

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA ASOCIATIVA DE
AGRICULTORES EN LA COMUNIDAD DE CHALTURA EN EL CANTÓN
ANTONIO ANTE, PROVINCIA DE IMBABURA, PARA LA PRODUCCIÓN Y
EXPORTACIÓN DE AGUACATE HASS.**

NOMBRE: ROSA ESTEFANÍA TERÁN SUBÍA

DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS
ORGANIZACIONES PARA LA COMPATITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y
GLOBAL**

**LÍNEA DE TRABAJO: EMPRENDIMIENTO POPULAR Y SOLIDARIO CON
FINES DE EXPORTACIÓN**

QUITO, DICIEMBRE 2019

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	7
1. CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO	8
1.1. Definición de Plan de Negocios.....	8
1.2. ¿Para qué sirve un Plan de Negocios?	9
1.3. Objetivos del Plan de Negocios	11
1.4. Elementos o Contenido del Plan de Negocios	12
1.5. Herramientas de Análisis Estratégico para elaborar un Plan de Negocios.	40
1.5.1. Análisis Pest	40
1.5.2. Análisis Pestel	41
1.5.3. Análisis Foda.....	42
1.5.4. Modelo de las 7S.....	42
2. CAPÍTULO: ESTUDIO DE MERCADO	43
2.1. Investigación de Mercado	44
2.1.1. Análisis de la Demanda Mundial de Aguacate	44
2.1.2. Análisis de la Oferta Mundial de Aguacate	45
2.1.3. Selección del país Objetivo	46
2.1.4. Proveedores de servicios comerciales y canales de distribución.	48
2.1.5. Establecimiento de Precios	49
2.1.6. Promoción	49
2.1.7. Posicionamiento de la Marca	50
2.1.8. Perfil del consumidor final.....	50
2.2. Inteligencia Competitiva.....	55
2.2.1. Análisis de las Estrategias de Mercadeo	56
2.2.2. Evaluación de la estrategia de Mercadeo	56
2.3.3. Análisis del sector o industria	58
2.3.4. Análisis Matriz DAFO	62
2.3. Inteligencia de Negocios.....	63
2.3.1. Información General de la Empresa.....	63
2.3.2. Razón Social de la Empresa y/o historia de la empresa.....	65
2.3.3. Misión y Visión.....	66

2.3.4.	Análisis General de la Empresa	66
3.	CAPÍTULO: ESTUDIO TÉCNICO	72
3.1.	Trámites y requisitos del proceso de exportación desde Ecuador:	72
3.2.	Condiciones de Ingreso a la Unión Europea.....	74
3.3.	Logística.....	76
3.4.	Proceso productivo	80
3.5.	Determinación del tamaño óptimo de la empresa.....	91
3.6.	Localización y distribución de la planta	96
3.6.1.	Descripción Técnica de Chaltura	96
3.6.2.	Distribución de la Planta.....	99
4.	CAPÍTULO: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	100
4.1.	Inversión	100
4.1.1.	Activos	100
4.1.2.	Activos Fijos	101
4.1.3.	Activos Intangibles	104
4.1.4.	Capital de Trabajo.....	104
4.2.	Financiamiento.....	105
4.3.	Nómina.....	106
3.1.	Proyección de ingresos	115
3.1.	Estado de Pérdidas y Ganancias	116
3.2.	Valor Actual Neto (VAN).....	118
3.1.	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	120
3.2.	Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).....	120
	CONCLUSIONES	121
	RECOMENDACIONES	122
	BIBLIOGRAFIA	123

Índice de Figuras:

Figura 1 Estrategias de Mercadeo	22
Figura 2 Tipología de la Inteligencia de Mercados.....	24
Figura 3 Esquema DOFA.....	28
Figura 4 Esquema de los Determinantes del Plan de Mercadeo Internacional	30
Figura 5 Internacionalización y Acuerdos Comerciales	32
Figura 6 Trámites y Requisitos del proceso de Exportación	38
Figura 7 Evolución de la Demanda Mundial de Aguacate periodo 2012-2017	44
Figura 8 Participación en las Importaciones de Aguacate 2017	45
Figura 9 Participación en las Exportaciones de Aguacate en el 2017.....	46
Figura 10 Marca Exporaguacate S.H	50
Figura 11 Balanza Comercial No Petrolera España-Ecuador	54
Figura 12 Estrategias de Mercadeo Expoaguacate S.H.	56
Figura 13 Evolución de las Exportaciones de Aguacate Ecuatoriano 2013-2018	57
Figura 14 Principales Consumidores de Aguacate Ecuatoriano en el Exterior	58
Figura 15 Balanza Comercial de Ecuador del 2014 al 2018.....	60
Figura 16 Análisis Matriz DOFA.....	63
Figura 17 Organigrama	67
Figura 18 Aguacate Hass	70
Figura 19 Sembríos y Frutos de Aguacate	72
Figura 20 Declaración de Exportación.....	74
Figura 21 Transporte de Aguacate en Contenedor.....	77
Figura 22 Mapa Logístico de Ecuador a España	77
Figura 23 Vías Ferroviarias España	79
Figura 24 Proceso de Cultivo de Aguacate para Exportación	80
Figura 25 Mapa Político de Ecuador con la ubicación de Imbabura	98
Figura 26 Mapa Político de Imbabura.....	98
Figura 27 Mapa de San José de Chaltura.....	99

