fuerte barrera de entrada, esto debido a que los actuales competidores ya manejan una tecnología propietaria dentro de su curva de aprendizaje lo que permite que se cumplan todos los estándares de calidad para la producción y exportación de aguacate, en el caso de que un nuevo competidor desee entrar al mercado debe

aplicar e instaurar dichas políticas en la empresa lo que generaría un retraso y posibles costos para poder tener acceso total al mercado objetivo.

Un punto clave en este análisis es el rol que ejercen las políticas gubernamentales, para este efecto la Unión Europea y países latinoamericanos que producen y exportan aguacate, han puesto en marcha valiosos acuerdos y políticas aplicadas en ambos continentes que benefician y promueven la comercialización de este fruto lo que permite que mayores inversionistas se muestren atraídos por crear y generar empresas que puedan competir en el mercado exterior. De esta manera y poniendo en contexto lo anteriormente expresado, se define como **MEDIA** la amenaza de nuevos competidores a la industria.

- Amenaza de productos sustitutos

Se entiende por amenaza de productos sustitutos aquellas acciones del consumidor que pretenden sustituir un producto o servicio de similares características a las que oferta un negocio, y que en un futuro podría contemplar una alternativa viable en la decisión de compra del consumidor.

De esta manera podemos identificar que, para el presente proyecto de investigación, no existe una propensión del consumidor por adquirir un producto sustitutivo del aguacate, esto debido a que en el mercado actual no se encuentra algún tipo de fruta o verdura que tenga similares características a las del aguacate en sabor, aporte nutricional y contenido de grasas saludables. Un posible sustituto en valor nutricional podrían ser los frutos secos tale como las nueces, almendras, aceitunas o aceite de oliva, pero ni fusionando todas ellas se podría conseguir el sabor inigualable del aguacate.

Así mismo, si el consumidor decidiera optar por los productos sustitutos anteriormente mencionados, estos generalmente vienen en un gramaje menor y un costo ligeramente más elevado, lo que conlleva a precios relativos no oportunos dentro de la decisión de compra del consumidor.

Por último y como punto más importante, nuestro proyecto de negocio cuenta con un nivel de diferenciación que es valorado en el mercado internacional, este factor es la variedad Hass del aguacate a ofertar, que se posiciona como una de las variedades más demandadas en el mercado internacional y por el cual se tiene una ventaja competitiva al comparar con variedades sustitutas como la verde, reed, pinkerton u otras. Es importante destacar que esta variedad se produce en casi todos los meses del año en el Ecuador, lo que permitirá poder contar con esta ventaja dentro de todo el año comercial. De esta manera por todo lo anteriormente contextualizado se puede definir como **BAJA** la amenaza de productos sustitutos a la industria en la que se pretende apuntar.

- Rivalidad entre los competidores

Se entiende por rivalidad entre competidores a todas aquellas acciones de la competencia para dejar de lado a un competidor dentro de la industria, en otras palabras, es la lucha entre empresas por ganar una mayor cuota de participación en el mercado objetivo.

Para este análisis encontramos que dentro del Ecuador no existe un elevado número de competidores que pudiesen generar una alta competencia dentro de la industria de producción y exportación de aguacate ecuatoriano, pero al analizar este factor a nivel internacional se encuentra que existen pocos países muy bien posicionados los cuales están preparados para iniciar batallas competitivas en su objetivo de ganar el liderazgo del mercado.

Así mismo, dado que el Ecuador posee una desventaja competitiva en relación a las economías de escala con Perú, Chile y México, este factor podría impactar al proyecto de negocio dado que, en un intento de la competencia por incrementar su capacidad, puede generar que pequeños emprendimientos en países como Ecuador salgan o se dificulte su acceso a la industria al tener que reducir el precio por un exceso de la oferta en el mercado.

Un factor importante a mencionar en este análisis es que esta industria tiene un alto crecimiento del sector, lo que genera que la competencia se encuentra equilibrada

y no tenga que recurrir en fuertes batallas por ganar una mayor participación en el mercado. Es así que por todo lo anteriormente mencionado podemos definir como **MEDIA**, la rivalidad entre los competidores de la industria de exportación de aguacate.

2.4.2 Producción mundial de Aguacate

Según los últimos datos encontrados referente a la producción mundial publicado por (FAOSTAT, 2018), el país con mayor producción de aguacate a nivel mundial es México, seguido de Republica dominicana, Perú y Colombia. La producción mundial empezó a obtener un crecimiento significativo en la industria a partir del año 2011 debido al interés de grandes países industrializados por adquirir este producto e incluirlo en su dieta diaria de alimentación. Para una mejor compresión a continuación se presenta los datos encontrados:

Tabla 22: Principales países productores de aguacate a nivel mundial

PAÍSES PRODUCTORES DE AGUACATE - 2016		
Expresado en miles de toneladas		
Posición	**País Productor**	**Cantidad producida**
1	México	1889.35
2	República Dominicana	601.35
3	Perú	455.39
4	Colombia	309.43
5	Indonesia	304.94
6	Brasil	195.49
7	Kenia	176.05
8	Estados Unidos	172.63
9	Chile	137.37
10	China	122.94

Fuente: (FAOSTAT, 2018)

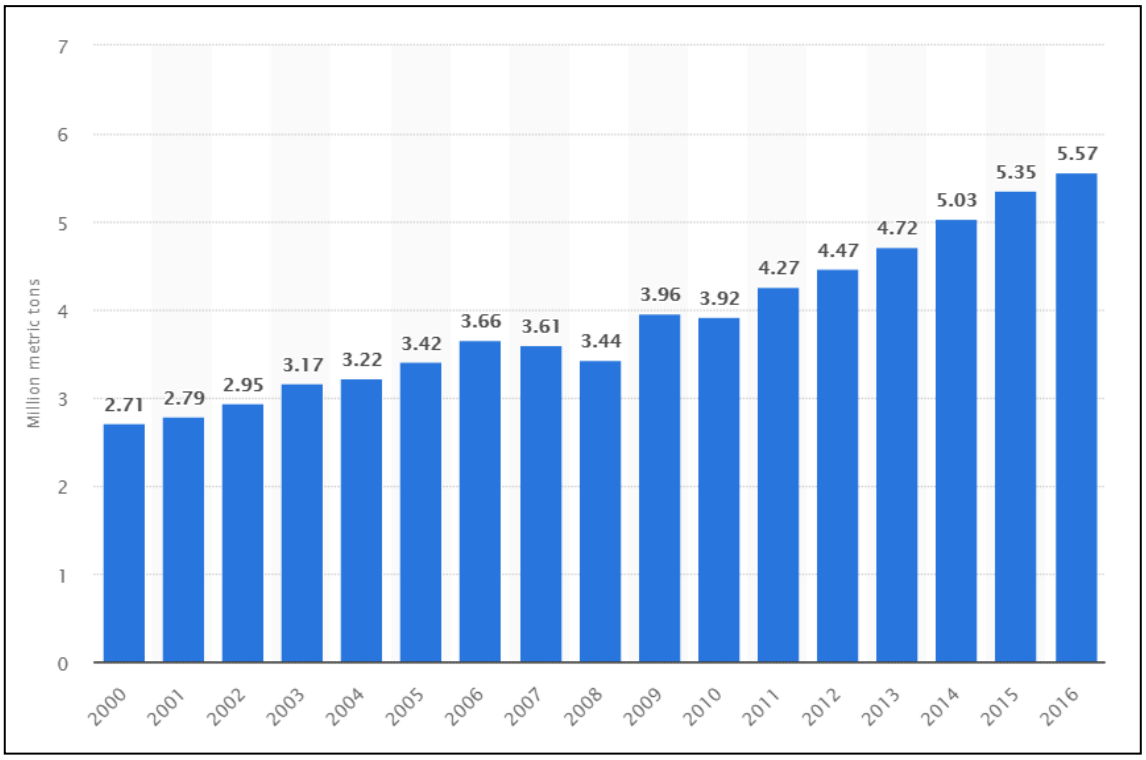


Figura 3: Comportamiento histórico de la producción mundial de aguacate del 2000 al 2016 (Expresado en miles de toneladas métricas)

Fuente: (STATISTA, 2018)

2.4.3 Evolución de las exportaciones a nivel mundial

Las exportaciones de aguacate a nivel mundial han logrado importantes cifras de crecimiento a partir del año 2011 en donde varios empresas y países internacionales se ven atraídos por la calidad nutritiva del aguacate, es así que en el año 2013 la cantidad exportada mundial en toneladas era 1.205.198 para en el 2017 llegar a las 1.191.918 toneladas, registrado así una evolución significativa en dicho periodo. Es importante recalcar que todas estas tendencias han permanecido en constante crecimiento, y solo en el año 2015 se observa un ligero incremento debido a la crisis económica mundial que afecto a varias de las transacciones comerciales mundiales. A continuación, se presenta datos con información relevante respecto a la evolución de las exportaciones (International Trade Center, 1999 - 2018):

Tabla 23: Datos de la evolución de las exportaciones de Aguacate a nivel mundial

Evolución de las exportaciones de Aguacate a Nivel Mundial		
Expresado en Toneladas y en Miles de Dólares		
Año	**Cantidad exportada**	**Valor exportado en miles de Dólares Americanos**
2013	1.205.198	2.419.555
2014	1.418.782	3.021.460
2015	1.506.594	3.208.466
2016	1.871.673	4.326.808
2017	1.991.918	5.823.309

Fuente: (International Trade Center, 1999 - 2018)

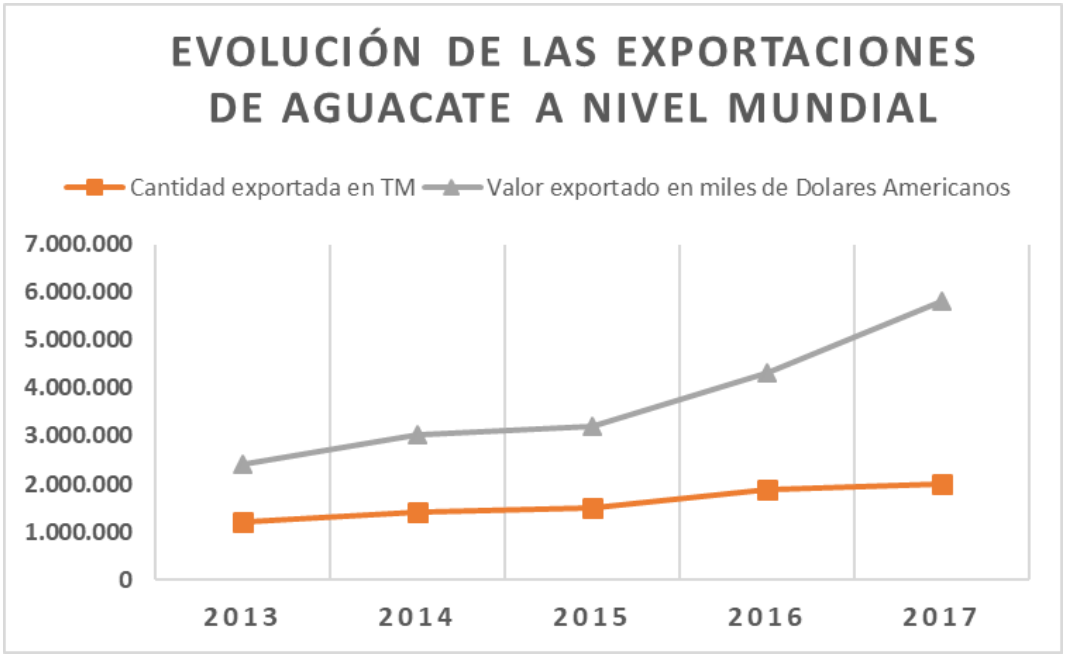


Figura 4. Evolución de las exportaciones en valor monetario y cantidad

Fuente: (International Trade Center, 1999 - 2018)

Como se puede observar en la figura, las exportaciones en cantidad se mantienen estables con un crecimiento de entre el 15 y 20 por ciento respectivamente, pero tal como se observa en la figura el valor por esas exportaciones se incrementa drásticamente a partir del año 2015 con un crecimiento exponencial en el precio del producto de entre el 30 y 35% respectivamente lo que a simple vista indicaría la alta rentabilidad del comercio de este producto (International Trade Center, 1999 - 2018).

2.4.4 Participación del Ecuador en las exportaciones mundiales

La participación del Ecuador en las exportaciones mundiales de aguacate es poco visible y casi nula, esto debido a que como fue mencionado anteriormente la mayoría de la producción se destina para el consumo nacional, y de la misma manera no habido el interés y el apoyo de entes gubernamentales para que haya una mejor producción y promoción del aguacate ecuatoriano en mercados internacionales.

De esta manera podemos encontrar que para el año 2017 la posición relativa del Ecuador en las exportaciones mundiales de aguacate es el número 49 entre 112 países, y cuenta con un porcentaje de participación nula del 0% (International Trade Center, 1999 - 2018).

Como parte de otros datos adicionales encontramos que los valores FOB alcanzado por Ecuador entre el 2013 y 2017 fueron de $712.000 mil dólares. Es importante mencionar que la crisis económica del 2015 genero un fuerte decremento en las exportaciones de aguacate ecuatoriano, logrando reposicionarse de cierta manera a partir del año 2016 en adelante. A continuación, se presenta las cifras encontradas (International Trade Center, 1999 - 2018):

Tabla 24: Participación del Ecuador en las exportaciones mundiales de Aguacate

Indicadores de la participación del Ecuador en las exportaciones mundiales de Aguacate	
Código Arancelario	08044000
Descripción del producto	Aguacates
Valor exportado en 2017 (miles de USD)	202
Balance comercial 2017 (miles de USD)	197
Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (%, p.a.)	-25 %
Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017 (%, p.a.)	-26 %
Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2017 (%, p.a.)	1153 %
Tasa de crecimiento anual del mundo importaciones entre 2013-2017 (%, p.a.)	22 %
Participación en el mundo exportaciones (%)	0
Posición en el mundo exportaciones	49

Fuente: (International Trade Center, 1999 - 2018) – Cálculos del CCI

2.4.5 Principales Países Exportadores

El 90% de las exportaciones mundiales de aguacate están distribuidas en 11 países que agrupan en diversos porcentajes dicha participación en el mercado, el primer país que sobresale y el cual es uno de los mayores productores y exportadores a nivel mundial es México con el 49.8% de participación en las exportaciones mundiales de aguacate, en segundo lugar esta Holanda con el 10.09% de participación siendo importante precisar que este país únicamente importa el aguacate y lo re-exporta en toda la comunidad europea y varios continentes vecinos, en tercer lugar se encuentra Perú con el 10% y seguido de Chile con el 8.2%, ambos países son productores y exportadores del mismo (International Trade Center, 1999 - 2018).

Es importante mencionar que países como Perú, Chile, México o incluso Holanda han superado las tasas de crecimiento en valor y cantidad pronosticadas, esto en un rango de entre 1 a 5 puntos, lo que ha generado un mayor crecimiento y desarrollo para la exportación de aguacates de calidad hacia el mercado extranjero y que esto se vea reflejado en un precio mayor por tonelada (International Trade Center, 1999 - 2018).

Así mismo dentro de la comunidad europea, España sobresale como uno de los primeros países de Europa en producir y exportar este producto con los beneficios que se aplica a los miembros de dicho grupo económico, tal es así que España cuenta con el 5.9% de participación en la exportación de aguacate a nivel mundial (International Trade Center, 1999 - 2018).

Con respecto al otro 10% de participación restante, este se encuentra disperso en varios países de Centroamérica, África y Asia Occidental y Oriental. Para una mejor comprensión a continuación se presentan datos con los principales países exportadores e indicadores relevantes que permiten identificar su capacidad de crecimiento en el mercado (International Trade Center, 1999 - 2018).

Tabla 25: Principales países exportadores y sus indicadores

Exportadores	Principales países exportadores de Aguacate								
	Valor exportado en 2017 (miles de USD)	Saldo comercial 2017 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2017	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2017 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
Mundo	5823307	-285262	1991921	Toneladas	2923	24	13	34	100
México	2901063	2901063	897560	Toneladas	3232	26	14	38	49,8%
Holanda	635872	83313	190715	Toneladas	3334	25	20	33	10,9%
Perú	580399	580275	247192	Toneladas	2348	29	21	46	10%
Chile	479290	468755	177236	Toneladas	2704	30	18	29	8,2%
España	343008	93137	107005	Toneladas	3206	21	13	27	5,9%
Estados Unidos de América	152379	-2575535	50924	Toneladas	2992	7	7	18	2,6%
Nueva Zelandia	87026	87026	17869	Toneladas	4870	8	4	-1	1,5%
Kenia	77997	77743	51507	Toneladas	1514	28	21	22	1,3%
Francia	70940	-376308	22881	Toneladas	3100	19	10	22	1,2%
Israel	67220	67218	20861	Toneladas	3222	-17	-22	61	1,2%
Sudáfrica	64117	56970	43492	Toneladas	1474	-6	-4	-11	1,1%

Fuente: (International Trade Center, 1999 - 2018)

- Principales destinos de las exportaciones

  El principal destino de las exportaciones de México es Estados Unidos con el 44.7% de la participación, seguido de Canadá, Japón, Holanda y Francia los cuales agrupan otro porcentaje variado pero significativo. Con respecto a Holanda uno de los países que figura en segundo puesto como mayor exportador de Aguacate, este tiene un diversificado número de países los cuales mayoritariamente pertenecen a la Unión Europea (International Trade Center, 1999 - 2018).

  Perú por su parte engloba el mayor número de exportaciones en cantidad de toneladas para Holanda, seguido de Estados Unidos, España y Reino Unido; es importante recalcar que este país lidera en el continente sudamericano la producción y exportación del aguacate (International Trade Center, 1999 - 2018).

A la par se encuentra Chile, en donde igualmente concentra su exportación para Holanda, Estados Unidos, y está obteniendo un mayor acceso a mercados tales como el Reino Unido, China, Argentina entre otros. A continuación, se presenta una tabla con las cifras más importantes de los destinos de exportación de los principales exportadores de aguacate (International Trade Center, 1999 - 2018):

Tabla 26: Destinos de exportación de los principales países exportadores de aguacate

Principales Destinos de Exportación			
PAÍS	**DESTINO**	**MILES USD (2017)**	**Participación en %**
México	Estados Unidos	2.193.384	80,01
	Canadá	259.554	9,47
	Japón	181.495	6,62
	Holanda	60.067	2,19
	Francia	46.882	1,71
Holanda	Alemania	206.346	52,69
	Suecia	51.796	13,23
	Noruega	51.329	13,11
	Francia	42.670	10,90
	Dinamarca	39.482	10,08
Perú	Holanda	206.002	38,03
	Estados Unidos	175.181	32,34
	España	88.964	16,42
	Reino Unido	58.050	10,72
	China	13.442	2,48
Chile	Holanda	152.703	36,61
	Estados Unidos	115.528	27,70
	Reino Unido	56.355	13,51
	China	51.739	12,41
	Argentina	40.750	9,77

Fuente: (International Trade Center, 1999 - 2018)

Con respecto a los principales destinos de exportación de aguacate en Ecuador, estos son Holanda con un valor FOB exportado en el 2017 de $120.000 USD, seguido de España con $44.000, China con $16.000, Singapur con $9.000, Colombia con $8.000, Canadá con $3.000 y finalmente Emiratos Árabes Unidos con $2.000. Cabe mencionar que estos valores exportados son insignificantes ya que no afectan en lo absoluto al porcentaje de participación de los principales y secundarios países exportadores de aguacate a nivel mundial (International Trade Center, 1999 - 2018).

2.4.6 Factores que Afectan a la Oferta

Existen varios factores que pueden afectar la curva de la oferta, entre los principales están los cambios climáticos, bienes alternativos, tecnología, niveles y costos de producción (Khan Academy, 2018).

En el caso específico del proyecto de investigación los más importantes son los cambios climáticos los cuales pueden generar daños en las plantaciones las cuales posteriormente no van a poder cumplir con los requerimientos de calidad que demandan los países o empresas consumidoras.

Otro factor importante siguiendo el supuesto de "ceteris paribus" el cual indica que si el precio de un producto sube o baja este tendrá impacto directo en la cantidad ofrecida. En el presente proyecto de investigación al tener una fuerte competencia con Chile y Perú los cuales manejan altos niveles de producción a costo bajo, nuestro proyecto podría verse afectado en la oferta si por un acaso los insumos tales como agua, tierra, fertilizantes y demás elevan su costo lo que generaría una disminución de la producción para de esta manera abarcar todas las plantaciones con los suficientes insumos para entregar un producto de calidad que sea percibido en el mercado extranjero (Khan Academy, 2018).

También tenemos las nuevas tecnologías, las cuales ya se aplican en países como México o Perú, estas pueden tener un fuerte impacto ya que, al incorporar dichos avances tecnológicos en la producción de aguacate, puede crear productos de calidad o una sobreoferta al tener mayores semillas preparadas para las diversas bacterias o plagas en las plantaciones, esto podría generar que la oferta de Ecuador se vea obstaculizada por una oferta de mejor calidad.

Y, por último, pero no menos importante, tenemos la injerencia del gobierno, actualmente en el Ecuador y en varios países de Latinoamérica se está experimentado una serie de recortes a subsidios y apoyos brindados por el estado, estas aplicaciones si no están debidamente consolidad con un apoyo fiscal para las empresas productoras o exportadoras podría generar un significativo impacto en la oferta del aguacate a nivel mundial.

2.4.7 Comportamiento Histórico de la Oferta en Ecuador

La producción del aguacate en el Ecuador lleva ya varios años, pero principalmente logro su boom de exportación a partir del año 2012 en donde variedades como la Hass empiezan a despuntar en mercados internacionales. Aun así, tal como fue mencionado en anteriores ocasiones, la mayoría de la producción nacional se destina para el consumo interno del país, por lo que su acceso a mercados extranjeros ha sido ciertamente limitado (International Trade Center, 1999 - 2018).