Índice de Tablas

Tabla 1 Términos Internacionales de Comercio	33
Tabla 2 Reglas de Transporte Internacional.....	34
Tabla 3 Tipos de Segmentación.....	36
Tabla 4 Segmentación de acuerdo con el consumidor.....	36
Tabla 5 Estrategias	39
Tabla 6 Precio de Mercado	49
Tabla 7 Factores Económicos, Sociales, Políticos y Geográficos de España.....	51
Tabla 8 Relaciones Comerciales España	52
Tabla 9 Distribución Geográfica del Comercio en España.....	53
Tabla 10 Tasas de cambio de dólar a euro	54
Tabla 11 Productos Exportados Ecuador - España (miles USD).....	55
Tabla 12 Productos Importados Ecuador – España (miles USD).....	55
Tabla 13 Factores Económicos, Sociales, Políticos y Geográficos de Ecuador	59
Tabla 14 Principales Productos Exportados por Ecuador - USD millones.....	61
Tabla 15 Principales Productos Importados por Ecuador – USD Millones.....	62
Tabla 16 Árboles de Aguacate en Ecuador en los años 2006 y 2011	68
Tabla 17 Árboles de Aguacate en las provincias de Imbabura y Pichincha	69
Tabla 18 Descripción, Partida y Subpartida del Aguacate.....	72
Tabla 19 Derechos de Importación aplicados en la Unión Europea	75
Tabla 20 Transporte Aéreo Ecuador – España.....	78
Tabla 21 Tiempos de Nacionalización.....	79
Tabla 22 Documentos Exigibles para el comercio con España	79
Tabla 23 Niveles de Fertilización por árbol y hectárea.....	83
Tabla 24 Rango Nutricional según análisis foliar	84
Tabla 25 Control de Plagas	85
Tabla 26 Control de Enfermedades.....	86
Tabla 27 Clases de uso potencial del suelo del Cantón	91
Tabla 28 Uso Potencial del Suelo de la Parroquia	91
Tabla 29 Organización Territorial según hectáreas por barrio.....	92
Tabla 30 Uso Actual del Suelo	94
Tabla 31 Análisis Capacidad Productiva de la Empresa.....	95
Tabla 32 Inversión Total Expoaguacate S.H.	100
Tabla 33 Activos Fijos	101
Tabla 34 Propiedad Planta y Equipo.....	102
Tabla 35 Activos Intangibles	104
Tabla 36 Capital de Trabajo.....	105
Tabla 37 Fuente de Usos	105
Tabla 38 Amortización Préstamo.....	106
Tabla 39 Nómina Expoaguacte S.H. - Año 2020.....	107
Tabla 40 Proyección Gasto Nómina Expoaguacte S.H. - Periodo 2020 - 2039	108
Tabla 41 Gastos Administrativos 2020	109

Tabla 42 Proyección de Costos de Producción 2020 – 2029	110
Tabla 43 Proyección de Costos de Producción 2030 – 2039	111
Tabla 44 Proyección Materiales Directos 2020 – 2027	112
Tabla 45 Proyección de Materiales Indirectos 2020 - 2039.....	113
Tabla 46 Costos de Exportación 2020	114
Tabla 47 Proyección de Ingresos 2023 – 2032	115
Tabla 48 Estado de Resultados 2020 – 2029. Valores en miles de USD.....	116
Tabla 49 Estado de Resultados 2030 – 2039. Valores en miles de USD.....	117
Tabla 50 Tasa de descuento sin financiamiento.....	118
Tabla 51 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento Mixta	118
Tabla 52 Flujos de Caja 2020 – 2039. En miles de USD.....	119
Tabla 53 Datos VAN.....	119

INTRODUCCIÓN

Este plan de negocios basado en la asociación de agricultores para la producción y exportación de aguacate hass, parte de la necesidad de generar fuentes de empleo e ingresos económicos para los moradores de la población de Chaltura a través del aprovechamiento de recursos naturales del sector.