Si bien la oferta del Ecuador en el 2017 llego 3.058 toneladas exportadas con ingresos de $202 mil dólares, en el año 2014 se experimentó un fuerte decremento sostenido en las exportaciones llegando así en el 2016 a exportar únicamente 15 toneladas con ingresos por $15 mil dólares. De esta manera se puede evidenciar que para el 2017 se está volviendo alcanzar niveles idóneos previos a la crisis económica del 2014 y 2015. A continuación, se presenta una tabla con las cifras encontradas (International Trade Center, 1999 - 2018):

Tabla 27: Comportamiento Histórico de las exportaciones de Aguacate en el Ecuador

Histórico de la Oferta de Aguacate en Ecuador		
AÑO	**CANTIDAD - TON**	**FOB - DÓLAR**
2013	3.792	$238000
2014	2315	$143000
2015	1.007	$65000
2016	213	$15000
2017	247	$188000

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Con los datos anteriormente presentados se procederá a calcular el promedio anual tanto en toneladas como también en miles de dólares, cifras que el Ecuador exporto en el periodo 2013 al 2017.

Tabla 28: Variaciones del histórico en Toneladas

VARIACION DE LAS EXPORTACIONES DE AGUACATE DEL ECUADOR EN TONELADAS					
DETALLE	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Tonelada	3.792	2.315	1.007	213	247
Variación en Toneladas		-1.477	-1.308	-794	34
Variación en %		-38,95%	-56,50%	-78,85%	15,96%
Promedio Anual en Toneladas	-39.58%				

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Tabla 29: Variaciones del Histórico en Valores

VARIACION DE LAS EXPORTACIONES DE AGUACATE DEL ECUADOR EN VALORES					
DETALLE	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Valor	238.000	143.000	65.000	15.000	188.000
Variación en miles de USD		-95.000	-78.000	-50.000	173.000
Variación en %		-39,92%	-54,55%	-76,92%	1153,33%
Promedio Anual en valores	245.49%				

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

2.4.8 Oferta Actual de Aguacate Hass en Ecuador

Para poder realizar el cálculo de la oferta actual de aguacate Hass en Ecuador se procedió a recabar información de varios artículos y publicaciones de investigación, referentes al cultivo y comercialización tanto nacional como internacional del aguacate, para este efecto se encontró un revista científica de valiosa ayuda elaborada por el INIAP (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias) el cual en su publicación en el año 2016, elabora una proyección de la oferta a través de históricos considerando el consumo per cápita de 1kg por persona en el Ecuador y adicional el incremento en 19% en la demanda según aumenta la población en un periodo de tiempo del 2011 al 2020. A continuación, se presenta los datos encontrados (Vieral, Sotomayor, & Viera, 2016):

Tabla 30: Proyección del exceso de oferta de aguacate en Ecuador mediante el método de análisis histórico de ventas

Proyección del exceso de oferta en el Ecuador				
Años	**Oferta en Tm**	**Demanda Ecuador (Miles de Tm)**	**Exceso de oferta en Tm**	**Exceso de oferta (miles de USD)**
2011	26.224	19.761	6.463	10.663.000
2012	26.491	19.757	6.734	11.110.000
2013	26.758	19.753	7.005	11.558.000
2014	27.025	19.748	7.276	12.005.000
2015	27.292	19.744	7.547	12.453.000
2016	27.559	19.740	7.819	12.900.000
2017	27.826	19.736	8.090	13.348.000
2018	**28.092**	**19.732**	**8.361**	**13.795.000**
2019	28.359	19.727	8.632	14.242.000
2020	28.626	19.723	8.903	14.690.000

Fuente: (Vieral, Sotomayor, & Viera, 2016)

Una vez obtenido estos datos se puede precisar que la oferta actual del aguacate en general para el año 2018 es de 28.092 toneladas, y un exceso de oferta en el mercado nacional de 8.361 toneladas las cuales pueden ser aprovechadas para la comercialización internacional. Ahora bien, es importante precisar cuál es la oferta actual de la variedad Hass, en este contexto se procedió a recabar información a través de Jorge Altuna, presidente de CORPOAGUACATE, el mismo nos supo indicar que desde hace cinco años la proporción de oferta entre las dos variedades más producidas son en un 33% la variedad verde y en un 67% la variedad Hass. Con estos datos se procedió a calcular la oferta actual del aguacate Hass en el Ecuador sacando el proporcional según la oferta en toneladas para el 2018 (Vieral, Sotomayor, & Viera, 2016).

Tabla 31: Calculo de la oferta actual del aguacate Hass

OFERTA ACTUAL DE AGUACATE HASS EN EL ECUADOR - 2018		
Oferta Aguacate en General 2018 (Toneladas)	**Ofertad Variedad Verde (33%) - Tons**	**Oferta Variedad Hass (67%) - Tons**
28.092	9.270	18.821

Fuente: (Vieral, Sotomayor, & Viera, 2016) - Investigación realizada en base a los datos obtenidos por INIAP

Como se observa en las cifras presentadas, la oferta actual de aguacate Hass para el mercado nacional en el 2018 es de 18.821 toneladas. Con respecto al excedente de la oferta la cual tendría como objetivo la exportación, la oferta actual de aguacate hass para exportación en el 2018 sería de:

Tabla 32: Oferta actual de Aguacate Hass para Exportación

OFERTA ACTUAL DE AGUACATE HASS PARA EXPORTACION - 2018		
Excedente de Oferta de Aguacate en general- 2018 (Toneladas)	**Ofertad Variedad Verde (33%) - Tons**	**Oferta Variedad Hass (67%) - Tons**
8.361	2.759	5.601

Fuente: (Vieral, Sotomayor, & Viera, 2016) - Investigación realizada en base a los datos obtenidos por INIAP

De esta manera se podría definir que la oferta actual de aguacate Hass para exportación sería de 5.601 toneladas en el año 2018, lo que traducido en valores sería de $9.242 miles de USD.

Cabe destacar que, si bien se tiene un exceso de oferta, esta cantidad hoy en dia no está siendo aprovechada como potencial de exportación y muchas de las veces para no desperdiciar esta producción, los productores optan por redistribuir el excedente de la oferta en varias ciudades del país, disminuyendo su precio por kilo para que al menos se pueda recuperar lo invertido con la comercialización en el mercado nacional.

2.4.9 Proyección de la Oferta

Para la proyección de la oferta se procederá a tomar los valores del histórico de cantidades exportadas sacando el proporcional para la variedad Hass, con dichos valores se calculará un promedio anual, y en base a ello se proyectará las cantidades a exportar para un periodo de 5 años que tiene nuestro proyecto de negocio.

Cabe señalar que la oferta de exportación de aguacate en el Ecuador ha sufrido contantes y fuertes variaciones, ya que en los años 2010 y 2011 se empezó a tener un cierto margen de crecimiento, pero desde el 2011 registro un decremento escalonado de hasta -79.89% en el 2016. Esta tendencia tuvo un inesperado crecimiento positivo en valor exportado en el 2017 llegando a un crecimiento del 1153%, lo que nos indica que la puesta en marcha del acuerdo comercial con la Unión Europea ha traído ventajas significativas para el comercio bilateral entre el Ecuador y el bloque europeo. Por lo que se esperaría que para los próximos años según las proyecciones este crecimiento se mantenga o intensifique con el soporte local del gobierno nacional (Banco Central del Ecuador, 2017).

Tabla 33: Proyección de la Oferta del Aguacate Hass

PROYECCION DE LA OFERTA EXPORTABLE DE AGUACATE HASS			
AÑO	**CANTIDAD - TON (Aguacate en General)**	**CANTIDAD - TON (Aguacate Hass) 67% de participación en las exportaciones totales**	**Variación en % - TONELADAS**
2008	4.757		
2009	5.374		12,97%
2010	8.227		53,09%
2011	7.105		-13,64%
2012	6.048		-14,88%
2013	3.792	2.541	-37,30%
2014	2.315	1.551	-38,95%
2015	1.007	675	-56,50%
2016	213	143	-78,85%
2017	247	165	15,96%
PROMEDIO ANUAL			-17,57%
2018	286	192	15,96%
2019	332	222	15,96%
2020	385	258	15,96%
2021	447	299	15,96%
2022	517	346	15,96%
2023	600	402	15,96%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

En base a los datos anteriormente presentados se puede definir que debido al decremento en las exportaciones de aguacate a partir del año 2011 al 2016 ocasionado por el retraso en las negociaciones del acuerdo comercial entre Ecuador y la UE, no se puede utilizar el promedio anual de exportaciones ya que este arroja un valor negativo de -17.57%. Considerando este criterio y tomando una posición conservadora se utilizará la variación positiva en toneladas del año 2017 para la proyección de la oferta exportable de aguacate Hass, esto considerando la vigencia del acuerdo comercial con la UE la cual en su primer año de operación arrojo un valor positivo en las exportaciones de aguacate ecuatoriano hacia Holanda. De este modo la oferta anual exportable para el año 2023 del aguacate variedad Hass sería de 600 toneladas (Banco Central del Ecuador, 2017).

Así mismo es importante mencionar que se evidencia una variación significativa entre el exceso de oferta en el ecuador y la oferta real exportable, esto según la proyección presentada por Vieral, Sotomayor, & Viera (2016) en donde se indica que el excedente del aguacate en general para el año 2017 fue de 8.090 toneladas, mientras que si observamos los datos históricos proporcionados por el UN COMTRADE los mismos que toman como fuente la información del Banco Central del Ecuador, se observa que la oferta de exportación real del aguacate en general para el 2017 fue de apenas 247 toneladas lo que comparando con el 2016 tuvo un crecimiento exponencial significativo del 1153 % según cálculos del (Banco Central del Ecuador, 2017).

Esto evidencia que actualmente el potencial de exportación del Ecuador no está siendo aprovechando en toda su capacidad total, lo que ocasiona que del total de oferta exportable apenas se aproveche el 38%.

2.5 Estimación de la demanda insatisfecha aguacate hass

Para el cálculo de la demanda insatisfecha del proyecto de investigación se ha considerado la tabla 18 que indica la estimación de la demanda actual existente de aguacate Hass en el mercado holandés y así mismo la tabla 33 que muestra la oferta actual exportable de aguacate Hass en el Ecuador. Igualmente, para un cálculo integral se tomó en cuenta el valor de $1.649 USD correspondiente al precio promedio mundial por tonelada, este valor fue estimado según cálculos del estudio del INIAP presentado por los autores Vieral, Sotomayor, & Viera (2016), lo que permitirá también conocer la demanda insatisfecha en términos monetarios.

Tabla 34: Demanda Insatisfecha de Aguacate Hass en el mercado holandés - 2018

Producto	Código Arancelario	Oferta Actual	Demanda Actual	Demanda Insatisfecha
Aguacate (Toneladas)	08044000	5.601	161.949	-156.348
Aguacate (Valor monetario)	08044000	$9.236.049	267.053.901	-257.817.852

El presente proyecto de investigación pretende cubrir al menos el 3% de la demanda insatisfecha presentada.

2.6 Mix de Marketing

2.6.1 Producto

El aguacate es un fruto exótico de tipo carnoso el cual se obtiene del cultivo y cosecha del árbol "Persea Americana" o también conocido como "Árbol de Aguacate". Existen algunas variedades de aguacate en el mercado mundial, dentro de ellas se destaca la variedad Hass la cual en los últimos años se ha posicionado como la favorita de los consumidores por su alto valor nutritivo y su sabor incomparable (Frutas y Hortalizas, 2018).

La variedad Hass posee un alto contenido de aceites naturales que ayudan a reducir el colesterol y a cuidar el sistema cardio – circulatorio. Las características de este tipo de aguacate son su piel dura, gruesa y áspera la cual facilita la exportación debido a que es más resistente a golpes y magulladuras. La pulpa tiene un color amarillo y su sabor es similar al de los frutos secos como la nuez. Es una variedad relativamente más pequeña que el resto de las variedades que se comercializan, pero con más proporción de pulpa (Trops, 2016).

Para la variedad Hass, la Unión Europa generalmente prefiere una materia seca (Grado de maduración) del 23%. Para los importadores que maduran aguacates, el 23% de la materia seca es un mínimo. Los aguacates generalmente se clasifican en tres clases de acuerdo con la calidad (CBI - Ministry of Foreign Affairs, 2018):

- Clase extra
- Clase I
- Clase II

Es importante mencionar que en Europa se mantiene casi exclusivamente la Clase I como mínimo. Para una mejor comprensión de la variedad del aguacate a continuación se presenta una figura del mismo:



Figura 5: Aguacate Variedad HASS

Fuente: (Come Naranjas, 2018)

1.1.2.1. Marca

La marca a utilizar para la exportación del aguacate ecuatoriano en el mercado holandés será **"FRESH HASS"**. Se eligió este nombre con el fin de posicionar la marca transmitiendo un mensaje de que nuestro aguacate de variedad Hass es un producto fresco y de calidad.

LOGOTIPO DE "FRESH HASS"



Figura 6: Logotipo de la marca

2.6.1.1 Etiquetado

Una parte fundamental para la adecuada exportación de aguacate es el etiquetado, esto con el fin de que pueda ingresar sin problemas al mercado europeo y en específico el holandés. A continuación se presenta algunas normas y regulaciones generales que se aplican en el mercado europeo (CBI - Ministry of Foreign Affairs, 2018):

- Las etiquetas no pueden contener tinta o pegamento toxico.

- Todos los productos deben ser rastreables utilizando un sistema de codificación para lotes individuales.

- Las etiquetas deben estar en idioma inglés, a menos que el importador o comprador indique lo contrario.

Adicionalmente todas las frutas o verduras frescas deberán incluir la siguiente información en sus productos (CBI - Ministry of Foreign Affairs, 2018):

- Nombre del producto, incluido el nombre de la variedad.

- La identificación comercial: clase, tamaño (código), número de unidades, peso neto.

- Nombre y dirección del exportador, empacador y / o despachador.

- País de origen.

- Código de trazabilidad.

- Opcional: certificaciones, por ejemplo, orgánicas (incluido el nombre del organismo de inspección y el número de certificación).

2.6.1.2 Proceso de empaquetado y Paletización

Para poder manejar un adecuado y eficiente sistema de empaquetado y paletización, el Ministerio Holandés de Asuntos Extranjeros en conjunto con el Centro para la promoción de importaciones desde países desarrollados presentan las siguientes consideraciones (CBI - Ministry of Foreign Affairs, 2018):

Esquema Logístico de recepción del producto:

- Recepción en bodega de la cosecha con las siguientes características:

  - Peso mínimo de recepción de la variedad HASS: **80 GRAMOS.**
  - Tamaño: 16 a 20 cm.
  - Entrega del producto 49 horas desde de su recolección.

- Proceso de selección y limpieza

  - Revisión del producto que no tenga plagas y enfermedades o factores que imposibiliten el objetivo de la exportación.

  - Limpieza y pre-acondicionamiento del producto a congelar.

- Requisito general de empaque para exportación en Holanda:

  - Cajas de cartón de 4 kg, generalmente se empaca al por mayor.

  - Cajas de plástico o cartón de 10 kg, a menudo para importadores que maduran y vuelven a envasar aguacates.

  En este punto es importante asegurarse de utilizar una atmosfera controlada de aire en el empaque duran el proceso logístico. A continuación, se presenta una imagen para una mejor comprensión de este requisito.



Figura 7: Ejemplo de empaque para Aguacate Hass

Fuente: (CBI - Ministry of Foreign Affairs, 2018)

- Requisitos específicos de empaque para exportación a Holanda:

  - **Numero de cajas por pallet:** 390 CAJAS de 4.200 KG (15 cajas x 26 cajas de alto).
  - **Largo del Pallet:** 120 centímetros
  - **Ancho del Pallet:** 100 centímetros
  - **Alto del Pallet:** 20 centímetros
  - **Peso del Pallet:** 18 Kilogramos
  - **Máximo peso aplicable en Pallet:** 1500 Kilogramos

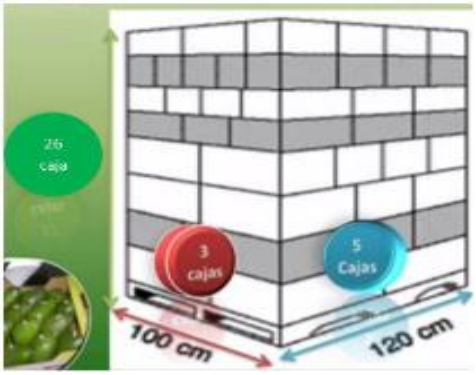


Figura 8: Ejemplo de Paletización

Fuente: (CBI - Ministry of Foreign Affairs, 2018)

- Información para el Pre-Enfriamiento del Aguacate Hass:

  - Considerar el tiempo de almacenaje en cámaras de frio de la bodega en temperaturas entre los 2, 5 y 8 grados centígrados.

  - Considerar la temperatura adecuada según el grado de maduración Aguacate Hass

A continuación, se presenta dos tablas para que se pueda visibilizar mejor la aplicación del Pre- enfriamiento en el aguacate:

Tabla 35: Temperatura adecuada según él % de materia seca del Aguacate

Materia Seca	Temperatura
20% al 22%	22° C
23% al 25%	6,67° C
26% al 27%	6,11° C
27% al 28%	5° C
28% al 30%	4,45° C
30% o más	3,33° C

Fuente: (Ceja, 2014)

- Enfriamiento

  Pallets pasan a cuartos refrigerados donde pasaran por un proceso de pre-enfriamiento por un periodo de 8 a 12 horas a temperatura de 4,5 a 5,5 grados centígrados. Después del pre-enfriado pasan a la cámara de conservación con temperaturas de los 3,5 a 4,5 grados centígrados hasta que sean cargados al medio de transporte terrestre al puerto de la ciudad de Guayaquil.

- Carga del contenedor

  Se realiza previamente la carga en la bodega de la empresa, para posteriormente enviarlo vía transporte terrestre al puerto de Guayaquil, en donde por medio de un vehículo de carga será llevado al lugar de apilamiento y entregado al equipo de tracción que lo traslada al contenedor al costado del buque o la zona de "prestacking". Para luego ser cargado al buque, seguidamente se procede a la estiba, para finalmente ser transportado a puerto destino.

- Transporte y entrega

  El canal de distribución de la palta Hass se realizará por Vía Marítima en contenedores con atmósfera controlada High Cube de 40 pies de 20 Toneladas.

Cabe resaltar que las paltas se despachan inmaduras y en los contenedores se les aplican sustancias especiales que permiten que la fruta llegue en las mismas condiciones en destino, donde alcanza el grado de madurez óptimo para su consumo. El tiempo estimado de viaje y entrega en aduana al distribuidor es de 45 días.

2.6.1.3 Ventaja Competitiva

La principal ventaja del proyecto de negocio es la posición geográfica en la que se va desarrollar, es decir el Ecuador, la diversidad de microclimas y la calidad de tierra rica en nutrientes permite que esta variedad de aguacate se produzca casi en todo el año, este factor ayuda a que se tenga una oferta regular para nuestros compradores y que los mismos encuentren calidad al momento de adquirirlo.

Un objetivo principal del proyecto es aplicar estrictos controles de calidad en el producto y también el generar proyectos sostenibles con los productores para poder aumentar el volumen de producción y con ello minorar el precio del producto por su producción en alta escala logrando así un factor diferenciador en la competencia.

2.6.2 Precio

Para establecer el precio del producto se procedió a realizar una investigación directamente con los productores seleccionados con el fin de mantener una estrategia de precios competitivos que permitan ingresar al mercado holandés cumpliendo todos los estándares internacionales de calidad a un precio atractivo para el consumidor.

Al estar el Ecuador ubicado en una posición agroclimática geográficamente, permite mantener el precio relativamente estable en todo el año, esto a comparación con otros países productores de América Latina. Adicionalmente, al estar en vigencia el acuerdo bilateral de comercio con la Unión Europea, facilita la exportación de aguacate hass a Holanda con un ingreso preferencial libre de aranceles, lo que posiciona al Ecuador con ventaja competitiva en relación a países que no mantienen dicho acuerdo.

El precio de venta para exportación se realiza por caja de aguacate, cada caja contiene alrededor de 4 kilos del producto. Según un estudio realizado por el portal Fresh Plaza, destacado sitio web que provee de información actualizada del comercio mundial, indica en su último reporte del mes de julio que el precio por caja de aguacate hass se ubica entre los 14 y 15 dólares americanos para el consumidor final (Vermeiren, 2018). De esta manera y con la investigación del precio de compra al productor, se procedió a establecer el precio según se muestra a continuación:

Tabla 36: Establecimiento del precio

Descripción	Valor	Unidad
Precio de compra (Productor)	$4.00	Caja de 4 Kilos
Costos de producción	$2.00	
Subtotal precio	$6.00	
Porcentaje de ganancia (66,66%)	$4.00	
Precio de venta al importador	$10.00	Caja de 4 Kilos

2.6.3 Plaza

En lo relacionado a la plaza del proyecto de investigación, se ha definido dos tipos de plazas a ejecutar, la primera está relacionada con el estudio técnico de la plaza interna, es decir, en qué parte del Ecuador va a estar ubicado las instalaciones de nuestro proyecto. El segundo estudio técnico está relacionada a la plaza externa, es decir, la ubicación geográfica donde van a llegar nuestros productos y el mecanismo de distribución que se va a utilizar para poder llegar a esta plaza.

2.6.3.1 Estudio Técnico Plaza Interna

Localización Óptima del Negocio

Como se presentó en el capítulo número uno, el cultivo de aguacate hoy en día se encuentra mayormente agrupado en la región sierra del Ecuador. Si bien este factor se podría considerar como relevante para la ubicación de nuestro proyecto en localidades como Puellaro, Guayllabamba, Alchipichi entre otras, ha sido descartado en vista de que

en los últimos años el Gobierno Nacional está trabajando en políticas gubernamentales que promuevan la producción de aguacate en la provincia de Santa Elena.

Adicionalmente, considerando que el medio de transporte del producto va a ser por vía marítima, el estar ubicados en la provincia de Santa Elena permite estar cerca al puerto marítimo de Guayaquil, lo que en un panorama a largo plazo facilitaría el contar con las futuras cosechas de aguacate en la región costa y utilizar en segundo plano la producción de la zona sierra.

La localización óptima del negocio se estableció en una zona industrial, la cual se encuentra ubicada en el sector de "El Zapotal" en la provincia de Santa Elena, este lugar tiene la facilidad de estar en la carreta principal vía a la costa la cual conecta en su camino al puerto marítimo de Guayaquil. Se escogió este lugar debido a que se encuentra en una ubicación que facilita la conexión con carreteras principales y al estar en una zona industrial pre-establecida ayuda a que al momento de su construcción se pueda contar con servicios básicos como agua, luz, teléfono, internet, entre otros.

Tamaño del Negocio

En el presente proyecto de negocio, para poder iniciar con la construcción de la planta, se realizará la compra de un terreno en la localidad mencionada por una extensión de 3 hectáreas. Dicho espacio será destinado para la construcción de Oficinas, cámaras de frio del aguacate, patio de maniobras y nave industrial.

Esta infraestructura será necesaria para desarrollar efectivamente todos los procesos de producción y que estos se encuentren alineados según el nivel de producción requerido. Para una mejor comprensión a continuación se listan las instalaciones físicas de los lugares de trabajo:

- **Cámaras de Frio:** Este espacio tendrá una dimensión de 15m x 20 m x 6m de alto. Tiene la función de pre-congelar todos los aguacates antes de que estos sean enviados a exportación.

- **Nave industrial:** Este espacio tendrá una dimensión de 10m x 20m. Esta instalación tiene como función desarrollar todas las actividades de almacenamiento o producción, es decir es el lugar en donde acuden todos los operarios, máquinas y productos para que una vez realizados todos los procesos de limpieza, empaque y embalaje se encuentren listos para su pre congelamiento o su envió directo al puerto.

- **Patio de maniobras:** Este espacio tendrá una dimensión de 100 metros cuadrados. Tendrá como función el agrupar a todos los camiones o camionetas de los productores al momento de entregar la cosecha y a su vez será el lugar en donde se ubiquen todos los transportes que permitan llevar el producto ubicado en palets hacia el puerto marítimo de Guayaquil.

- **Oficinas Administrativas: Con** respecto al área administrativa de la empresa, esta contará con 4 oficinas de 10 m^2 respectivamente y serán utilizadas por los principales gerentes de la empresa. Adicionalmente, se construirá 6 estaciones de trabajo para los departamentos de soporte que tiene la empresa. Existirá también áreas de uso administrativo como una sala de espera para clientes con una dimensión de 25 $m^{2;}$ una sala de reuniones de 20 $m^{2;}$ un comedor de 18 m^2 y finalmente un área de baños sanitarios de 15 $m^{2.}$

Para que se pueda comprender de mejor manera todo lo anteriormente mencionado, en el anexo 1 y anexo 2 se encuentran los planos de la distribución física de las áreas mencionadas.

2.6.3.2 Estudio Técnico Plaza Externa

El estudio técnico de la plaza externa hace referencia al mecanismo a utilizar para la distribución de los productos hacia la plaza seleccionada que es Holanda, específicamente el producto llegaría al puerto de Rotterdam en donde el importador con el que se esté realizando la transacción comercial se encargará de recoger el producto y comercializarlo con los compradores minoristas que el considere.

De esta manera, se decidió tomar la decisión de trabajar con importadores mayoristas en Holanda debido a que los mismos cuentan con vasta experiencia en temas logísticos y de calidad para la adecuada comercialización de productos a agentes minoristas tales como supermercados, tiendas, ferias y demás que se encuentran interesados en adquirir el producto.

Este tipo de importador permite que la cadena de distribución se encuentre perfectamente alineada a sus requerimientos y que los mismos cumplan con todas las obligaciones pertinentes para que puedan ingresar y ser comercializado sin problemas en el mercado de Holanda. Es importante mencionar que los importadores con los que se va a trabajar cumplen también el papel de re-exportador hacia demás países de la comunidad europea.

Una ventaja relevante de este tipo de distribución, es que permite que el exportador se dedique netamente a cumplir con todos los requisitos de calidad del producto hasta su llegada al puerto de destino, de esta manera el importador solamente tendrá que mantener acondicionado el producto y trabajar con su red establecida minorista abarcando de esta manera todo el mercado potencial.

A continuación, se muestra los canales de distribución del aguacate hass para que pueda llegar a su plaza final que es el mercado de Holanda:

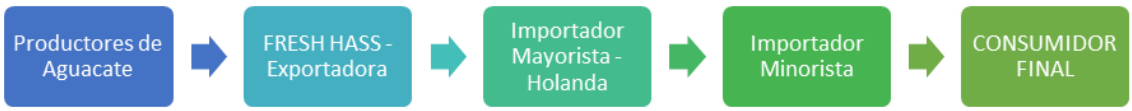


Figura 9. Canal de Distribución de "FRESH HASS"

1.1.3. Promoción

Para la adecuada promoción del aguacate, se utilizará diversas estrategias con el fin de mantener relaciones comerciales activas con los importadores establecidos y con los futuros. De esta manera se creará una página web en la que el importador pueda observar el producto, modelo de producción y en el que se refleje una posición corporativa a mantener con nuestros clientes.

Así mismo, para que exista una estrecha comunicación se enviara de manera regular al gerente de marketing o representante de ventas para que entregue muestras de nuestro producto y también para crear nuevas conexiones con nuevos importadores los cuales cual puedan sentir la confianza de tener una cara visible que represente a la empresa para poder crear negocios futuros.

También se aplicará un programa de fidelización a los clientes regulares en los cuales se aplique cupones de descuento, regalos, tratamiento preferencial, entre otras estrategias que permitan que nuestros clientes se sientan satisfechos con el producto.

Para aumentar nuestra lista de compradores, se trabajará arduamente para participar en ferias internacionales de exportadores para que se visibilice nuestro ingreso al mercado y que nuestro producto sea notable en todos los niveles de comercialización.

3 ESTUDIO DE GESTIÓN

1.2. VALORES EMPRESARIALES

Para la correcta implementación del plan de negocios es importante crear una herramienta que ayude a los ejecutores del proyecto a obtener una serie de metas y tácticas generales que faciliten la adecuada asignación de recursos con el fin de obtener un crecimiento significativo en el mercado a impactar (Mintzberg & Quinn, 1993).

De esta manera es importante crear una personalidad jurídica que permita representar la misión, visión, objetivos, metas y estrategias en el marco de una adecuada forma de operar cumpliendo con la propuesta que fue planteada. La razón social a utilizar en el presente proyecto de negocio será "**FRESH HASS"**, con este nombre se busca promocionar a la exportadora dentro del mercado internacional con el fin de comercializar el aguacate variedad Hass la cual tiene una alta demanda en varios países a nivel mundial. No obstante, esta empresa no se dedicaría a la siembra y cosecha de aguacate, sino que en su defecto compraría la materia prima a productores primarios o distribuidores al por mayor para posteriormente hacer el traslado, tratado, envase y adecuado embalaje para su envió hacia Holanda teniendo como ventaja los acuerdos arancelarios vigentes para el Ecuador.

3.1.1 Misión

Brindar un producto fresco y saludable el cual cumpla con todos los estándares de calidad en relación a precio, sabor, y tiempo de entrega para de esta manera cumplir las expectativas del consumidor final en relación a salud y bienestar.

3.1.2 Visión

Ser la empresa líder para el 2023 en la exportación de Aguacate Hass, con miras a tener mayor presencia en varios países de la Unión Europea y Asia, logrando ser catalogados como referencia de una empresa exportadora ecuatoriana distinguida por su calidad y frescura.

3.1.3 Cultura Organizacional

Toda organización debe estar basada en una adecuada cultura organizacional la cual se define como un sistema integrado de valores y principios que permiten dirigir y orientar la conducta de sus miembros al momento de realizar una actividad conjunta (Chiavenato, 2006).

Una vez entendido lo anteriormente expresado, es importante definir que la organización a crear busca mantener niveles altos de innovación en los cuales se busque atender y satisfacer los detalles de los clientes tanto internos como externos. La organización manejará una estructura vertical, la cual si bien es tradicional buscará romper los esquemas de jerarquía y poder y más bien optar por una comunicación en línea directa con todas las áreas lo cual facilite la toma de decisiones y mejore la solución de posibles conflictos.

Así mismo, la organización se basará en dos ejes principales los cuales son la responsabilidad y el respeto entre sus socios fundadores, como también entre sus clientes internos y externos. Una vez sentadas las bases de cultura organizacional se busca cumplir los objetivos del proyecto a través de principios éticos que estén ligados a una rentabilidad significativa en el tiempo esperado.

La organización se considera como una empresa pequeña emprendedora de gran capacidad de acción, idónea para desafiar a los mercados internacionales actuales con calidad en el producto, excelente trato humano a sus colaboradores, precios accesibles y tiempo de entrega ideal.

También establece una cultura de consideración a los colaboradores como individuos capaces de aportar con todo su talento y a la vez reconocer a esas personas idóneas que a través de la riqueza de sus capacidades ayuden al establecimiento y logro de los objetivos de la organización a través del desarrollo de desafíos no convencionales que permitan su crecimiento profesional. Es por ello que la organización dentro de su cultura organizacional se compromete a preocuparse por sus colaboradores manteniendo políticas que generen un balance entre vida-trabajo lo cual aporte al desarrollo sostenido

de su calidad de vida cuidando así de un recurso fundamental que son nuestros colaboradores.

La exportación del aguacate contará con la supervisión y verificación adecuada de materia prima la cual cumpla con todos los estándares de calidad, buscando siempre cumplir con una conducta ética entre los colaboradores la cual no influya en los intereses personales de los colaboradores de la organización como con sus proveedores, de esta manera se asegura una adecuada tecnificación del producto lo cual permita que este llegue con prontitud y en adecuadas condiciones al destino final que es Holanda.

Principios corporativos

Según (Chiavenato, 2006), en su libro Administración de Recursos Humanos, "Los principios corporativos son el conjunto de creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización lo cual genera un soporte en la misión, visión y objetivos corporativos de una empresa", en tal virtud, los principios que regirán la cultura organizacional de Fresh Hass son los siguientes:

- Cumplimiento de los objetivos.
- Compromiso hacia el cliente.
- Trabajo en equipo para mayor eficacia al momento de brindar el servicio.
- Respeto hacia el cliente interno y externo.
- Comunicación efectiva para mejores resultados.
- Orientación a la obtención de resultados.

Valores corporativos

La mayoría de las organizaciones aplican los valores como la dirección que encamina a la empresa al cumplimiento de su cultura organizacional a través de principios corporativos que se van modificando a lo largo del tiempo en base a los fundamentos éticos, la opinión y participación de sus miembros a lo largo de la vida laboral. De esta manera la organización a crear busca mantener lo siguiente valores que se mencionan a continuación:

- Respeto, a las relaciones humanas entre trabajadores y clientes.

- Ética, apegada a los principios y valores de honestidad, integridad, confianza y transparencia.

- Responsabilidad social empresarial, en el mejoramiento de nuestro entorno económico, social y ambiental.

- Mejora continua, para generar mayores esfuerzos en el mejoramiento de los procesos y control de calidad de los mismos.

- Seguridad, para brindar protección a nuestro medioambiente, instalaciones, recurso humano y entorno en donde se realizas las operaciones.

- Calidad, apegada al cumplimiento de las necesidades o expectativas establecidas por el cliente.

- Respeto a la competencia.

- Humildad en las diferencias de los individuos.

- Solidaridad con las metas individuales que permiten una sinergia de los objetivos organizacionales.

3.1.4 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta desarrollada por Michael Porter la cual permite identificar las principales actividades de una empresa y también las actividades de apoyo que permiten añadir valor agregado al producto final (Porter, 2000).

A continuación, se muestra la cadena de valor de la empresa “Fresh Hass”:

"FRESH HASS"						
Actividades de SOPORTE	*Aprovisionamiento*	Compra de insumos principales y secundarios, procuraduría de la gestión de compras				**M A R G E N**
	Innovación y Desarrollo	Investigación y desarrollo de nuevas técnicas que permitan mejorar la calidad del producto				
	Recursos Humanos	Selección, formación y seguimiento de todo el componente humano de la empresa				
	Infraestructura Empresarial	Planeación, diseño y control de las finanzas, procuraduría de la gestión de contabilidad				
Actividades PRIMARIAS	*Logística Interna*	*Operaciones*	*Logística Externa*	*Marketing y ventas*	*Servicio Post venta*	
	1) Manejo del sistema de almacenamiento e inventarios; 2) Procesos de transformación y adecuación del producto	1) Recepción del producto; 2) Control de calidad; 3) Empaque y etiquetado; 4) Almacenamiento para exportación	1) Distribución; 2) Gestión de documentos de exportación; 3) Contratos; 4) Seguros y Licencias 5) Procuraduría de Listas de Precios	1) Publicidad y manejo de estrategias; 2) Plan de ventas; 3) Manejo de la política de pagos y promociones de venta	1) Seguimiento Post Venta; 2) Solución de conflictos o disconformidades; 3) Retroalimentación de la venta	

Figura 10: Cadena de valor

Fuente: (Porter, 2000)

3.2 Políticas organizacionales

3.2.1 Empleados

- Los empleados deberán tener una conducta alineada a los principios y valores corporativos de la empresa.

- Todos los empleados tienen como derecho la igualdad de oportunidades promoviendo un trato justo en temas como raza, género, orientación sexual, creencias religiosas y culturales.

- Los empleados deberán asistir en el horario laboral fijado en el contrato de trabajo, y en caso de que el mismo incurriera en retrasos o ausencias deberá ser comunicado con anterioridad al supervisor o jefe inmediato.

- Está totalmente prohibido el consumo de sustancias como drogas, alcohol y tabaco durante el horario de trabajo, en instalaciones físicas de la empresa o en actividades relacionadas al giro del negocio.

- Todos los empleados deberán tener un código de vestimenta adecuado; en el caso de empleados administrativos deberán usar vestimenta formal o semi-formal; para los empleados que realicen labores operativas deberán usar la vestimenta proporcionada por la empresa con el fin de asegurar la seguridad industrial de los colaboradores.

- Los empleados deberán guardar absoluta confidencialidad sobre aspectos delicados relacionados a la empresa.

3.2.2 Clientes

- Todos los clientes que deseen una cotización de compra, deberán contar con dicha proforma en máximo de cuatro días una vez se encuentre alineado todos los requerimientos deseados.

- En caso de existir consultas, reclamos o conflictos los mismos deberán ser atendidos por las personas responsables del servicio de post- venta al cliente.

- Para poder realizar cualquier actividad de comercio, el cliente deberá firmar un contrato en el cual se estipule todos los requerimientos deseados, así como su plazo y cuantía.

- Los clientes podrán definir con el ejecutivo comercial los términos de pago, en donde la fecha máxima de pago por los valores exportados será hasta de dos meses una vez recibido el producto en el puerto de destino.

- Los clientes podrán rechazar todo o lo que consideren del producto exportado, si este no cumple con los requerimientos de calidad definidos en el contrato.

- Los clientes deberán realizar un abono inicial del cincuenta por ciento, para poder asegurar él envió del producto.

- Los clientes deberán aceptar el mantener relaciones comerciales con “Fresh Hass” alineadas al código de ética de la empresa.

3.2.3 Proveedores

- Todas las personas, productores o empresas que deseen prestar sus servicios a “Fresh Hass” deberán pasar un proceso de creación y aprobación para ser considerados como proveedores, en dicho proceso deberán proporcionar documentos e información relevante que permita su evaluación técnica.

- Los proveedores podrán negociar con el área de compras, los términos de pago por el bien o servicio prestado.

- Los proveedores que suministren los insumos principales tales como el aguacate, deberán estar sujetos al control de calidad en todo el proceso de siembra, cosecha y recolección y entrega del fruto.

- Los proveedores deben mantener precio acorde a lo estipulado en el contrato.

- Los proveedores que incurran en impuntualidades en la entrega del producto o servicio, deberán acogerse a las penalidades establecidas por “Fresh Hass” según se haya definido previamente en el contrato.

- Los proveedores deberán brindar una línea de crédito con “Fresh Hass” acorde a las políticas de pago de la empresa.

3.3 Planeación

3.3.1 Objetivos de Largo Plazo

- Lograr cubrir la demanda insatisfecha de Holanda en al menos el 3% para el año 2022.

- Posicionar a “Fresh Hass” para el año 2023 como la empresa más relevante de exportación de aguacate en el Ecuador.

- Impactar en al menos un 30% el mercado potencial de la Unión Europea a través de expansiones de mercado en varios países del bloque europeo para el año 2023.

- Ingresar al mercado asiático para el año 2024, exportando la variedad que más se demande en dicho mercado.

3.3.2 Objetivos de corto y mediano plazo

Finanzas

- Buscar nuevos tipos de financiamiento que permitan cubrir eficientemente todas las necesidades de la empresa.

- Establecer criterios de evaluación económica y financiera para los próximos cinco años de operación.

- Obtener una rentabilidad no menor al 20%.

- Presentar presupuestos y estimaciones realistas que permitan una adecuada alineación con el área de marketing y ventas

Marketing

- Incrementar la participación del Ecuador en ferias empresariales de emprendedores realizadas en Holanda.

- Diseñar nuevas campañas de promoción internacional.

- Incrementar las relaciones comerciales.

- Realizar constantes investigaciones de mercado que permitan evaluar el estado actual del mercado objetivo

Ventas

- Elaborar perfiles de clientes.
- Abrir una sucursal en Holanda para el año 2026.
- Lograr el porcentaje de exportación de “Fresh Hass” en al menos el 2.5%.
- Diseñar un servicio completo de post – venta.

Producción

- Implementar procesos de calidad con todas las partes interesadas.
- Buscar nuevas técnicas de producción.
- Crecer en al menos un 25% en el directorio de proveedores de aguacate.
- Diseñar un modelo de producción en escala.

3.3.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

En razón de que en anteriores capítulos se presentó un análisis detallado del modelo de las cinco fuerzas de Porter, a continuación, se presenta una tabla resumen con los resultados encontrados.

Tabla 37. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

FUERZA	NIVEL DE COMPETENCIA
(F1) Poder de Negociación de los compradores	**ALTO**
(F2) Poder de Negociación de los proveedores	**BAJO**
(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes	**MEDIO**
(F4) Amenaza de productos sustitutos	**BAJO**
(F5) Rivalidad entre los competidores	**MEDIO**

3.3.4 FODA

Tabla 38: Matriz de Factores Externos (EFE) y Factores Internos (IFI)

		OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES EXTERNOS	1	Exportar otras variedades de aguacate	0,30	3	0,90
	2	Expandir el negocio en nuevos países de la Unión Europea y Asia	0,20	4	0,80
	3	El negocio de exportación de aguacate hass no ha sido explotado al máximo en el Ecuador	0,20	3	0,60
	4	El aceite de aguacate es otro producto con fuerte demanda en Holanda	0,30	4	1,20
			1,00		3,50
		AMENAZAS	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIONES**
	1	La creación y existencia de restricciones sanitarias en Europa para productos de origen agrícola	0,25	3	0,75
	2	La posible aplicación de políticas arancelarias una vez finalizado el acuerdo comercial vigente	0,15	2	0,30
	3	Las actuales barreras de entrada por fuertes competidores como Perú o Chile	0,35	4	1,40
	4	La estabilidad política, jurídica y económica del Ecuador	0,25	3	0,75
			1,00		3,20

		FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES INTERNOS	1	Comercialización de un producto no estacional	0,20	4	0,80
	2	Contar con personal calificado y capacitado en nuevas tecnicas de calidad	0,20	2	0,40
	3	El aguacate es un producto de alto consumo mundial por su sabor y beneficios a la salud y bienestar	0,25	3	0,75
	4	La posición geográfica del Ecuador permite a "Fresh Hass" abastecer su cadena de suministro de manera eficiente y regular	0,35	4	1,40
			1,00		3,35
		DEBILIDADES	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIONES**
	1	El no contar con técnicas de producción en escala que abaraten los costos de producción	0,4	4	1,60
	2	La apreciación del dólar en el mercado internacional	0,2	4	0,80
	3	El exceso de oferta genera volatilidad en el precio internacional del aguacate	0,3	3	0,90
	4	Al ser una empresa pequeña la captación de clientes demandara mayores esfuerzos	0,1	3	0,30
			1,00		3,60

Tabla 39: Matriz FODA

MATRIZ FODA "FRESH HASS"		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
		Comercialización de un producto no estacional	El no contar con técnicas de producción en escala que abaraten los costos de producción
		Contar con personal calificado y capacitado en nuevas técnicas de calidad	La apreciación del dólar en el mercado internacional
		El aguacate es un producto de alto consumo mundial por su sabor y beneficios a la salud y bienestar	El exceso de oferta genera volatilidad en el precio internacional del aguacate
		La posición geográfica del Ecuador permite a "Fresh Hass" abastecer su cadena de suministro de manera eficiente y regular	Al ser una empresa pequeña la captación de clientes demandara mayores esfuerzos
		ESTRATEGIAS FO	**ESTRATEGIAS DO**
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES**	Ofrecer a nuevos clientes un variado portafolio de productos de calidad los cuales puedan ser adquiridos en cualquier época del año y que los mismos conserven su frescura siendo este un aspecto característico del aguacate hass ecuatoriano	Aplicar técnicas de producción en escala lo que permita reducir los costos de producción y así poder ingresar de mejor manera al mercado potencial con un variado portafolio de productos
	Exportar otras variedades de aguacate		
	Expandir el negocio en nuevos países de la Unión Europea y Asia		
	El negocio de exportación de aguacate hass no ha sido explotado al máximo en el Ecuador		
	El aceite de aguacate es otro producto con fuerte demanda en Holanda		
	AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
	La creación y existencia de restricciones sanitarias en Europa para productos de origen agrícola	Mejorar los procedimientos de calidad utilizados en la exportación de aguacate para poder obtener una ventaja competitiva en relación a nuestros competidores directos	Implementar nuevas métodos de producción enfocados en la entrega de valor agregado del producto, logrando de esta manera penetrar el mercado meta con un producto que cumple las expectativas de costo/beneficio.
	La posible aplicación de políticas arancelarias una vez finalizado el acuerdo comercial vigente		
	Las actuales barreras de entrada por fuertes competidores como Perú o Chile		
	La estabilidad política, jurídica y económica del Ecuador		

3.3.5 Planificación Estratégica

Tabla 40: Planificación estratégica - Gerencia General

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General	ÁMBITO:	Gerente General	ESTRATEGIAS:	4
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Finanzas, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Producción			AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE						% AVANCE ACTIVIDAD				% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25 %	50 %	75 %	100 %	0%	25%	50 %	75 %	100 %		
1	Lograr cubrir la demanda insatisfecha de Holanda en al menos el 3% para el año 2022	9	Ofrecer un producto de calidad con valor agregado	Gerente de Producción / Gerente de Marketing	ene.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		10	Competir en precios	Gerente de Finanzas / Gerente de Producción	ene.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio
		11	Aumentar la producción	Gerente de Finanzas / Gerente de Producción	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio
		12	Mejorar los canales de distribución	Gerente de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Posicionar a “Fresh Hass” para el año 2023 como la empresa más relevante de exportación de aguacate en el Ecuador	13	Incrementar el volumen de exportación	Gerente de Producción / Gerente de Finanzas	ene.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		14	Establecer relaciones corporativas con empresas afines	Gerente de Marketing/ Gerente General	ene.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio
		15	Incrementar el número de proveedores de aguacate e insumos varios	Gerente de Producción	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio
		16	Publicitar la marca de "Fresh Hass" en ferias empresariales	Gerente de Marketing/ Gerente General	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Impactar en al menos un 30% el mercado potencial de la Unión Europea a través de expansiones de mercado en varios países del bloque europeo para el año 2023.	5	Realizar alianzas comerciales con nuevos importadores de la UE	Gerente General/ Gerente de Marketing/ Gerente de Ventas	ene.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Rediseñar el portafolio del producto según el mercado a impactar	Gerente de Marketing	ene.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio
		7	Analizar la demanda real en los países impactar	Gerente de Marketing	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio
		8	Ejecutar planes de venta a países que no son importadores de Holanda	Gerente de Marketing/ Gerente de Ventas	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
4	Ingresar al mercado asiático para el año 2024, exportando la variedad que más se demande en dicho mercado	1	Realizar estudios de mercado para conocer la demanda del mercado asiático	Gerente de Marketing/ Gerente de Ventas	ene.-19	jun.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Establecer alianzas comerciales con importadores al por mayor	Gerente General/ Gerente de Marketing/ Gerente de Ventas	jul.-20	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Cotizar que canales de distribución son más rentables	Gerente de Marketing / Gerente de Finanzas	ene.-22	abr.-22	X					X					0%	Recurso Propio
		4	Realizar los trámites para la exportación al continente Asiático	Gerente de Marketing	may.-22	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio
	Número total de actividades:	16				% DE AVANCE TOTAL:											0%	

3.3.6 Planificación Táctica y Operativa

Tabla 41: Planificación - Finanzas

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente de Finanzas	ÁMBITO:	Finanzas	ESTRATEGIAS:	4
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Producción			AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %		
1	Buscar nuevos tipos de financiamiento que permitan cubrir eficientemente todas las necesidades de la empresa.	1	Analizar todas las necesidades que requieren financiamiento	Gerente de Finanzas	ene.-19	jun.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Buscar nuevos entidades de crédito seguro	Gerente de Finanzas	jul.-19	oct.-19	X					X					0%	Recurso externo
		3	Gestionar el avance y aprobación de los nuevos mecanismos de financiamiento	Gerente de Finanzas	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Establecer criterios específicos de evaluación económica y financiera para los cinco años de operación.	4	Diseñar nuevos modelos de evaluación económica	Gerente de Finanzas / Gerente General	ene.-19	jun.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		5	Ejecutar los modelos de evaluación económica	Gerente de Finanzas / Gerente General	jul.-19	oct.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Evaluar los resultados de los nuevos criterios de evaluación económica	Gerente de Finanzas / Gerente General	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Obtener una rentabilidad no menor al 20% a fin de cumplir las expectativas de los socios y accionistas el primer año de operación	7	Cumplir las expectativas de los socios y accionistas	Gerente de Finanzas	ene.-19	jun.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		8	Aplicar modelos financieros con marketing y ventas para alinear objetivos	Gerente de Finanzas	jul.-19	oct.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		9	Realizar e interpretar los resultados finales obtenidos	Gerente de Finanzas	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Externo
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
4	Presentar presupuestos y estimaciones realistas que permitan una adecuada alineación con el área de marketing y ventas	10	Analizar los estados y balances financieros.	Gerente de Finanzas	ene.-19	mar.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		11	Realizar estimaciones reales del valor actual de la empresa	Gerente de Finanzas	abr.-19	sep.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		12	Presentar presupuestos con información relevante para marketing y ventas	Gerente de Finanzas	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%	

Tabla 42: Planificación – Marketing

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente de Marketing	ÁMBITO:	Marketing	ESTRATEGIAS:	4
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Finanzas, Gerente de Ventas, Gerente de Producción			AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %		
1	Incrementar la participación del Ecuador en ferias empresariales de emprendedores realizadas en Holanda.	1	Diseñar agenda de asistencia a ferias internacionales	Gerente de Marketing/ Gerente de Ventas	ene.-19	mar.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Planificar la estrategia a utilizar en las ferias establecidas	Gerente de Marketing/ Gerente de Ventas	abr.-19	may.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Ingresar a membresías regulares de participación de ferias internacionales	Gerente de Marketing/ Gerente de Ventas	jun.-19	sep.-19	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Diseñar nuevas campañas de promoción internacional a fin de realizar un pre-lanzamiento de la marca en el mercado objetivo y potencial.	4	Elaborar la planificación del pre-lanzamiento de la marca y producto	Gerente de Marketing/ Gerente de Ventas	ene.-19	mar.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		5	Definir la muestra a impactar en el mercado objetivo y potencial	Gerente de Marketing/ Gerente de Ventas	abr.-19	jun.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Ejecutar la campaña de promoción en los targets seleccionados	Gerente de Marketing	jun.-19	nov.-19	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Incrementar las relaciones comerciales a través de la búsqueda de nuevos socios o clientes potenciales.	7	Buscar nuevos clientes o socios en el mercado objetivo	Gerente de Marketing/ Gerente de Ventas	ene.-19	ago.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		8	Establecer alianzas comerciales con los nuevos clientes	Gerente de Marketing	ago.-19	oct.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		9	Implementar un modelo constante de búsqueda de nuevos clientes potenciales	Gerente de Marketing	nov.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
4	Realizar frecuentes investigaciones de mercado que permitan evaluar el estado actual del mercado objetivo	10	Realizar un análisis del estado actual del mercado	Gerente de Marketing	ene.-19	jun.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		11	Realizar estimación y pronósticos del mercado en base a datos encontrados	Gerente de Marketing	jul.-19	sep.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		12	Evaluar y contrastar periódicamente el estado actual con el estado pronosticado del mercado	Gerente de Marketing	oct.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%	

Tabla 43: Planificación - Ventas

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente de ventas	ÁMBITO:	Ventas	ESTRATEGIAS:	4
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Marketing, Gerente de Finanzas, Gerente de Producción			AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0%	25 %	50 %	75 %	100 %	0%	25 %	50 %	75 %	100 %		
1	Elaborar perfiles de clientes	1	Realizar estudios de mercado.	Gerente de Marketing / Gerente de Ventas	ene.-19	jun.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Analizar los perfiles de los clientes encontrados	Gerente de Marketing / Gerente de Ventas	ene.-19	oct.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Recomendar alternativas en base a los gustos y preferencias del cliente	Gerente de ventas	ene.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Abrir una sucursal en Holanda para el año 2026.	4	Elaborar la planificación de la apertura de una sucursal administrativa en Holanda	Gerente General / Gerente de Marketing / Gerente de Ventas	ene.-21	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio
		5	Ejecutar la planificación según la ley local del país	Gerente de Marketing / Gerente de Ventas	ene.-21	dic.-24	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Generar una mejor relación comercial con el mercado objetivo y potencial	Gerente de Ventas / Gerente de Marketing	ene.-21	dic.-25	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Lograr el porcentaje de exportación de “Fresh Hass” en al menos el 2.5%.	7	Realizar un análisis especifico de las necesidades de los clientes	Gerente de Marketing	ene.-19	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		8	Ejecutar estrategias de ventas en relación al perfil especifico del cliente	Gerente de Ventas / Gerente de Marketing	ene.-19	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio
		9	Verificar que los ejecutado está obteniendo resultados	Gerente de Ventas	ene.-19	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
4	Diseñar un servicio completo de post – venta.	10	Identificar todos los procesos post - venta	Gerente de Marketing	ene.-19	jun.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		11	Alinear dichos procesos con las características especificas del cliente	Gerente de Ventas	ene.-19	oct.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		12	Realizar un tracking de acompañamiento al cliente post - venta	Gerente de Ventas	ene.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
4	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%	

Tabla 44. Planificación - Producción

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente de Producción	ÁMBITO:	Productividad	ESTRATEGIAS:	4

APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Finanzas	AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT	TIPO DE RECURSO:
							0%	25 %	50 %	75 %	100 %	0%	25 %	50 %	75 %	100 %		
1	Implementar procesos de calidad con todas las partes interesadas.	1	Elaborar la planificación de implementación de procesos de calidad	Gerente de Producción / Gerente General	ene.-19	abr.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		2	Ejecutar y analizar los sistemas de calidad y producción	Gerente de Producción	may.-19	ago.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		3	Cumplir con requerimientos adicionales de calidad para exportación con el fin generar valor agregado al producto	Gerente de Producción / Gerente de Marketing	sep.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Buscar nuevas técnicas de producción.	4	Investigar nuevas técnicas de producción	Gerente de Producción	ene.-19	abr.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		5	Ejecutar dichas técnicas con el fin de obtener un producto de mayor calidad	Gerente de Producción	may.-19	ago.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		6	Evaluar el impacto de aplicación de las nuevas técnicas de producción	Gerente de Producción	sep.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Crecer en al menos un 25% en el directorio de proveedores de aguacate.	7	Buscar nuevos proveedores alineados con las políticas de calidad	Gerente de Producción / Gerente de Marketing	ene.-19	ene.-20	X					X					0%	Recurso Externo
		8	Seleccionar y reclutar los perfiles más idóneos	Gerente de Producción / Gerente de Marketing	feb.-20	jun.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		9	Incorporar y capacitar a los nuevos proveedores en los procesos de mejora de calidad	Gerente de Producción	jul.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Externo
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
4	Diseñar un modelo de producción en escala.	10	Investigar y elaborar un modelo rentable de producción a escala	Gerente de Producción / Gerente General	ene.-19	dic.-19	X					X					0%	Recurso Propio
		11	Ejecutar el modelo por lotes específicos	Gerente de Producción	ene.-20	jun.-20	X					X					0%	Recurso Propio
		12	Monitoreo del modelo a través del cliente interno y externo	Gerente de Producción	jul.-20	dic.-20	X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
4	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%	

3.3.7 Planificación de Contingencia

Tabla 45: Plan de Contingencia "Fresh Hass"

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General	ÁMBITO:	Gerencia General	ESTRATEGIAS:	3
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Producción, Gerente de Finanzas			AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO *	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:
							0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %		
1	Crear un plan de contingencia en caso de sufrir un desabastecimiento de materia prima	1	Gestionar una alianza con CORPOAGUACATE	Gerente General, Gerente de Finanzas, Gerente de Producción, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas			X					X					0%	Recurso Propio
		2	Definir y crear un acuerdo en el que se especifique la cantidad de toneladas abastecer en caso del siniestro	Gerente de Producción, Gerente de Marketing			X					X					0%	Recurso Propio
		3	Definir y asignar un fondo anual de ahorro para el pago de la posible contingencia	Gerente General, Gerente de Finanzas			X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
2	Crear un plan de gestión de riesgos en caso de siniestros como: Incendio, Terremotos o Erupciones Volcánicas	4	Analizar el impacto de los siniestros en la seguridad del personal	Gerente General, Gerente de Finanzas, Gerente de Producción, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas			X					X					0%	Recurso Propio
		5	Realizar un plan de gestión de riesgos en base a las características de la empresa	Gerente General, Gerente de Finanzas, Gerente de Producción, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas			X					X					0%	Recurso Externo
		6	Gestionar la ejecución y capacitación del plan de riesgos con el personal	Gerente de Finanzas, Gerente de Producción, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas			X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Crear un plan de seguro en caso de robo de materia prima o maquinaria pesada	7	Buscar proveedores de seguros que brinden el servicio necesitado	Gerente de Marketing			X					X					0%	Recurso Propio
		8	Realizar un inventario físico de materia prima y maquinaria pesada	Gerente de Producción			X					X					0%	Recurso Propio
		9	Gestionar el contrato y ejecutar la vigencia del seguro	Gerente de Finanzas			X					X					0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%	
3	Número total de actividades:	9				% DE AVANCE TOTAL:											0%	

*** Fecha de inicio y finalización se determinarán en caso de que ocurra la contingencia.**

3.4 Estructura Organizacional

1.2.1. Organigrama Estructural

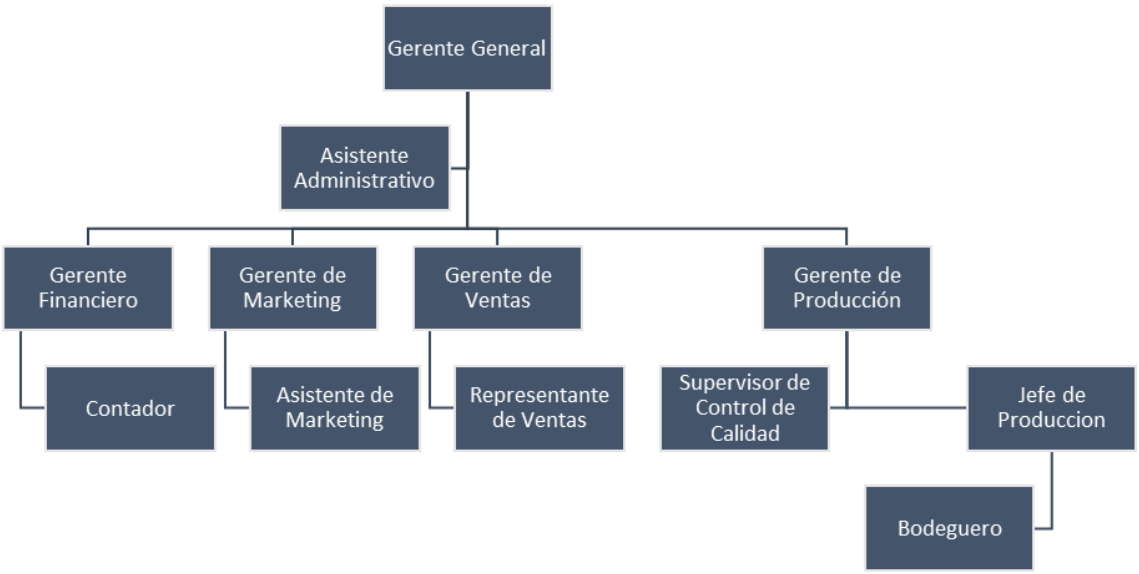


Figura 11: Organigrama estructural de Fresh Hass

1.2.2. Organigrama Funcional

Para el adecuado funcionamiento de las operaciones de “Fresh Hass” es importante definir una estructura organizacional de carácter vertical la cual se dividirá en 4 áreas apoyadas entre sí las cuales son: Financiero el cual estará a la cabeza de un gerente responsable de buscar la mayor rentabilidad del negocio a través de análisis de sensibilidad de precios y adecuadas negociaciones de pago entre proveedores y clientes, también estará el área de Marketing la cual tendrá a la cabeza un gerente responsable de realizar los contactos con el país a exportar y de mantener un nivel alto de compradores los cuales se vean atraídos por nuestro mix de marketing y alianzas comerciales a definir, también se encuentra el área de ventas encargada de cumplir con el presupuesto de ventas y de ejecutar la estrategia adecuada para captar al cliente y por último el área de Producción con un gerente responsable de mantener un estricto control de calidad en el ingreso de los materiales como de su posterior tratado en bodega, preparativos previo al empaquetado y su posterior embalaje y envió hacia el país de destino cumpliendo todas las especificaciones técnicas de calidad, de esta manera se busca cubrir todas las actividades y requerimientos de la organización.

Para una mejor comprensión de las funciones de cada empleado a continuación se presenta un análisis detallado del mismo:

Gerente General

- Planificar y diseñar los objetivos tanto generales como específicos de la empresa dentro de un marco de tiempo que puede ser de corto, largo o mediano plazo.

- Organizar todas las actividades de la estructura actual de la empresa, las funciones y cargos de todos los empleados.

- Dirigir a la empresa para la adecuada toma de decisiones a fin de supervisar y liderar todos aquellos proyectos que generen valor agregado a la empresa.

- Coordinar todas aquellas planificaciones del área de ventas con el fin de aumentar el número de clientes y el impacto en el mercado.

- Analizar, seleccionar y reclutar el personal administrativo.

Asistente Administrativo

- Dar soporte a la Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Marketing, Gerencia de Ventas y Productividad.

- Coordinar la asistencia y logística de reuniones corporativas.

- Dar soporte al proceso de selección de personal administrativo.

- Llevar un adecuado registro y archivo de documentos importantes de la empresa.

- Atención de visitas y llamadas telefónicas

- Soporte en la canalización y seguimiento de tramites empresariales

Gerente Financiero

- Gestionar la adecuada liquidez de la empresa
- Realizar cálculos buscando la óptima rentabilidad del negocio
- Buscas la reducción de costos y gastos sin que se afecte la calidad de la producción
- Asignación y control de recursos y presupuestos
- Evaluación y búsqueda de nuevas formas de financiamiento
- Presentación de resultados integrales de información financiera
- Aplicación, interpretación y resultados de los principales indicadores financieros.

Contador

- Realizar el adecuado registro de las transacciones contables
- Preparación y soporte al gerente financiero para la presentación de resultados financieros relevantes para la empresa.
- Responsable de la adecuada gestión con los organismos del estado que velan por los beneficios del trabajador (IESS, Ministerio del Trabajo, otros)
- Responsable de la declaración de impuestos, auditorias y demás procesos contables.
- Dar soporte para el adecuado monitoreo de estructura de costes

Gerente de Marketing

- Responsable de liderar las investigaciones de mercado con los grupos de interés.
- Planificar y diseñar la estrategia de marketing a utilizar en las campañas publicitarias.
- Responsable de desarrollo y potencialización de la marca.
- Generar nuevas relaciones publicas con clientes o grupos de interés.
- Coordinar la logística para el correcto cumplimiento de las 4 P´s del marketing.
- Responsable de generar análisis del rendimiento de las ventas

Asistente de Marketing

- Responsable de la gestión de contratos con los diferentes proveedores responsables de dar apoyo a la estrategia de marketing.

- Búsqueda y recolección de información relevante a la industria aguacatera.
- Soporte en la aplicación de la estrategia y campaña de marketing.
- Responsable de una adecuada comunicación y relación corporativa con los clientes.
- Coordinación y soporte en la logística y documentación previa a la exportación.
- Coordinación de eventos y reuniones para a la presentación del producto.

Gerente de Ventas

- Preparación y planeación del presupuesto de ventas
- Coordinación y alineación de estrategias a utilizar con el representante de ventas.
- Cálculo y pronosticación de las ventas futuras.
- Capacitación y motivación al representante de ventas para que se realice ventas efectivas.
- Evaluación del desempeño de las ventas

Representante de Ventas

- Búsqueda de clientes y compradores potenciales.
- Efectuar llamadas explicando todas las características notables del producto de venta.
- Cumplir con los objetivos mensuales de ventas
- Responsable del seguimiento post – venta.
- Encargado de la canalización para la efectiva solución de conflictos o controversias.
- Atención al cliente

Gerente de Producción

- Planificación y supervisión del trabajo de los empleados.
- Supervisión de los reportes de producción y control de calidad.
- Responsable de la gestión de inventario y reposición de stock.
- Responsable del diseño de nuevas estrategias que aumenten la eficiencia y eficacia de la producción.

Supervisor de Control de Calidad

- Interpretar los reportes de calidad.
- Liderar los procesos de control de calidad.
- Realizar inspecciones periódicas con el fin de validad el cumplimiento de las especificaciones del producto.
- Monitorear conjuntamente con el jefe de producción las operaciones y maquinaria a fin de que se encuentre alineados a las normas de calidad.
- Informar oportunamente de hallazgos no favorables en el proceso de producción.

Jefe de Producción

- Coordinación de las labores del personal operativo.
- Responsable de la existencia de materia prima, funcionamiento de maquinaria, empaque e insumos varios.
- Emisión de reportes de producción.
- Supervisión del proceso de transformación y empaquetado del producto.
- Monitora y cumples con los manuales de procesos.
- Revisión de los planes de seguridad industrial.
- Control de seguridad para los empleados operativos en máquinas.

Bodeguero

- Responsable del almacenamiento y conservación y registro de los productos en etapa inicial y final.
- Mantener registros de ingreso y salida de producto a bodega.
- Actualizar periódicamente las tarjetas de control de existencias.
- Responsable del archivo de órdenes de compra y gestión de bodega.
- Acondicionamiento del espacio físico para el almacenamiento o despacho de productos.

3.5 Control

3.5.1 Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 46: Monitoreo Empresarial

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Finanzas, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Producción
MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Analizar todas las necesidades que requieren financiamiento	Gerente de Finanzas	X						x
2	Ejecutar los modelos de evaluación económica	Gerente de Finanzas / Gerente General	X						x
3	Aplicar modelos financieros con marketing y ventas para alinear objetivos	Gerente de Finanzas	X						x
4	Realizar estimaciones reales del valor actual de la empresa	Gerente de Finanzas	X						x
5	Gestionar el avance y aprobación de los nuevos mecanismos de financiamiento	Gerente de Finanzas	X						x
6	Planificar la estrategia a utilizar en las ferias establecidas	Gerente de Marketing/ Gerente de Ventas	X						x
7	Elaborar la planificación del pre-lanzamiento de la marca y producto	Gerente de Marketing/ Gerente de Ventas	X						x
8	Ejecutar la campaña de promoción pre-lanzamiento en los targets seleccionados	Gerente de Marketing	X						x
9	Establecer alianzas comerciales con los nuevos clientes	Gerente de Marketing	X						x
10	Realizar estimación y pronósticos del mercado en base a datos encontrados	Gerente de Marketing	X						x
11	Analizar perfiles de clientes encontrados	Gerente de Marketing / Gerente de Ventas	X						x
12	Elaborar la planificación de la apertura de una sucursal administrativa en Holanda	Gerente General / Gerente de Marketing / Gerente de Ventas	X						x
13	Realizar un análisis especifico de las necesidades de los clientes	Gerente de Marketing	X						x
14	Ejecutar estrategias de ventas en relación al perfil especifico del cliente	Gerente de Ventas / Gerente de Marketing	X						x
15	Realizar un tracking de acompañamiento al cliente post - venta	Gerente de Ventas	X						x
16	Elaborar la planificación de implementación de procesos de calidad	Gerente de Producción / Gerente General	X						x
17	Ejecutar nuevas técnicas de producción con el fin de obtener un producto de mayor calidad	Gerente de Producción	X						x
18	Buscar nuevos proveedores alineados con las políticas de calidad	Gerente de Producción / Gerente de Marketing	X						x
19	Investigar y elaborar un modelo rentable de producción a escala	Gerente de Producción / Gerente General	X						x
20	Cumplir con requerimientos adicionales de calidad para exportación con el fin generar valor agregado al producto	Gerente de Producción / Gerente de Marketing	X						x

3.5.2 Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 47: Monitoreo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Finanzas, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Producción
MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal según el área	Asistente Administrativo	X						X
2	Cumplimiento de normas de seguridad industrial	Gerente de Producción	X						X
3	Cumplimiento de la jornada laboral semanal	Gerente de Finanzas, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Producción	X						X
5	Cumplimiento de objetivos mensuales de trabajo	Gerente de Finanzas, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Producción	X						X
6	Cumplimiento del código de ética	Gerente de Finanzas, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Producción	X						X
7	Cumplimiento de las políticas organizacionales de trabajo	Gerente de Finanzas, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Producción	X						X
8	Envío de reportes y proyectos	Gerente de Finanzas, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Producción	X						X
10	Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización	Gerente de Finanzas, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Producción	X						X

3.5.3 Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 48: Monitoreo de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Finanzas, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Producción
MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar retroalimentaciones del servicio ofrecido	Gerente de Ventas	X						X
2	Realizar grabaciones al azar para verificar el modo de operación de atención al cliente	Gerente de Ventas	X						X
3	Aplicación de encuestas	Gerente de Ventas	X						X
4	Revisión del estado de canales de interacción con clientes	Gerente de Ventas/ Gerente de Marketing	X						X
5	Prevenir posibles inconvenientes con clientes nuevos	Gerente de Ventas	X						X

3.5.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 49: Monitoreo de Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General
APOYO DEL PROYECTO:	Gerente de Finanzas, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente de Producción
MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Evaluar el tiempo de entrega de los productos	Gerente de Marketing/ Gerente de Productividad	X						X
2	Analizar el costo del producto en relación al presupuesto estimado	Gerente de Marketing/ Gerente de Productividad	X						X
3	Verificar el cumplimiento de calidad	Gerente de Marketing/ Gerente de Productividad	X						X
4	Análisis del manejo de transporte para la entrega del producto	Gerente de Marketing/ Gerente de Productividad	X						X
5	Facilidades de crédito al momento de compra	Gerente de Marketing/ Gerente de Productividad	X						X
6	Capacidad de respuesta en caso de una mayor demanda	Gerente de Marketing/ Gerente de Productividad	X						X
7	Asesoramiento en caso de requerimientos especiales	Gerente de Marketing/ Gerente de Productividad	X						X
8	Flexibilidad para la alineación de objetivos empresariales	Gerente de Marketing/ Gerente de Productividad	X						X
9	Brindar promociones especiales por compras grandes	Gerente de Marketing/ Gerente de Productividad							X
10	Ajustarse a evaluaciones de seguimiento efectivo	Gerente de Marketing/ Gerente de Productividad	X						X

4 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1 Activos

4.1.1 Activos Fijos

En este punto inicial del estudio económico y financiero, se establece toda la inversión inicial relacionada con la necesidad de incorporar activos tangibles tales como maquinarias, equipos, construcciones y demás que permitirán la adecuada operatividad del proyecto de negocio.

Tabla 50: Construcciones e instalaciones

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Precio global
Terreno	HA	2	$ 9.000,00	$ 18.000,00
Cuarto Frio	M2	50	$ 220,00	$ 11.000,00
Nave industrial con acabados interiores	M2	200	$ 200,00	$ 40.000,00
Patio de Maniobras con material de lastre compactado	M2	100	$ 10,00	$ 1.000,00
Oficinas Administrativas con acabados interiores	M2	110	$ 250,00	$ 27.500,00
Cisterna de agua (Capacidad 6 metros cúbicos)	M3	6	$ 300,00	$ 1.800,00
SUBTOTAL CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				**$ 99.300,00**
TOTAL				**$ 99.300,00**

Los rubros presentados constituyen toda la infraestructura civil que permitirá realizar en un espacio físico todas los procesos y operaciones relacionadas con la recepción de la cosecha, procesamiento y exportación del aguacate hass.

Tabla 51: Maquinaria y Equipo

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Balanza Electrónica Industrial - 1 Tonelada	1	$ 257,00	$ 257,00
Balanza Electrónica Industrial - 500 Kilogramos	1	$ 110,00	$ 110,00
Bandas transportadoras eléctricas	1	$ 900,00	$ 900,00
Grapadora Industrial	3	$ 25,00	$ 75,00
Lavadora industrial de vegetales y hortalizas	1	$ 4.200,00	$ 4.200,00
Laboratorio de inspección de calidad	1	$ 2.000,00	$ 2.000,00
Montacargas - Marca Jung Heinrich	1	$ 18.000,00	$ 18.000,00
Paletera Hidráulica	2	$ 1.230,00	$ 2.460,00
Mesa de selección y clasificación	2	$ 50,00	$ 100,00
Mesa de abrillantamiento del producto	2	$ 50,00	$ 100,00
Mesa de empaque y pre-embalaje	1	$ 100,00	$ 100,00
SUBTOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			**$ 28.302,00**
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			**$ 28.302,00**

Tabla 52: Equipos de Oficina

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Teléfono de escritorio	12	$ 50,00	$ 600,00
Calculadora personal	12	$ 15,00	$ 180,00
SUBTOTAL EQUIPO DE OFICINA			**$ 780,00**
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			**$ 780,00**

Tabla 53: Equipo de Cómputo

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Gerencia - Estratégicos			
Computadores de escritorio	5	$ 490,00	$ 2.450,00
Impresora y escáner - Multifunción	1	$ 350,00	$ 350,00
SUBTOTAL EQUIPOS DE COMPUTO - GERENCIA			**$ 2.800,00**
Operativos y de Apoyo			
Computadores de escritorio	6	$ 490,00	$ 2.940,00
Laptop HP - Representante de Ventas	1	$ 490,00	$ 490,00
Impresora y escáner - Multifunción	1	$ 350,00	$ 350,00
SUBTOTAL EQUIPOS DE COMPUTO - OPERATIVOS			**$ 3.780,00**
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			**$ 6.580,00**

Tabla 54: Muebles y Enseres

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Escritorios Ejecutivos	5	$ 250,00	$ 1.250,00
Estaciones de trabajo modular	7	$ 160,00	$ 1.120,00
Cajoneras	3	$ 63,00	$ 189,00
Archivadores 4 módulos	2	$ 115,00	$ 230,00
Sillas ejecutivas	12	$ 109,00	$ 1.308,00
Mesa de reuniones con 6 sillas	1	$ 288,00	$ 288,00
SUBTOTAL MUEBLES Y ENSERES			$ 2.789,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**$ 2.789,00**

Tabla 55: Vehículo

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Camión Isuzu - Furgón de refrigeración	1	$ 30.000,00	$ 30.000,00
TOTAL VEHÍCULO			**$ 30.000,00**

A continuación, se presenta una tabla resumen con toda la inversión en activos fijos anteriormente detallados:

Tabla 56: Resumen de activos fijos

DETALLE	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 99.300,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 28.302,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 780,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 6.580,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 2.789,00
VEHÍCULOS	$ 30.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 167.751,00**

4.1.2 Activos intangibles

Tabla 57: Detalle activo intangibles

DETALLE	VALOR	VIDA ÚTIL	AMORTIZACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS AÑO 1
Constitución en Línea	$ 1.300,00	1 año	$ 1.300,00	$ 1.300,00
Diseño de Marca	$ 900,00	10 años	$ 900,00	$ 900,00
Registro de Marca SENADI	$ 224,00	10 años	$ 224,00	$ 224,00
Permiso de Funcionamiento	$ 100,00	1 año	$ 100,00	$ 100,00
TOTAL	**$ 2.524,00**		**$ 2.524,00**	**$ 2.524,00**

Los rubros de activos intangibles, se considera a toda la inversión referente a los derechos que establece y adquiere “Fresh Hass”, para que ninguna otra compañía o personal natural o jurídica pueda utilizar el nombre de la marca con fines de lucro empresariales o personales. De esta manera se está protegiendo todo el plan de negocios presentado, con el fin de poner en marcha el proyecto con todos los requerimientos que establece la ley de propiedad intelectual. Con todo lo anteriormente presentado, a continuación, se presenta la inversión inicial requerida para poder comenzar las operaciones del plan de negocios:

Tabla 58: Inversión Inicial

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Fijos	$ 167.751,00
Activos Diferidos (Gastos de constitución)	$ 2.524,00
Capital de Trabajo	$ 9.725,00
TOTAL INVERSIÓN	**$ 180.000,00**

4.2 Costos y Gastos

4.2.1 Costos de producción

Tabla 59: Resumen de costos de producción

DETALLE	2019	2020	2021	2022	2023
COSTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA					
Compra de cosecha para exportación	$ 58.800,00	$ 123.847,50	$ 160.268,57	$ 202.539,41	$ 245.720,81
Desinfectante Químico (Cloro)	$ 900,00	$ 1.819,80	$ 2.453,09	$ 3.100,09	$ 3.761,03
Agua Potabilizada	$ 50,25	$ 101,61	$ 136,96	$ 173,09	$ 209,99
SUBTOTAL COSTOS DE MPD	**$ 59.750,25**	**$ 125.768,91**	**$ 162.858,63**	**$ 205.812,59**	**$ 249.691,83**
COSTO DE MATERIA PRIMA INDIRECTA					
Embalaje	$ 1.728,00	$ 2.880,00	$ 4.224,00	$ 5.760,00	$ 7.488,00
Cajas de cartón	$ 3.840,00	$ 6.048,00	$ 8.448,00	$ 11.040,00	$ 13.824,00
Palets de Madera	$ 240,00	$ 516,00	$ 736,00	$ 980,00	$ 1.248,00
Stickers de empaque	$ 1.920,00	$ 3.024,00	$ 4.608,00	$ 6.240,00	$ 8.064,00
SUBTOTAL COSTOS DE MPI	**$ 7.728,00**	**$ 12.468,00**	**$ 18.016,00**	**$ 24.020,00**	**$ 30.624,00**
OTROS COSTOS - TRANSPORTE					
Transporte Terrestre Santa Elena - Puerto de Guayaquil	$ 400,00	$ 808,80	$ 1.022,12	$ 1.446,71	$ 1.671,57
SUBTOTAL COSTOS DE TRANSPORTE	**$ 400,00**	**$ 808,80**	**$ 1.022,12**	**$ 1.446,71**	**$ 1.671,57**
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	**$ 67.878,25**	**$ 139.045,71**	**$ 181.896,75**	**$ 231.279,30**	**$ 281.987,40**

Como se observa en la tabla anteriormente presentada, los costos de producción se incrementan significativamente en un 109% en el 2020 debido a que se aumenta la

compra de cosecha de aguacate para exportación, considerando también un incremento del 1,10% en el precio de compra por kilo. Todos estos incrementos afectan a los demás costos directos e indirectos relacionados con la producción.

4.2.2 Gastos administrativos

Tabla 60: Gastos administrativos

DETALLE	2019	2020	2021	2022	2023
Suministros de Oficina	$ 350,40	$ 354,25	$ 358,15	$ 362,09	$ 366,07
Sueldos y Salarios	$ 64.338,44	$ 143.657,53	$ 157.823,99	$ 185.815,07	$ 195.384,97
Servicios Básicos	$ 2.010,00	$ 4.064,22	$ 4.108,93	$ 4.154,12	$ 4.199,82
Depreciaciones	$ 7.722,72	$ 15.445,43	$ 15.445,43	$ 15.445,43	$ 15.445,43
Mantenimiento maquinarias	$ 500,00	$ 505,50	$ 511,06	$ 516,68	$ 522,37
Mantenimiento Vehículo	$ 300,00	$ 606,60	$ 613,27	$ 620,02	$ 626,84
Gasolina Vehículo	$ 360,00	$ 727,92	$ 727,92	$ 727,92	$ 727,92
Otros Gastos Imprevistos	$ 450,00	$ 909,90	$ 919,91	$ 930,03	$ 940,26
TOTAL	**$ 76.031,56**	**$ 166.271,35**	**$ 180.508,66**	**$ 208.571,36**	**$ 218.213,68**

Uno de los rubros que más impactan en los gastos administrativos es, los sueldos y salarios, como se puede observar en la tabla número 60, el valor en el año 2019 difiere significativamente del 2020, debido a que no se considera la operatividad de los empleados los primeros seis meses del 2019, a partir del 2020 este gasto se incrementa en un 139%, posteriormente en los 3 siguientes años este mantiene una tasa de crecimiento constante de alrededor un 10%. Estos egresos se van a observar más detalladamente en la sección de presupuestos.

4.2.3 Gastos de ventas

Tabla 61: Gastos de venta

DETALLE	2019	2020	2021	2022	2023
Honorarios Agente Afianzado ($600 x Contenedor)	$ 1.200,00	$ 2.400,00	$ 3.000,00	$ 4.200,00	$ 4.800,00
Promoción y Publicidad	$ 3.755,00	$ 8.901,65	$ 15.003,32	$ 21.105,00	$ 30.656,71
Otros Gastos imprevistos	$ 500,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00
TOTAL	**$ 5.455,00**	**$ 12.301,65**	**$ 19.003,32**	**$ 26.305,00**	**$ 36.456,71**

Los gastos de venta son un rubro importante para cumplir con los objetivos relacionados con el área de marketing y comercial, siendo importante mencionar que pago de honorarios a un agente afianzando permitirá que la empresa pueda estar al día con todos los trámites y requisitos necesarios para la exportación sea despachada de aduana u adicionalmente satisfaciendo tramites adicionales solicitados por el importador. Por otro lado, se encuentran los gastos de promoción y publicidad, los cuales permitirán cumplir con todos los objetivos relacionados a impactar de mejor manera al mercado objetivo, este rubro será detallado en los siguientes puntos del capítulo final.

4.3 Presupuestos

4.3.1 Ingresos

Tabla 62: Presupuesto de ingresos

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS - AGUACATE HASS	$ 151.200,00	$ 318.465,00	$ 412.119,19	$ 520.815,62	$ 631.853,51
TOTAL INGRESOS POR VENTA	**$ 151.200,00**	**$ 318.465,00**	**$ 412.119,19**	**$ 520.815,62**	**$ 631.853,51**

Tabla 63: Ingresos por ventas

PRODUCTO: AGUACATE HASS					
AÑO	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Cantidad Anual Toneladas	60	125	160	200	240
Precio Caja 4.20 Kg	$ 10,50	$ 10,62	$ 10,73	$ 10,85	$ 10,97
Precio por Tonelada FOB	$ 2.520,00	$ 2.547,72	$ 2.575,74	$ 2.604,08	$ 2.632,72
TOTAL ANUAL	**$ 151.200,00**	**$ 318.465,00**	**$ 412.119,19**	**$ 520.815,62**	**$ 631.853,51**

Como se puede observar, los ingresos presupuestados de "Fresh Hass" tienen un crecimiento significativo cada año debido al incremento de la cantidad de toneladas por exportación, adicionalmente se considera un crecimiento anual en el precio de venta por caja del 1.10%.

4.3.2 Compras

Tabla 64: Presupuesto de compras de MPD

DETALLE	AÑOS				
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
INSUMO #1					
Cantidad de compra de cosecha (Tm)	60	125	160	200	240
Precio de compra en Tonelada (Tm)	$980	$991	$1.002	$1.013	$1.024
Subtotal Compra Insumo 1	**$58.800**	**$123.848**	**$160.269**	**$202.539**	**$245.721**
INSUMOS #2					
Agua Potabilizada	$50	$106	$137	$173	$210
INSUMOS #3					
Desinfectante Químico (Cloro)	$900	$1.896	$2.453	$3.100	$3.761
TOTAL COMPRAS MPD	**$59.750**	**$125.849**	**$162.859**	**$205.813**	**$249.692**

Tabla 65: Presupuesto de compras de MPI

DETALLE	AÑOS				
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Embalaje	$1.728	$2.880	$4.224	$5.760	$7.488
Cajas de empaque	$3.840	$6.048	$8.448	$11.040	$13.824
Stickers	$1.920	$3.024	$4.608	$6.240	$8.064
Palets	$240	$516	$736	$980	$1.248
TOTAL COMPRAS MPI	**$7.728**	**$12.468**	**$18.016**	**$24.020**	**$30.624**

El incremento de compra de cosecha para exportación va creciendo porcentualmente en los siguientes años a una tasa promedio del 30% con el fin de cumplir el objetivo general de lograr cubrir en al menos un 0,5% la demanda insatisfecha de Holanda, adicionalmente es importante mencionar que en el 2019 solo se considera un periodo de operatividad de seis meses debido a labores finales de construcción e infraestructura civil los seis primeros meses.

En referencia a los demás costos de materia prima directa, materia prima indirecta estos fueron calculados considerando un incremento del 1,10% por inflación, este porcentaje inflación afecta al aumento de dichos costes en cada año de estudio y los mismos se encuentran en relación directa con las cantidades de toneladas presupuestadas para exportación. Para una mejor comprensión de lo anteriormente mencionado, en la sección final de anexos se adjunta todos los cálculos de presupuesto relacionados con la MPD, MPI.

4.3.3 Personal laboral

Para poder cumplir con el objetivo de exportación, el proyecto de negocio incurrirá en ciertos presupuestos de gastos administrativos los cuales servirán como apoyo para poder cumplir con todas las actividades planificadas en relación al giro del negocio. En dichos presupuestos se contempla rubros como sueldos y salarios los cuales se muestran a continuación:

Tabla 66: Sueldos y salarios - Mano de Obra Directa

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	IESS	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
RECEPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA										
Supervisor de Control de Calidad	1	$ 650,00	$ 650,00	$ 78,98	$ 54,17	$ 32,83	$ 27,08	$ -	$ 843,06	$ 10.116,70
Estibador #1	1	$ 325,00	$ 325,00	$ 39,49	$ 27,08	$ 32,83	$ 13,54	$ -	$ 437,95	$ 5.255,35
LAVADO										
Operario #1	1	$ 325,00	$ 325,00	$ 39,49	$ 27,08	$ 32,83	$ 13,54	$ -	$ 437,95	$ 5.255,35
PESAJE										
Operario #2	1	$ 325,00	$ 325,00	$ 39,49	$ 27,08	$ 32,83	$ 13,54	$ -	$ 437,95	$ 5.255,35
ENCERADO										
Operario #3	1	$ 325,00	$ 325,00	$ 39,49	$ 27,08	$ 32,83	$ 13,54	$ -	$ 437,95	$ 5.255,35
EMPAQUE Y EMBALAJE										
Operario #4	1	$ 325,00	$ 325,00	$ 39,49	$ 27,08	$ 32,83	$ 13,54	$ -	$ 437,95	$ 5.255,35
UBICACIÓN EN CONTENEDORES										
Estibador #2	1	$ 325,00	$ 325,00	$ 39,49	$ 27,08	$ 32,83	$ 13,54	$ -	$ 437,95	$ 5.255,35
SUBTOTAL MOD										**$ 41.648,80**

Tabla 67: Sueldos y salarios - Mano de Obra Indirecta

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	IESS	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
CONTROL										
Gerente de Producción	1	$ 900,00	$ 900,00	$ 109,35	$ 75,00	$ 32,83	$ 37,50	$ -	$ 1.154,68	$ 13.856,20
Jefe de Producción	1	$ 750,00	$ 750,00	$ 91,13	$ 62,50	$ 32,83	$ 31,25	$ -	$ 967,71	$ 11.612,50
ALMACENAJE										
Bodeguero	1	$ 400,00	$ 400,00	$ 48,60	$ 33,33	$ 32,83	$ 16,67	$ -	$ 531,43	$ 6.377,20
SUBTOTAL MOI										**$ 31.845,90**

Tabla 68: Sueldos y salarios – Administrativos

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
ÁREA ESTRATÉGICA										
Gerente General	1	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 121,50	$ 83,33	$ 32,83	$ 41,67	$ -	$ 1.279,33	$ 15.352,00
Asistente Administrativa	1	$ 375,00	$ 375,00	$ 45,56	$ 31,25	$ 32,83	$ 15,63	$ -	$ 500,27	$ 6.003,25
ÁREA FINANCIERA										
Gerente Financiero	1	$ 900,00	$ 900,00	$ 109,35	$ 75,00	$ 32,83	$ 37,50	$ -	$ 1.154,68	$ 13.856,20
Contador	1	$ 500,00	$ 500,00	$ 60,75	$ 41,67	$ 32,83	$ 20,83	$ -	$ 656,08	$ 7.873,00
ÁREA MARKETING										
Gerente de Marketing	1	$ 900,00	$ 900,00	$ 109,35	$ 75,00	$ 32,83	$ 37,50	$ -	$ 1.154,68	$ 13.856,20
Asistente de Marketing	1	$ 500,00	$ 500,00	$ 60,75	$ 41,67	$ 32,83	$ 20,83	$ -	$ 656,08	$ 7.873,00
ÁREA VENTAS										
Gerente de Ventas	1	$ 900,00	$ 900,00	$ 109,35	$ 75,00	$ 32,83	$ 37,50	$ -	$ 1.154,68	$ 13.856,20
Representante de Ventas	1	$ 600,00	$ 600,00	$ 72,90	$ 50,00	$ 32,83	$ 25,00	$ -	$ 780,73	$ 9.368,80
SUBTOTAL ADMINISTRATIVO										**$ 88.038,65**

En los datos anteriormente presentados, se evidencia los salarios estipulados para cada uno de los cargos establecidos en el organigrama estructural, adicionando también a los empleados de mano de obra directa como operarios o estibadores que dan apoyo a todas las actividades directamente relacionadas con la preparación de exportación del aguacate. Es importante mencionar que no todos los cargos establecidos en el organigrama estructural van a entrar en operatividad desde el año 2019, los cargos como bodeguero, asistente de marketing o representante de ventas van a ser incluidos paulatinamente según lo planificando en los cinco años de proyección. Para una mejor comprensión de lo previamente mencionado, a continuación, se muestra una tabla con el incremento progresivo de dichos puestos de trabajo y finalmente un cuadro resumen con todos los sueldos y beneficios de los cinco años de horizonte del plan de negocios.

Tabla 69: Incremento de puestos de trabajo

INCREMENTO EMPLEADOS	2019	2020	2021	2022	2023
ADMINISTRATIVO					
ESTRATÉGICO					
Gerente General	1				
Asistente Administrativa	1				
FINANCIERO					
Gerente Financiero	1				
Contador	1				
MARKETING					
Gerente Marketing	1				
Asistente de Marketing	0			1	
VENTAS					
Gerente de Ventas	1				
Representante de Ventas	0			1	
SUBTOTAL ADMINISTRATIVOS	**6**	**0**	**0**	**1**	**0**
PRODUCCIÓN					
Mano de Obra Directa					
Recepción y Clasificación Materia Prima					
Supervisor de Control de Calidad	1				
Estibador #1	1				
Lavado					
Operario #1	1				
Pesaje					
Operario #2	1				
Encerado					
Operario #3	1				
Empaque y Embalaje					
Operario #4	1				
Ubicación en Contenedores					
Estibador #2	1				
SUBTOTAL MANO OBRA DIRECTA	**7**	**0**	**0**	**0**	**0**
Mano de Obra Indirecta					
Gerente de Producción	1				
Jefe de Producción	1				
Almacenaje					
Bodeguero			1		
SUBTOTAL MANO OBRA INDIRECTA	**2**	**0**	**1**	**0**	**0**
INCREMENTO ANUAL		**0**	**1**	**2**	**0**
TOTAL DE EMPLEADOS	**15**	**15**	**16**	**18**	**18**

Tabla 70: Resumen de sueldos y beneficios - 2019 al 2023

Cargos	Sueldo más Beneficios 2019	Sueldo más Beneficios 2020	Sueldo más Beneficios 2021	Sueldo más Beneficios 2022	Sueldo más Beneficios 2023
ADMINISTRATIVO					
ESTRATÉGICO					
Gerente General	$ 7.676,00	$16.119,60	$16.925,58	$17.771,86	$18.660,45
Asistente Administrativa	$ 3.001,63	$9.849,94	$10.318,80	$10.904,91	$11.589,73
FINANCIERO					
Gerente Financiero	$ 6.928,10	$14.549,01	$15.276,46	$16.040,28	$16.842,30
Contador	$ 3.936,50	$8.266,65	$8.679,98	$9.113,98	$9.569,68
MARKETING					
Gerente Marketing	$2.309,37	$9.849,94	$10.318,80	$10.904,91	$11.589,73
Asistente de Marketing	$0,00	$0,00	$0,00	$9.113,98	$9.569,68
VENTAS					
Gerente de Ventas	$6.928,10	$14.549,01	$15.276,46	$16.040,28	$16.842,30
Representante de Ventas	$0,00	$0,00	$0,00	$10.845,56	$11.387,84
SUBTOTAL ADMINISTRATIVOS	**$ 30.779,69**	**$ 73.184,15**	**$ 76.796,08**	**$ 100.735,77**	**$ 106.051,71**
PRODUCCIÓN					
Mano de Obra Directa					
Recepción y Clasificación Materia Prima					
Supervisor de Control de Calidad	$5.058,35	$10.622,54	$11.153,66	$11.711,34	$12.296,91
Estibador #1	$2.627,68	$5.518,12	$5.794,02	$6.083,72	$6.387,91
Lavado					
Operario #1	$2.627,68	$5.518,12	$5.794,02	$6.083,72	$6.387,91
Pesaje					
Operario #2	$2.627,68	$5.518,12	$5.794,02	$6.083,72	$6.387,91
Encerado					
Operario #3	$2.627,68	$5.518,12	$5.794,02	$6.083,72	$6.387,91
Empaque y Embalaje					
Operario #4	$2.627,68	$5.518,12	$5.794,02	$6.083,72	$6.387,91
Ubicación en Contenedores					
Estibador #2	$2.627,68	$5.518,12	$5.794,02	$6.083,72	$6.387,91
SUBTOTAL MANO OBRA DIRECTA	**$20.824,40**	**$43.731,24**	**$45.917,80**	**$48.213,69**	**$50.624,38**
Mano de Obra Indirecta					
Gerente de Producción	$6.928,10	$14.549,01	$15.276,46	$16.040,28	$16.842,30
Jefe de Producción	$5.806,25	$12.193,13	$12.802,78	$13.442,92	$14.115,07
Almacenaje					
Bodeguero	$0,00	$0,00	$7.030,86	$7.382,40	$7.751,52
SUBTOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA	**$12.734,35**	**$26.742,14**	**$35.110,10**	**$36.865,61**	**$38.708,89**
TOTAL	**$64.338,44**	**$143.657,53**	**$157.823,99**	**$185.815,07**	**$195.384,97**

4.3.4 Otros egresos presupuestados

Tabla 71: Depreciaciones

ACTIVOS	VALOR EN LIBROS AÑO 0	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS 2019	VALOR EN LIBROS 2020	VALOR EN LIBROS 2021	VALOR EN LIBROS 2022	VALOR EN LIBROS 2023
CONSTRUCCIONES	$ 81.300,00	20 años	$ 4.065,00	$ 77.235,00	$ 73.170,00	$ 69.105,00	$ 65.040,00	$ 60.975,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 28.302,00	10 años	$ 2.830,20	$ 25.471,80	$ 22.641,60	$ 19.811,40	$ 16.981,20	$ 14.151,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 780,00	10 años	$ 78,00	$ 702,00	$ 624,00	$ 546,00	$ 468,00	$ 390,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 6.580,00	3 años	$ 2.193,33	$ 4.386,67	$ 2.193,33	$ -	$ -	$ -
MUEBLES Y ENSERES	$ 2.789,00	10 años	$ 278,90	$ 2.510,10	$ 2.231,20	$ 1.952,30	$ 1.673,40	$ 1.394,50
VEHÍCULO	$ 30.000,00	5 años	$ 6.000,00	$ 24.000,00	$ 18.000,00	$ 12.000,00	$ 6.000,00	$ -
TOTAL	**$ 149.751,00**		**$ 15.445,43**	**$ 134.305,57**	**$ 118.860,13**	**$ 103.414,70**	**$ 90.162,60**	**$ 76.910,50**

Tabla 72: Flete - Transporte Terrestre

DESCRIPCIÓN	2019	2020	2021	2022	2023
Contenedores por año	2	4	5	7	8
Costo por contenedor Santa Elena - Puerto Guayaquil	$200	$202	$204	$207	$209
TOTAL	**$400**	**$809**	**$1.022**	**$1.447**	**$1.672**

Tabla 73: Promoción y publicidad

PRESUPUESTO DE GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD					
DESCRIPCIÓN	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Creación y diseño página Web	$1.500				
Web Hosting	$75	$152	$153	$155	$157
Alianzas y negociaciones internacionales	$1.780	$3.700	$5.550	$7.400	$9.250
Participación en ferias internacionales	$0	$3.450	$6.900	$10.350	$17.250
Envió de muestras de aguacate Ecuador - Holanda	$400	$1.600	$2.400	$3.200	$4.000
TOTAL	$3.755	$8.902	$15.003	$21.105	$30.657

Tabla 74. Suministros de Oficina

DETALLE	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Papel bond (Resmas) 500 Hojas	20	$ 3,15	$ 63,00
Perforadoras	10	$ 5,00	$ 50,00
Grapadoras	10	$ 4,00	$ 40,00
Esferos (Caja 24 unidades)	6	$ 6,25	$ 37,50
Lápices BIC(Caja 12 unidades)	4	$ 10,00	$ 40,00
Sistema de tinta continua	10	$ 7,25	$ 72,50
Cinta Scotch	12	$ 1,45	$ 17,40
Grapas 100 Unidades	12	$ 2,50	$ 30,00
TOTAL GASTOS EN SUMINISTROS DE OFICINA			**$ 350,40**

Tabla 75: Servicios básicos

DETALLE	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL
PRODUCCIÓN		
Energía Eléctrica	$ 50,00	$ 600,00
Agua	$ 80,00	$ 960,00
Teléfono Fijo - Llamadas nacionales e internacionales	$ 60,00	$ 720,00
Teléfono móvil - Plan de datos 5 personas	$ 75,00	$ 900,00
Internet Banda Ancha 12 puertos	$ 70,00	$ 840,00
TOTAL		**$ 4.020,00**

4.4 Estados financieros

4.4.1 Estado de situación proyectado

Tabla 76: Estado de situación proyectado "Fresh Hass"

DETALLE CUENTA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 12.249,00**	**$ 11.305,80**	**$ 19.540,36**	**$ 57.719,14**	**$ 110.192,03**	**$ 194.880,55**
Caja / Bancos	$ 9.725,00	$ 11.305,80	$ 19.540,36	$ 57.719,14	$ 110.192,03	$ 194.880,55
Diferido por Constitución	$ 2.524,00					
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	**$ 167.751,00**	**$ 160.028,28**	**$ 144.582,85**	**$ 129.137,42**	**$ 113.691,98**	**$ 98.246,55**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 99.300,00	$ 99.300,00	$ 99.300,00	$ 99.300,00	$ 99.300,00	$ 99.300,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 28.302,00	$ 28.302,00	$ 28.302,00	$ 28.302,00	$ 28.302,00	$ 28.302,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 780,00	$ 780,00	$ 780,00	$ 780,00	$ 780,00	$ 780,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 6.580,00	$ 6.580,00	$ 6.580,00	$ 6.580,00	$ 6.580,00	$ 6.580,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 2.789,00	$ 2.789,00	$ 2.789,00	$ 2.789,00	$ 2.789,00	$ 2.789,00
VEHÍCULOS	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		$ -7.722,72	$ -23.168,15	$ -38.613,58	$ -54.059,02	$ -69.504,45
TOTAL ACTIVOS	**$ 180.000,00**	**$ 171.334,08**	**$ 164.123,21**	**$ 186.856,56**	**$ 223.884,01**	**$ 293.127,10**
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	$ 30.000,00	$ 25.323,73	$ 20.063,25	$ 14.145,58	$ 7.488,62	$ -0,00
15% Participación Trabajadores por pagar		$ -	$ -	$ 4.297,65	$ 8.000,97	$ 14.206,08
22% Impuesto a la Renta por pagar		$ -	$ -	$ 5.357,74	$ 9.974,54	$ 17.710,25
TOTAL PASIVOS	**$ 30.000,00**	**$ 25.323,73**	**$ 20.063,25**	**$ 23.800,97**	**$ 25.464,13**	**$ 31.916,34**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 150.000,00	$ 150.000,00	$ 150.000,00	$ 150.000,00	$ 150.000,00	$ 150.000,00
Utilidad Neta	$ -	$ (3.989,64)	$ (1.950,40)	$ 18.995,63	$ 35.364,29	$ 62.790,89
Utilidad Acumulada	$ -	$ -	$ (3.989,64)	$ (5.940,04)	$ 13.055,58	$ 48.419,88
TOTAL PATRIMONIO	**$ 150.000,00**	**$ 146.010,36**	**$ 144.059,96**	**$ 163.055,58**	**$ 198.419,88**	**$ 261.210,77**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 180.000,00**	**$ 171.334,08**	**$ 164.123,21**	**$ 186.856,56**	**$ 223.884,01**	**$ 293.127,10**

Como se puede observar en el estado de situación proyectada, la inversión inicial en el año 0 es de $180000, con este capital el cual la mayoría es realizada por aporte de los socios y una pequeña parte un préstamo de financiamiento con la CFN, se puede empezar con las operaciones de exportación del plan de negocios. El primer año del horizonte de estudio muestra un saldo favorable de $171.334,08, aun cuando se tiene solo una operatividad de seis meses y casi la mitad de las toneladas objetivo a exportar, en el año 2020 el saldo entre activos y pasivos más patrimonio, decrece en un 5% debido a que al aumentar las cantidades de exportación también se incrementan varios costos y gastos relacionados con la producción lo que genera que para el tercer año se pueda ya generar utilidades e incrementar el saldo en un 10% lo que sumado al aumento de la producción genera un crecimiento disruptivo y favorable de "Fresh Hass" para los próximos años de proyección.

Es importante mencionar, que aun cuando cada año se realiza pagos por el préstamo adquirido, las ventas e ingresos permiten solventar todos aquellos gastos relacionados con el giro del negocio, demostrando que el proyecto es altamente rentable y que a partir del tercer año ya se puede generar valor y re distribuir esta utilidad con todos los empleados que hacen parte de la organización.

4.4.2 Estado de resultados integral

Tabla 77: Estado de resultados integral de "Fresh Hass"

DETALLE	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Ventas	**$ 151.200,00**	**$ 318.465,00**	**$ 412.119,19**	**$ 520.815,62**	**$ 631.853,51**
VENTAS - AGUACATE HASS	$ 151.200,00	$ 318.465,00	$ 412.119,19	$ 520.815,62	$ 631.853,51
Costos de Producción	**$ 67.878,25**	**$ 139.125,76**	**$ 181.896,75**	**$ 231.279,30**	**$ 281.987,40**
COSTOS DIRECTOS	$ 67.878,25	$ 139.125,76	$ 181.896,75	$ 231.279,30	$ 281.987,40
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 83.321,75**	**$ 179.339,24**	**$ 230.222,44**	**$ 289.536,32**	**$ 349.866,11**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 84.010,56**	**$ 178.573,00**	**$ 199.511,98**	**$ 234.876,37**	**$ 254.670,39**
Gastos Administrativos	**$ 78.555,56**	**$ 166.271,35**	**$ 180.508,66**	**$ 208.571,36**	**$ 218.213,68**
Suministros de Oficina	$ 350,40	$ 354,25	$ 358,15	$ 362,09	$ 366,07
Sueldos y Salarios	$ 64.338,44	$ 143.657,53	$ 157.823,99	$ 185.815,07	$ 195.384,97
Servicios Básicos	$ 2.010,00	$ 4.064,22	$ 4.108,93	$ 4.154,12	$ 4.199,82
Depreciaciones	$ 7.722,72	$ 15.445,43	$ 15.445,43	$ 15.445,43	$ 15.445,43
Mantenimiento maquinarias	$ 500,00	$ 505,50	$ 511,06	$ 516,68	$ 522,37
Mantenimiento vehículo	$ 300,00	$ 606,60	$ 613,27	$ 620,02	$ 626,84
Gasolina Vehículo	$ 360,00	$ 727,92	$ 727,92	$ 727,92	$ 727,92
Otros Gastos Imprevistos	$ 450,00	$ 909,90	$ 919,91	$ 930,03	$ 940,26
Constitución	$ 2.524,00				
Gastos de Ventas	**$ 5.455,00**	**$ 12.301,65**	**$ 19.003,32**	**$ 26.305,00**	**$ 36.456,71**
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ (688,81)**	**$ 766,23**	**$ 30.710,46**	**$ 54.659,95**	**$ 95.195,72**
Gasto Financiero (INTERÉS)	$ 3.300,84	$ 2.716,63	$ 2.059,44	$ 1.320,15	$ 488,49
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	**$ (3.989,64)**	**$ (1.950,40)**	**$ 28.651,02**	**$ 53.339,81**	**$ 94.707,23**
15% Partic. Trabajadores	$ -	$ -	$ 4.297,65	$ 8.000,97	$ 14.206,08
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ (3.989,64)**	**$ (1.950,40)**	**$ 24.353,37**	**$ 45.338,84**	**$ 80.501,14**
22% Impuesto a la Renta	$ -	$ -	$ 5.357,74	$ 9.974,54	$ 17.710,25
UTILIDAD NETA	**$ (3.989,64)**	**$ (1.950,40)**	**$ 18.995,63**	**$ 35.364,29**	**$ 62.790,89**

4.4.3 Flujo de efectivo

Tabla 78: Flujo de efectivo de "Fresh Hass"

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 9.725,00	$ 11.305,80	$ 19.540,36	$ 57.719,14	$ 110.192,03
Ventas		$ 151.200,00	$ 318.465,00	$ 412.119,19	$ 520.815,62	$ 631.853,51
Valor residual Activos						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 160.925,00**	**$ 329.770,80**	**$ 431.659,54**	**$ 578.534,76**	**$ 742.045,54**
A. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		$ -67.878,25	$ -139.125,76	$ -181.896,75	$ -231.279,30	$ -281.987,40
Gastos Administrativos		$ -68.308,84	$ -150.825,92	$ -165.063,23	$ -193.125,93	$ -202.768,25
Gastos de Ventas		$ -5.455,00	$ -12.301,65	$ -19.003,32	$ -26.305,00	$ -36.456,71
Gastos Financieros		$ -3.300,84	$ -2.716,63	$ -2.059,44	$ -1.320,15	$ -488,49
B. INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ -167.751,00					
Gastos de Constitución	$ -2.524,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ -170.275,00**	**$ -144.942,93**	**$ -304.969,96**	**$ -368.022,73**	**$ -452.030,38**	**$ -521.700,85**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -170.275,00**	**$ 15.982,07**	**$ 24.800,84**	**$ 63.636,81**	**$ 126.504,38**	**$ 220.344,69**
Préstamo	$ 30.000,00					
APORTE SOCIOS	$ 150.000,00					
Amortización de Préstamo		$ -4.676,27	$ -5.260,48	$ -5.917,67	$ -6.656,96	$ -7.488,62
15% Participación Trabajadores			$ -	$ -	$ -4.297,65	$ -8.000,97
25% Impuesto a la Renta			$ -	$ -	$ -5.357,74	$ -9.974,54
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 9.725,00**	**$ 11.305,80**	**$ 19.540,36**	**$ 57.719,14**	**$ 110.192,03**	**$ 194.880,55**

Según lo observado en el flujo de efectivo y el estado de resultados, la adecuada planeación de costos y gastos en los cinco años de horizonte del proyecto permite que la inversión realizada en el año 0 se pueda casi recuperar en su totalidad en el año 4 de horizonte del proyecto, así mismo al ingresar con un precio de venta atractivo en el mercado se lograría cumplir con el objetivo de toneladas a exportar y adicional generar una relevancia significativa del Ecuador en el mercado internacional, todo este tipo de panoramas facilitaría el poder reinvertir la utilidades en nuevos planes de crecimiento y expansión en el mercado potencial.

4.5 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo - análisis de estructura financiera

4.5.1 Valor presente neto (VPN O VAN)

Tabla 79: VAN

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n	VALOR ACTUAL
0	$ (180.000,00)	1,0000	$ (180.000,00)
1	$ 11.305,80	0,9545	$ 10.791,07
2	$ 19.540,36	0,9110	$ 17.801,58
3	$ 57.719,14	0,8695	$ 50.189,06
4	$ 110.192,03	0,8300	$ 91.453,93
5	$ 194.880,55	0,7922	$ 154.377,42
VAN =			**$ 144.613,06**
TASA DE DESCUENTO =		4,77%	

Como se puede observar en las tablas presentadas el valor presente de los flujos futuros o valor actual neto de la empresa descontada a una tasa de descuento y restando la inversión inicial establecida arrojan un VAN positivo del rendimiento real del proyecto. Es importante mencionar que dicha tasa de descuento se calculó a través del método de costo de promedio ponderado de capital. Una vez entendido lo anteriormente mencionado es importante precisar que para que un proyecto sea aceptado el VAN debe ser mayor a 0, o en una última instancia, pero poco decisoria igual a 0, por lo que en

nuestro proyecto de negocio al contar con un VAN de $144.613 el proyecto debe ser aceptado y se consideraría rentable para los inversionistas.

4.5.2 Tasa interna de retorno (TIR)

Tabla 80: Flujos descontados con TIR

TIR	21,31%		
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=21,31)**	**VALOR ACTUAL**
0	$ (180.000,00)	1,0000	$ (180.000,00)
1	$ 11.305,80	0,8243	$ 9.319,87
2	$ 19.540,36	0,6795	$ 13.278,52
3	$ 57.719,14	0,5602	$ 32.332,98
4	$ 110.192,03	0,4618	$ 50.884,40
5	$ 194.880,55	0,3807	$ 74.184,23
VAN			**$ -**

Igualmente estableciendo el criterio de evaluación de la TIR, la cual establece que esta debe ser mayor a la tasa de descuento o en una última instancia, pero poco relevante igual a la tasa de descuento, encontramos que en nuestro proyecto de negocios esta es superior en un 350% por lo que de igual manera el proyecto debe aceptarse y resultaría bastante atractivo para los próximos inversionistas o accionistas.

4.5.3 Tasa de descuento

Como fue mencionado anteriormente, la tasa de descuento fue calculada a través del método de costo promedio ponderado de capital, considerando variables para el cálculo en el costo de capital como la tasa pasiva, el porcentaje de costo capital de los recursos ajenos y posteriormente aplicando la fórmula de CPPC para la ponderación del costo de capital de los recursos ajenos, con dichos datos y considerando la tasa de inflación vigente para el ecuador, dato de suma relevancia para cualquier inversionista que desea un rendimiento significativo.

Tabla 81: Calculo de Tasa de descuento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios (3)	$ 150.000,00	83%	4,65%	3,88%
RECURSOS AJENOS				
Préstamo CFN	$ 30.000,00	17%	10,00%	1,11%
TOTAL INVERSIÓN	**$ 180.000,00**	**100%**		**4,98%**
			Tasa Inflación	-0,21%
			TMAR / Tasa de descuento	**4,77%**

4.5.4 Periodo de recuperación de la inversión

Otra información de suma relevancia para los accionistas es el tiempo en que van a recuperar toda la inversión realizada en el proyecto de negocios, para obtener dicha información se aplica la fórmula del PRI la cual aplicada con los flujos de efectivo y flujos acumulados nos da el siguiente resultado:

Tabla 82: PRI

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FLUJOS ACUMULADOS**
0	$ 180.000,00	
1	$ 10.791,07	$ 10.791,07
2	$ 17.801,58	$ 28.592,65
3	$ 50.189,06	$ 78.781,70
4	$ 91.453,93	$ 170.235,64
5	$ 154.377,42	$ 324.613,06

De esta manera, podemos definir que la inversión se recuperara en un plazo de 4 años, 8 meses y 26 días.

4.5.5 Relación Beneficio – Costo

Aplicando los criterios de evaluación del B/C, se encuentra que un proyecto se debe aceptar si el B/C es mayor a 1, o en un caso indiferente si es igual 1, a continuación, se presenta el resultado:

Tabla 83: Relación B/C

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			$ -170.275,00	$ -170.275,00
1	$ 160.925,00	$ 153.598,36	$ -144.942,93	$ -138.343,92
2	$ 329.770,80	$ 300.426,55	$ -304.969,96	$ -277.832,59
3	$ 431.659,54	$ 375.344,90	$ -368.022,73	$ -320.010,20
4	$ 578.534,76	$ 480.155,25	$ -452.030,38	$ -375.162,87
5	$ 742.045,54	$ 587.822,00	$ -521.700,85	$ -413.272,80
SUMA =		**$ 1.897.347,06**		**$ -1.694.897,38**
RELACIÓN B / C =			**$ 1,12**	
TASA ACTUALIZACIÓN		4,77%		

Como se puede observar, al ser la relación costo – beneficio, mayor a 1, se comprueba que todos los ingresos del plan de negocios son superiores a los egresos, concluyendo de manera favorables que el proyecto es viable para el horizonte de proyección.

4.6 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

4.6.1 Punto de equilibrio

El punto de equilibro es aquella información que permite a los administradores del proyecto definir el monto mínimo de los ingresos para poder satisfacer los egresos y así obtener una utilidad igual que permita seguir con las operaciones cotidianas del giro del negocio.

Tabla 84: Costos fijos y variables "Fresh Hass"

DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
COSTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA			
Compra de cosecha para exportación		$ 58.800,00	$ 58.800,00
Desinfectante Químico (Cloro)		$ 900,00	$ 900,00
Agua Potabilizada		$ 50,25	$ 50,25
COSTO DE MATERIA PRIMA INDIRECTA			
Embalaje		$ 1.728,00	$ 1.728,00
Cajas de carton		$ 3.840,00	$ 3.840,00
Palets de Madera		$ 240,00	$ 240,00
Stickers de empaque		$ 1.920,00	$ 1.920,00
OTROS COSTOS - TRANSPORTE			
Transporte Terrestre Santa Elena - Puerto de Guayaquil		$ 400,00	$ 400,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Suministros de Oficina	$ 350,40		
Sueldos y Salarios	$ 64.338,44		
Servicios Básicos	$ 2.010,00		
Depreciaciones	$ 7.722,72		
Mantenimiento maquinarias	$ 500,00		
Mantenimiento Vehículo	$ 300,00		
Gasolina Vehículo	$ 360,00		
Otros Gastos Imprevistos	$ 450,00		
GASTOS DE VENTAS			
Honorarios Agente Afianzado ($600 x Contenedor)		$ 1.200,00	
Promoción y Publicidad		$ 3.755,00	
Otros Gastos imprevistos	$ 500,00		
TOTAL	**$ 76.531,56**	**$ 67.878,25**	**$ 144.409,81**

Una vez definido, dichos costes, se procede aplicar la fórmula del punto de equilibrio, la cual nos indica el siguiente resultado:

Tabla 85: Punto de equilibrio "Fresh Hass"

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =	76.531,56	
	1 -	67.878,25 / 151.200,00
PE en dólares =	76.531,56 / 0,55	
PE en dólares =	**138.878,16**	**dólares**

Se puede establecer que para no tener ni perdidas ni ganancias se debe contar con un ingreso el primer año de operación de $138.878,16.

4.6.2 Análisis de sensibilidad

En este punto final de análisis financiero, se comprueba la factibilidad de aplicar ciertos criterios optimistas y pesimistas con el fin de evaluar que tan rentables sigue siendo el proyecto con dichos cambios que podrían suceder en el mercado, a continuación, se presenta el análisis encontrado:

Tabla 86: Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA						
TASA DE DESCUENTO =	4,77%					
DETALLE	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
FLUJO DE FONDOS	$ (180.000,00)	$ 8.019,63	$ 9.471,58	$ 38.740,13	$ 82.934,34	$ 157.717,09
TASA DE DESCUENTO =	4,77%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ 63.738,58**	Proyecto Viable				
TIR =	**12,67%**	Proyecto Viable				
Criterios aplicados: 1) Disminucion del 2% en el precio de venta 2) Aumento del 2% en los costos de produccion						

Analizando el escenario pesimista encontramos que aun aplicando los criterios definidos en la tabla que antecede, se encuentra que el proyecto sigue siendo rentable, aunque a una tasa no tan satisfactoria, ya que el 12% de TIR es muy bajo comparando que la mayoria de bancos en lso cuales se puede poner una inversión generalmente otorgan la misma tasa de rendimiento sin tener que el inversionista incurrir en costos y gastos de dinero y tiempo, por lo cual no se pierde significativamente en este escenario pero no se gana según lo deseado.

Tabla 87: Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA						
TASA DE DESCUENTO =	4,77%					
DETALLE	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
FLUJO DE FONDOS	$ (180.000,00)	$ 18.738,60	$ 45.627,79	$ 111.654,92	$ 194.795,74	$ 320.526,57
TASA DE DESCUENTO =	4,77%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ 392.122,00**	Proyecto Viable				
TIR =	**41,62%**	Proyecto Viable				
Criterios aplicados: 1) Incremento del precio de venta por tonelada en 2% 2) Decremento del 5% en el precio de compra por kilo 3) Incremento del 2% en las cantidades demandadas de toneladas						

Analizando el escenario optimista encontramos que aplicando los criterios mencionados este obtiene una rentabilidad altamente atractiva para cualquier socio o inversionista que desee aportar con capital al proyecto de negocio, es importante mencionar que dicho panorama puede ser posible debido a que el aguacate hass actualmente se posiciona como el líder en ventas mundiales debido a su característico sabor y durabilidad.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La diversidad de microclimas y pisos climáticos en el Ecuador permite que se pueda contar con una producción regular de Aguacate Hass debido a que la cosecha del mismo es no estacional, lo que supone una ventaja competitiva en relación a los demás países competidores.

- Al ser Holanda el segundo mayor importador de aguacate en el mundo, permite posicionar a "Fresh Hass" en un mercado con constante crecimiento y volúmenes de importación rentables para los próximos cinco años de horizonte del proyecto.

- El vigente acuerdo comercial con la Unión Europea, ha permitido que la exportación de varios productos de origen agrícola y específicamente hablando del aguacate, crezcan a una tasa exponencial nunca antes vista, lo que asegura la venta de nuestro producto en el mercado europeo.

- Al ser Holanda uno de los principales países re – exportadores para la Unión Europea y Asia Occidental y Oriental, nos permite tener cierto grado de confiabilidad de que la demanda va estar en constante crecimiento con la posibilidad de en un futuro expandir las operaciones hacia el mercado potencial.

- En el Ecuador solo existe una empresa directamente encargada de la producción y exportación de aguacate, por lo que la barrera de entrada en el Ecuador para establecer nuestro negocio es baja.

- Actualmente lo más grandes competidores que son Perú y Chile, no alcanzan a satisfacer toda la demanda de Holanda, lo que nos posiciona en una ventaja competitiva dado la oportuna posición geográfica del Ecuador en relación a la siembra y cosecha regular.

- Actualmente en el Ecuador, existe un exceso de oferta de aguacate, el cual puede ser aprovechado para incrementar la oferta de exportación hacia el mercado objetivo y potencial.

- En el contexto legal, Holanda se caracteriza por tener una alta apertura a los negocios internacionales lo que nos beneficia para crear acuerdo y alianzas internacionales que generen un beneficio mutuo para "Fresh Hass" como para el importador.

- En el contexto financiero, analizando el escenario realista se obtiene una TIR del 21,34% lo que demuestra que el proyecto es rentable y viable para los cinco años de horizonte.

- Igualmente, en el contexto financiero se encuentra que con una inversión moderada de $180.000 USD, al término de 4 años se puede recuperar la inversión y el VAN arroja un saldo positivo y favorable para los accionistas de $144.885,47.

- Finalmente, aun cuando se compara los escenarios pesimista y optimista con el realista, se encuentra que en cualquiera de los 3 escenarios el análisis de sensibilidad arroja un saldo favorable para "Fresh Hass", ya que en ninguno de los tres casos la empresa pierde valor o gasta ineficientemente sus recursos.

5.2 Recomendaciones

- Establecer adecuados procesos de calidad con los productores que van abastecer de cosecha de aguacate a "Fresh Hass", con el fin de cumplir con todos los exigentes requisitos de ingreso a la Unión Europea.

- Iniciar a brevedad todos los acuerdos y negociaciones internacionales con los intermediarios de importación, a fin de no retrasar toda la planeación de exportación.

- Mantener y mejorar los actuales canales de comunicación con todos los clientes, a fin de no incurrir en productos no deseados o que se rechace la exportación enviada.

- Mantener todos los procesos de producción alineados con los costos y gastos definidos en el capítulo cuarto, a fin no incurrir en desviaciones de presupuesto que generen una disminución de la utilidad proyectada.

- Realizar capacitaciones constantes a todo el personal en temas de calidad de procesos, con el fin de que nuestro producto sea valorizado en el mercado internacional.

- Participar de las mesas de negociación del gobierno con la embajada europea, con el objetivo de que se mantenga y mejore los actuales acuerdos comerciales con la Unión Europea.

- Iniciar la investigación de pre- factibilidad para posicionar a “Fresh Hass”, en los próximos cinco años en el mercado asiático.

- Mantener toda la estructura organizacional definida en el capítulo tres, con el objetivo de que no existan desviaciones en la planificación estratégica.

- Asegurar que todos los términos de pagos estén acordes a los Incoterms y a la política de clientes previamente definidas, con el fin de no incurrir en posibles disputas con nuestros clientes.

- Realizar nuevas búsquedas de productores de aguacate en la provincia de Santa Elena, con el fin de estar más cerca del abastecimiento de nuestra materia prima.

- Finalmente observando el potencial de rentabilidad del presente proyecto de negocios, se recomienda la oportuna inversión con el fin de lograr los resultados esperados.

REFERENCIAS

1. AFI. (2018). *Afi Guías.* Obtenido de Consultoria y formacion independiente en economia, finanzas y tecnologia: https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/incoterms/contenido_sidN_1052425_sid2N_1052384_cidlL_1264369_ctylL_139_scidN_1264369_utN_3.aspx

2. ANACAFE. (01 de enero de 2018). *Cultivo de aguacate - Características*. Obtenido de https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Cultivo_de_aguacate#Caracter%C3%ADsticas

3. Anderson, M. (01 de febrero de 2010). *The Dutch Economy: A History of the Dutch Economy since WWI.* Obtenido de https://andersonmwa.wordpress.com/2010/02/01/the-dutch-economy-a-history-of-the-dutch-economy-since-wwii-2/

4. Badir, M. (11 de marzo de 2015). *The Netherlands: consumers start contributing to economic growth.* Obtenido de RaboResearch - Economic Research: https://economics.rabobank.com/publications/2015/march/the-netherlands-consumers-start-contributing-to-economic-growth/

5. Banco Central del Ecuador. (2017). *Exportaciones*. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/component/search/?searchword=exportaciones

6. BBC News. (22 de Mayo de 2018). *Netherlands country profile*. Obtenido de https://www.bbc.co.uk/news/world-europe-17740800

7. Biodiversidad Mexicana. (1 de enero de 2018). *Aguacate*. Obtenido de http://www.biodiversidad.gob.mx/usos/alimentacion/aguacate.html

8. BioEnciclopedia. (18 de enero de 2016). *AGUACATE*. Obtenido de http://www.bioenciclopedia.com/aguacate/

9. BROWNE. (27 de noviembre de 2018). *Exportar - paso a paso*. Obtenido de Agencia de Aduanas: https://www.browne.cl/inf_practica/exportar/exportar2.html

10. BusinessCol. (1 de noviembre de 2018). *Incoterms*. Obtenido de http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm

11. CBI - Ministry of Foreign Affairs. (24 de octubre de 2018). *Exporting fresh avocados to Europe*. Obtenido de https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/avocados/europe/

12. Ceja, J. (2014). Temperatura para diferentes % de materia seca. En E. Zapata J, S. Ochoa, J. Ceja, F. A. Gomez, & A. F. Rios, *Manual Técnico Poscosecha Aguacate Hass (Persea Americana Mill)* (pág. 31). Medellin: Simón Agudelo Pérez.

13. Coelho, F. (01 de enero de 2018). *Origen de la palabra aguacate*. Obtenido de Diccionario de Dudas: https://www.diccionariodedudas.com/origen-de-la-palabra-aguacate/

14. Coello, M. (2015). *Estudio de Factibilidad Económico del Aguacate (Persea).* Guayaquil: Universidad Catolica Santiago de Guayaquil.

15. COFACE. (01 de enero de 2018). *Major macro economic indicators*. Obtenido de http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Netherlands

16. Come Naranjas. (04 de diciembre de 2018). *Aguacate Hass (kg)*. Obtenido de https://www.comenaranjas.com/es/tienda/aguacate-hass-kg

17. Comunidad Forex EFXTO. (14 de junio de 2011). *Commodity Channel Index (CCI): Definición, interpretación y uso.* Obtenido de https://efxto.com/commodity-channel-index-cci

18. Datos Macro. (01 de noviembre de 2017). *Deuda Pública de Holanda*. Obtenido de https://www.datosmacro.com/deuda/holanda

19. Datosmacro. (Julio de 2018). *Expansion - Datos Macro.* Obtenido de https://www.datosmacro.com/paises/holanda

20. Departamento Administrativo Nacional de Estadistica Colombia - DANE. (2016). *Insumos y Factores asociados a la produccion agropecuaria.* Bogotá: DANE.

21. El Mundo. (23 de abril de 2012). *Dimite el Gobierno de Holanda tras no poder pactar nuevos recortes contra el déficit.* Obtenido de http://www.elmundo.es/elmundo/2012/04/23/internacional/1335190916.html

22. El Universo. (02 de julio de 2011). El aguacate, sus propiedades y usos en la gastronomía. *El Universo*, págs. 1-2.

23. El Universo. (12 de abril de 2018). *Observatorio evalúa impacto de acuerdo comercial con Unión Europea.* Obtenido de Economia: https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/12/nota/6709933/observatorio-evalua-impacto-acuerdo-comercial-ue

24. Essays, UK. (24 de abril de 2017). *Political And Economic Analysis: The Netherlands.* Obtenido de https://www.ukessays.com/essays/economics/political-and-economic-analysis-of-the-netherlands-economics-essay.php?vref=1

25. EUR-LEX. (24 de noviembre de 2015). *Summaries of EU Legislation*. Obtenido de https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:f84001

26. Export Enterprises S.A. (01 de julio de 2018). *Países Bajos: Entorno Legal.* Obtenido de https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/paises-bajos/entorno-legal

27. Export Enterprises S.A. (01 de julio de 2018). *Países Bajos: Entorno Legal*. Obtenido de https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/paises-bajos/entorno-legal

28. Export Enterprises S.A. (01 de julio de 2018). *Paises Bajos: Llegar al Consumidor*. Obtenido de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/llegar-al-consumidor

29. FAOSTAT. (octubre de 2018). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. Obtenido de http://www.fao.org/faostat/es/#home

30. Frutas y Hortalizas. (27 de noviembre de 2018). *Aguacate, Persea Americana / Lauraceae*. Obtenido de https://www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Presentacion-Aguacate.html

31. Guevara, C., Carrion, F., Real, M., Cordova, M., & Sosa, S. (08 de julio de 2018). *Actividad cultural y social del país.* Obtenido de Comercio Exterior y Finanzas Internacionales: http://www.comercioexterior.ub.edu/correccion/07-08/paises_bajos/actcultural.htm

32. Hobert, M., & Besseling, S. (25 de Octubre de 2018). Demanda actual de aguacate 2018. (J. Porras, Entrevistador)

33. Infoagro Systems. (2018). *El cultivo del aguacate*. Obtenido de http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/aguacate.htm

34. Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI. (05 de junio de 2018). *¿Cómo registro una marca?* Obtenido de https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/

35. International Monetary Fund - IMF. (1 de octubre de 2017). *Base de datos de perspectivas económicas mundiales*. Obtenido de https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/02/weodata/index.aspx

36. International Trade Center. (1999 - 2018). *Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2017*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3|||||080440|||6|1|1|1|1|1|2|1|1

37. Khan Academy. (27 de noviembre de 2018). *Que factores modifican la oferta*. Obtenido de https://es.khanacademy.org/economics-finance-domain/microeconomics/supply-demand-equilibrium/supply-curve-tutorial/a/what-factors-change-supply

38. Lamb Jr, C., Hair Jr, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing* (6ta. ed.). México: Thompson Editores.

39. León, J. (1999). *Manual del cultivo de aguacate.* Quito: COSUDE.

40. LEXPRO. (01 de enero de 2018). *Asesoría legal en materia societaria*. Obtenido de http://www.lexproec.com/asesoria-legal-en-materia-societaria.html

41. Nacional Financiera. (2014). *Fundamentos de negocio.* Obtenido de https://www.nafin.com/portalnf/files/secciones/capacitacion_asitencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Administracin/administracion2_1.pdf

42. Netherlands Enterprise Agency. (julio de 2018). *Alta tecnología.* Obtenido de https://www.hollandtradeandinvest.com/key-sectors/high-tech-industries

43. Nieves, V. (23 de enero de 2018). *Holanda revoluciona la agricultura: exporta más alimentos que España y Francia juntas con métodos sostenibles.* Obtenido de Editorial Ecoprensa S.A.: http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8885958/01/18/Holanda-revoluciona-la-agricultura-exporta-mas-alimentos-que-Espana-e-Francia-juntas-con-metodos-sostenibles.html

44. O´leary, N. (08 de junio de 2018). *Mark Rutte: rebelde silencioso del norte.* Obtenido de Politico: https://www.politico.eu/article/mark-rutte-quiet-rebel-of-the-north-eu-netherlands/

45. OECD Data. (2014). *Busque, compare y comparta los últimos datos de la OCDE : cuadros, mapas, tablas y publicaciones relacionadas...* Obtenido de https://data.oecd.org/

46. Oficina de Información Diplomática - OID. (01 de junio de 2018). *Países Bajos.* Obtenido de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PAISESBAJOS_FICHA%20PAIS.pdf

47. Plitt, L. (23 de junio de 2017). *Lo que le puede enseñar Holanda a América Latina y el resto del mundo sobre cómo adaptarse al cambio climático.* Obtenido de BBC Mundo Ciencia: https://www.bbc.com/mundo/noticias-40328271

48. Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva: Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y la competencia.* México: Grupo Editorial Patria.

49. Priego, B. (2010). *El Aguacate.* México: CONABIO. Biodiversitas.

50. Pro Ecuador. (01 de septiembre de 2017). Obtenido de file:///C:/Users/JHONATAN/Downloads/GuiaExportador17Actualizado%20(1).pdf

51. Pro Ecuador. (20 de enero de 2017). *Aguacate la nueva promesa exportadora de colombia*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/pubs/aguacate-la-nueva-promesa-exportadora-de-colombia/

52. Región de Murcia Digital. (03 de enero de 2018). *Aguacate - En el mercado*. Obtenido de http://www.regmurcia.com/servlet/s.Sl?sit=c,543,m,2715&r=ReP-23698-DETALLE_REPORTAJESPADRE

53. Revista Líderes. (2018). El aguacate Hass busca mas mercado.

54. Riquelme Leiva, M. (junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de http://www.5fuerzasdeporter.com/

55. Russo Van Der Waal. (2016). *Haciendo negocios en los países bajos.* Obtenido de https://www.russovanderwaal.nl/es/haciendo-negocios-en-los-paises-bajos/

56. SENAE. (01 de abril de 2017). *Para exportar*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/

57. SINNAPS. (27 de noviembre de 2018). *¿Cómo hacer un análisis de la competencia?* Obtenido de Blog de gestion de proyectos: https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/analisis-competencia

58. Special Fruit NV. (28 de noviembre de 2018). *Aguacate*. Obtenido de https://www.specialfruit.com/es/productos/detail/aguacate/cfffz

59. SRI. (2018). *Registro Único de Contribuyentes (RUC)*. Obtenido de http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC

60. STATISTA. (octubre de 2018). *Producción de aguacate en el mundo 2012-2017*. Obtenido de El portal de estadisticas: https://es.statista.com/estadisticas/528382/produccion-de-aguacate-en-el-mundo/

61. Superintendencia de Compañias Ecuador. (05 de noviembre de 1999). *Ley de Compañias Nº000.RO/312.* Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

62. Temple, J. (31 de mayo de 2017). *Holanda, el país que se malcrió con sus propios recursos, ahora es un ejemplo renovable.* Obtenido de MIT Technology Review:

https://www.technologyreview.es/s/7898/holanda-el-pais-que-se-malcrio-con-sus-propios-recursos-ahora-es-un-ejemplo-renovable

63. The Heritage Foundation. (2018). *Netherlands*. Obtenido de https://www.heritage.org/index/country/netherlands

64. Trops. (2016). *Informacion nutricional del aguacate Hass*. Obtenido de https://www.trops.es/aguacate-hass/

65. Un Data. (2010). *Other UNSD Databases*. Obtenido de http://data.un.org/

66. UN Data. (2011). *Other UNSD Databases*. Obtenido de http://data.un.org/

67. Unión Europea. (02 de agosto de 2018). *Trade Help Desk*. Obtenido de http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=0804400010&partner=EC&reporter=NL&tab=3

68. Vasquez, L. (2015). El valor nutricional de la palta o aguacate. *VIX*, 1-2.

69. Vermeiren, J. (05 de julio de 2018). *El precio más bajo en diez años para los aguacates Hass*. Obtenido de Fresh Plaza: https://www.freshplaza.es/article/3117302/el-precio-mas-bajo-en-diez-anos-para-los-aguacates-hass/

70. Vieral, A., Sotomayor, A., & Viera, W. (2016). Pontencial del cultivo de aguacate (Persea Americana Mill) en Ecuador como alternativa de comercializacion en el mercado local e internacional. *Revista Cientifica y Tecnologica UPSE, III*, 1-9.

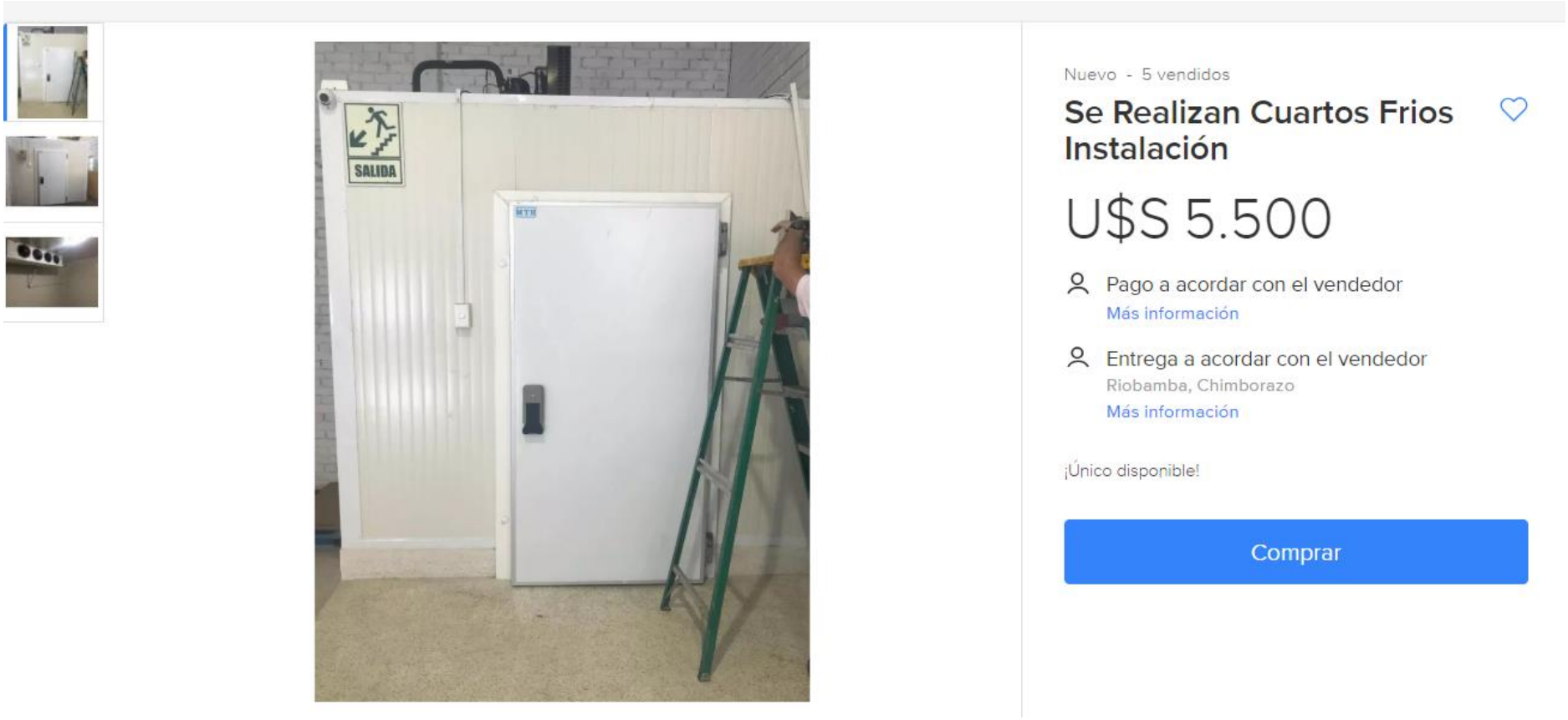
71. Viveros Brokaw. (03 de enero de 2018). *Aguacate variedades*. Obtenido de http://www.viverosbrokaw.com/aguacate_variedades.html

72. Wikipedia. (03 de enero de 2018). *Aguacate Hass*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Aguacate_Hass

73. Wikipedia. (07 de noviembre de 2018). *Santa Elena (Ecuador)*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Elena_(Ecuador)

ANEXOS

Anexo 1: Cuarto Frio



Anexo 2: Balanza Electrónica Industrial - 1 Tonelada



Nuevo - 9 vendidos

Balanza Electrónica Colgante 1000 Kg, 1 Tonelada

U$S 257

Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo.
Más información

Entrega a acordar con el vendedor
Guayaquil, Guayas
Más información

Cantidad: 1 unidad (9 disponibles)

Comprar

Anexo 3: Balanza Electrónica Industrial – 500 Kilogramos



Nuevo - 223 vendidos

Balanza Electrónica Industrial 500 Kg

U$S 109

Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo.
Más información

Envío gratis a todo el país
Quito, Pichincha (Quito)
Más información

Cantidad: 1 unidad (56 disponibles)

Comprar

Anexo 4: Bandas transportadora eléctricas



Nuevo - 13 vendidos

Bandas Transportadoras Electricas 59"x7.8"

U$S 899

Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
Más información

Entrega a acordar con el vendedor
Guayaquil, Guayas
Más información

Cantidad: 1 unidad (16 disponibles)

Comprar

Anexo 5: Grapadora Industrial



Nuevo - 2 vendidos

Grapadora Manual Marca Ingco Uso Industrial Hsg1404

U$S 25

Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
Más información

Entrega a acordar con el vendedor
Guayaquil, Guayas
Ver costos de envío

¡Único disponible!

Comprar

Anexo 6: Lavadora industrial de vegetales y hortalizas



Ver imagen más grande



De acero inoxidable vegetal máquina lavadora de frutas/alimentos máquina lavadora/industrial

FOB **Referencia** Precio: Consiga El Último Precio

US $4,200-10,100 / Set | 1 Set/s Frutas vegetales lavadora (min. Order)

Contactar proveedor | Comprar ya

dejar Mensajes

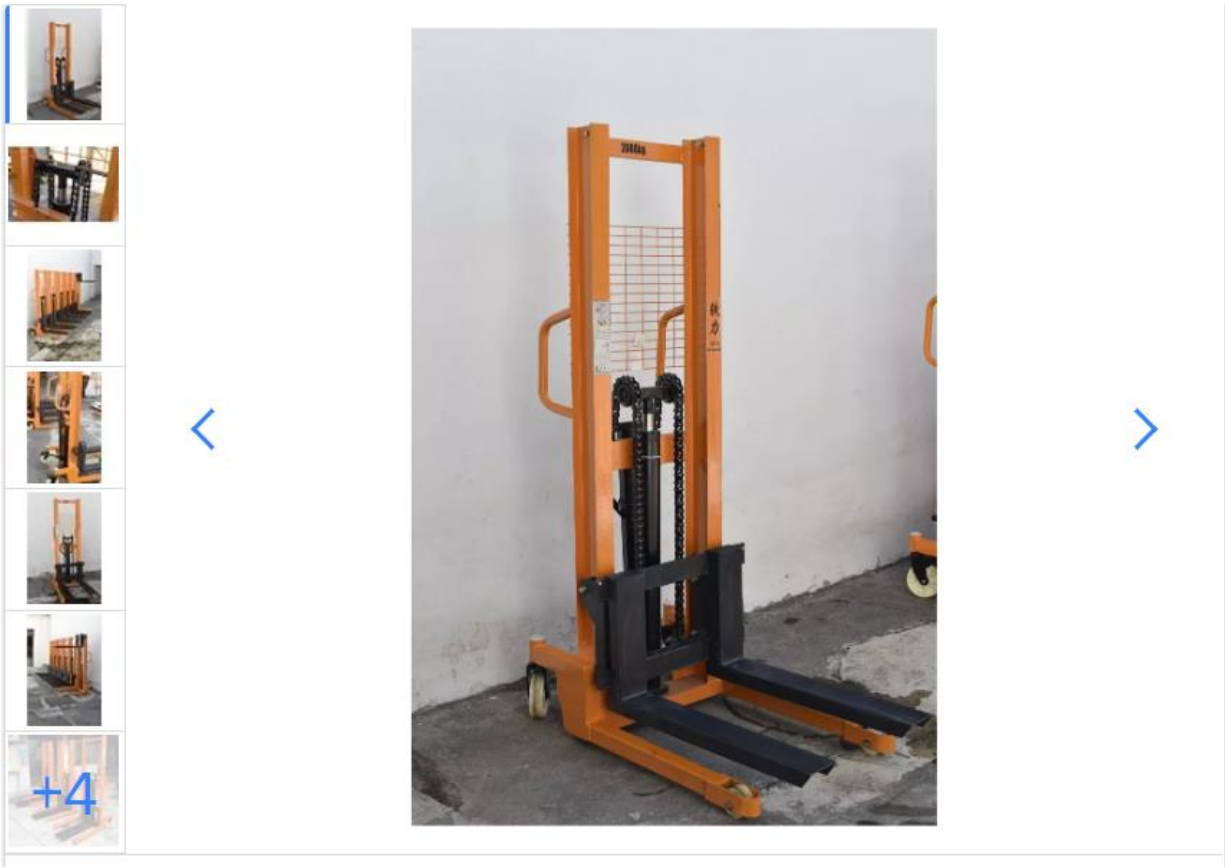
Asistencia del ... Garantía comercial – Para proteger sus pedidos del pago a la entrega

Pago: VISA TT e-Checking Pay Later More

Envío: Servicio de envío marítimo de Alibaba.com desde China hasta los EE. UU.

Obtener cotización de envío

Anexo 7: Paletera hidráulica



Nuevo - 19 vendidos

Paletera Hidraulica Apilador Elevadores Palets Carretillas

U$S 1.230

Pago a acordar con el vendedor

Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.

Más información

Envío gratis a todo el país

Loja

Más información

Cantidad: 1 unidad (989 disponibles)

Comprar

Anexo 8: Presupuestos de costos de compra de materia prima directa

COSTO DE LAVADO - COSECHA DE AGUACATE HASS					
INSUMO PRIMARIO: CLORO					
MEDIDA: 1005 litros de agua con cloro en 1 Tonelada Metrica					
DESCRIPCION	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad de cosecha para exportacion (Tm)	60	125	160	200	240
Costo Cloro para 1000 lt	$15	15,17	15,33	15,50	15,67
COSTO LAVADA	$900	$1.896	$2.453	$3.100	$3.761
Datos para el calculo:					
1) Medida para desinfeccion de vegetales: 0,15 mililitros de cloro en 1 litro de agua abastece para 1 kg de Aguacate					
2) En 67 de litros de agua entra 1 litro de cloro					
3) El litro de cloro esta en $1 USD					
4) Para lavar 1 tonelada de aguacate se requiere 1005 litros de agua (1 metro cubico) y 15 litros de cloro					

COSTO DEL AGUA - PROCESO DE LAVADO					
INSUMO PRIMARIO: AGUA					
DESCRIPCION	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad de cosecha para exportacion (Tm)	60	125	160	200	240
Costo de 1 metro cubico de agua	$0,8375	0,85	0,86	0,87	0,87
COSTO AGUA	$50	$106	$137	$173	$210
Datos para el calculo:					
1) El costo de 1 metro cubico de agua esta en $0,00083333					
2) Para desinfectar 1 tonelada de aguacate se requiere 1 metro cubico (1000lt) de agua potable					

Anexo 9: Presupuestos de compras de materia prima indirecta

PRESUPUESTO DE EMBALAJE					
DESCRIPCION	2019	2020	2021	2022	2023
Cajas por año	19200	28800	38400	48000	57600
Costo de embalaje por caja	$0,09	$0,1000	$0,11	$0,12	$0,13
TOTAL	$1.728	$2.880	$4.224	$5.760	$7.488

PRESUPUESTO DE CAJAS CORRUGADAS PARA EMPAQUE					
DESCRIPCION	2019	2020	2021	2022	2023
Cajas por año	19200	28800	38400	48000	57600
Costo unitario de caja	$0,20	$0,21	$0,22	$0,23	$0,24
TOTAL	$3.840	$6.048	$8.448	$11.040	$13.824

PRESUPUESTO DE STICKERS - MARCA					
DESCRIPCION	2019	2020	2021	2022	2023
Cajas por año	19200	28800	38400	48000	57600
Costo unitario de sticker pre - impreso	$0,10	$0,11	$0,12	$0,13	$0,14
TOTAL	$1.920	$3.024	$4.608	$6.240	$8.064

PRESUPUESTO DE PALETS DE MADERA					
DESCRIPCION	2019	2020	2021	2022	2023
Palets por año	60	120	160	200	240
Costo unitario del palet	$4,00	$4,30	$4,60	$4,90	$5,20
TOTAL	$240	$516	$736	$980	$1.248

Anexo 10: Presupuestos de promoción y publicidad

ALIANZAS Y NEGOCIACIONES INTERNACIONALES					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Numero de viajes en el año	1	2	3	4	5
Pasajes aereos (Gerente General)	$930	$2.000	$3.000	$4.000	$5.000
Hospedaje, Alimentacion y Transporte (7 dias)	$650	$1.300	$1.950	$2.600	$3.250
Reuniones o cenas de negocios	$200	$400	$600	$800	$1.000
TOTAL	$1.780	$3.700	$5.550	$7.400	$9.250

PARTICIPACION EN FERIAS INTERNACIONALES					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Numero de participaciones en el año	0	1	2	3	5
Inscripcion feria	$0	$500	$1.000	$1.500	$2.500
Pasajes Aereos (Gerente de Marketing)	$0	$1.000	$2.000	$3.000	$5.000
Hospedaje, Alimentacion y Transporte (3 dias)	$0	$450	$900	$1.350	$2.250
Stand Promocional	$0	$1.500	$3.000	$4.500	$7.500
TOTAL	$0	$3.450	$6.900	$10.350	$17.250

ENVIO DE MUESTRAS DE AGUACATE HASS DE 4.20 KG					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Numero de envios en el año	4	8	12	16	20
Costo de envio de muestras vegetales a Holanda	$400	$1.600	$2.400	$3.200	$4.000
TOTAL	$400	$1.600	$2.400	$3.200	$4.000

Anexo 11: Tabla de amortización préstamo

DEUDA	30.000,00	PLAZO	0	CUOTAS FIJAS	664,76
TASA DE INTERES	11,83%	PAGO ANUAL	12		
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO					
MES	DEUDA	INTERES	CAPITAL	CUOTAS	SALDO
	$ 30.000,00				**$ 30.000,00**
1	$ 30.000,00	$ 295,75	$ 369,01	$ 664,76	$ 29.630,99
2	$ 29.630,99	$ 292,11	$ 372,65	$ 664,76	$ 29.258,34
3	$ 29.258,34	$ 288,44	$ 376,32	$ 664,76	$ 28.882,02
4	$ 28.882,02	$ 284,73	$ 380,03	$ 664,76	$ 28.501,99
5	$ 28.501,99	$ 280,98	$ 383,78	$ 664,76	$ 28.118,22
6	$ 28.118,22	$ 277,20	$ 387,56	$ 664,76	$ 27.730,66
7	$ 27.730,66	$ 273,38	$ 391,38	$ 664,76	$ 27.339,27
8	$ 27.339,27	$ 269,52	$ 395,24	$ 664,76	$ 26.944,04
9	$ 26.944,04	$ 265,62	$ 399,14	$ 664,76	$ 26.544,90
10	$ 26.544,90	$ 261,69	$ 403,07	$ 664,76	$ 26.141,83
11	$ 26.141,83	$ 257,71	$ 407,04	$ 664,76	$ 25.734,78
12	$ 25.734,78	$ 253,70	$ 411,06	$ 664,76	$ 25.323,73
13	$ 25.323,73	$ 249,65	$ 415,11	$ 664,76	$ 24.908,62
14	$ 24.908,62	$ 245,56	$ 419,20	$ 664,76	$ 24.489,42
15	$ 24.489,42	$ 241,42	$ 423,33	$ 664,76	$ 24.066,08
16	$ 24.066,08	$ 237,25	$ 427,51	$ 664,76	$ 23.638,57
17	$ 23.638,57	$ 233,04	$ 431,72	$ 664,76	$ 23.206,85
18	$ 23.206,85	$ 228,78	$ 435,98	$ 664,76	$ 22.770,87
19	$ 22.770,87	$ 224,48	$ 440,28	$ 664,76	$ 22.330,60
20	$ 22.330,60	$ 220,14	$ 444,62	$ 664,76	$ 21.885,98
21	$ 21.885,98	$ 215,76	$ 449,00	$ 664,76	$ 21.436,98
22	$ 21.436,98	$ 211,33	$ 453,43	$ 664,76	$ 20.983,56
23	$ 20.983,56	$ 206,86	$ 457,90	$ 664,76	$ 20.525,66
24	$ 20.525,66	$ 202,35	$ 462,41	$ 664,76	$ 20.063,25
25	$ 20.063,25	$ 197,79	$ 466,97	$ 664,76	$ 19.596,28
26	$ 19.596,28	$ 193,19	$ 471,57	$ 664,76	$ 19.124,71
27	$ 19.124,71	$ 188,54	$ 476,22	$ 664,76	$ 18.648,49
28	$ 18.648,49	$ 183,84	$ 480,92	$ 664,76	$ 18.167,57
29	$ 18.167,57	$ 179,10	$ 485,66	$ 664,76	$ 17.681,91
30	$ 17.681,91	$ 174,31	$ 490,44	$ 664,76	$ 17.191,47
31	$ 17.191,47	$ 169,48	$ 495,28	$ 664,76	$ 16.696,19
32	$ 16.696,19	$ 164,60	$ 500,16	$ 664,76	$ 16.196,03
33	$ 16.196,03	$ 159,67	$ 505,09	$ 664,76	$ 15.690,93
34	$ 15.690,93	$ 154,69	$ 510,07	$ 664,76	$ 15.180,86
35	$ 15.180,86	$ 149,66	$ 515,10	$ 664,76	$ 14.665,76
36	$ 14.665,76	$ 144,58	$ 520,18	$ 664,76	$ 14.145,58
37	$ 14.145,58	$ 139,45	$ 525,31	$ 664,76	$ 13.620,27
38	$ 13.620,27	$ 134,27	$ 530,49	$ 664,76	$ 13.089,79
39	$ 13.089,79	$ 129,04	$ 535,72	$ 664,76	$ 12.554,07
40	$ 12.554,07	$ 123,76	$ 541,00	$ 664,76	$ 12.013,07
41	$ 12.013,07	$ 118,43	$ 546,33	$ 664,76	$ 11.466,74
42	$ 11.466,74	$ 113,04	$ 551,72	$ 664,76	$ 10.915,03
43	$ 10.915,03	$ 107,60	$ 557,16	$ 664,76	$ 10.357,87
44	$ 10.357,87	$ 102,11	$ 562,65	$ 664,76	$ 9.795,22
45	$ 9.795,22	$ 96,56	$ 568,19	$ 664,76	$ 9.227,03
46	$ 9.227,03	$ 90,96	$ 573,80	$ 664,76	$ 8.653,23
47	$ 8.653,23	$ 85,31	$ 579,45	$ 664,76	$ 8.073,78
48	$ 8.073,78	$ 79,59	$ 585,17	$ 664,76	$ 7.488,62
49	$ 7.488,62	$ 73,83	$ 590,93	$ 664,76	$ 6.897,68
50	$ 6.897,68	$ 68,00	$ 596,76	$ 664,76	$ 6.300,92
51	$ 6.300,92	$ 62,12	$ 602,64	$ 664,76	$ 5.698,28
52	$ 5.698,28	$ 56,18	$ 608,58	$ 664,76	$ 5.089,70
53	$ 5.089,70	$ 50,18	$ 614,58	$ 664,76	$ 4.475,11
54	$ 4.475,11	$ 44,12	$ 620,64	$ 664,76	$ 3.854,47
55	$ 3.854,47	$ 38,00	$ 626,76	$ 664,76	$ 3.227,71
56	$ 3.227,71	$ 31,82	$ 632,94	$ 664,76	$ 2.594,77
57	$ 2.594,77	$ 25,58	$ 639,18	$ 664,76	$ 1.955,59
58	$ 1.955,59	$ 19,28	$ 645,48	$ 664,76	$ 1.310,11
59	$ 1.310,11	$ 12,92	$ 651,84	$ 664,76	$ 658,27
60	$ 658,27	$ 6,49	$ 658,27	$ 664,76	$ -0,00