A pesar del crecimiento de la demanda mundial de aguacate y la capacidad de Ecuador para producir esta fruta durante todo el año, Ecuador no ha logrado ingresar a mercados internacionales con la misma magnitud que países vecinos como Perú y Colombia, por lo que en el plan de negocios es preciso realizar un estudio de mercado adecuado para identificar el mercado objetivo de la empresa y las técnicas de producción requeridas para conseguir un fruto de calidad de exportación.

El plan pretende identificar el tamaño adecuado del proyecto que permita alcanzar el objetivo de exportación y ganancias para los socios, así como determinar las formas de producción y financiamiento más eficientes.

1. CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO

1.1. Definición de Plan de Negocios

Existen diversas definiciones de plan de negocios, pero en resumen se puede decir que un plan de negocios es el escrito en el que se redacta o detalla la idea de un negocio, sus objetivos, el mercado al que se enfoca, los métodos o planes de ejecución con la finalidad de analizar y evaluar el proyecto y ponerlo en marcha.

A continuaciones algunas definiciones de plan de negocios o modelo de negocios por diferentes autores:

“Documento que delinea el concepto esencial sobre el que una empresa se fundamentará y que describe la forma en que se materializará dicho concepto.” (Longenecker, 2012, p. 165)

Modelo de negocio o diseño de negocios, describe la manera en la que una empresa o negocio genera, captura y entrega valor económico y/o social, es decir son los componentes que deben integrar una empresa al inicio de la operación. (Arcazar, 2011)

El plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza la oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.(De la Vega, 2004, p. 1)

El plan de negocios es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se requieren lograr, hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzar los objetivos.(Weinberger Villarán, 2009, p. 33)

1.2. ¿Para qué sirve un Plan de Negocios?

Según Longenecker,(2012) El plan de negocios sirve para presentar la idea básica del emprendimiento y detallar cuestiones tales como dónde se encuentra ahora, hacia dónde desea llegar y como pretende hacerlo, adicional representa una oportunidad para convencer al emprendedor de que la idea de negocio también es una buena oportunidad de inversión, tanto en términos financieros como para cumplir metas personales.

Según Weinberger Villarán,(2009) El plan de negocios es una herramienta de comunicación que tiene dos funciones:

Función administrativa o interna:

- Conocer el entorno en el que se desarrollarán las actividades de la empresa
- Precisar amenazas y oportunidades del entorno y debilidades y fortalezas de la empresa.
- Dar a conocer la organización de los recursos en función de los objetivos y visión del emprendedor.
- Atraer a las personas necesarias para el personal ejecutivo y ejecutivo.
- Evaluar el potencial real de la demanda y características del mercado objetivo.
- Determinar las variables críticas de la empresa.
- Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de variación de la demanda entre otros.
- Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción a corto y mediano plazo para cada uno de sus áreas funcionales.
- Tener un presupuesto maestro y un presupuesto por cada área.
- Mostrar los posibles resultados de la empresa en base a simulaciones.

Función financiera o externa:

- Búsqueda y consecución de recursos financieros para el proyecto.
- Informar acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- Buscar proveedores y clientes con los cuales establecer relaciones confiables a largo plazo.
- Vender la idea a potenciales socios, accionistas, proveedores, clientes, etc.
- Disponer de un excelente producto o servicio con muchos interesados en adquirirlo.

- Contar con un excelente equipo empresarial y gerencial, con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas.
- Mantener bien informados a sus clientes y proveedores de la operación, acerca de la forma de operación, resultados proyectados y estrategias para alcanzar los objetivos y cumplir la visión del emprendedor.

1.3. Objetivos del Plan de Negocios

Según Longenecker, (2012) los objetivos de un plan de negocios son:

- Identificar la naturaleza y contexto de la oportunidad de negocio, es decir, determinar ¿Por qué existe esta oportunidad?
- Delinear el enfoque que el emprendedor planea utilizar para aprovechar tal oportunidad.
- Identificar los factores que determinarán si la iniciativa de emprendimiento será exitosa.

Un plan de negocios pretende explicar las metas y estrategias que los agentes internos de la empresa utilizarán y para ayudar a desarrollar las relaciones con los externos, que podrían ayudar a alcanzar sus metas.(Longenecker, 2012)

Por otro lado, según Arcazar, (2011) los principales objetivos de un modelo de negocio son:

- Guiar las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atrae a líderes e inversionistas.
- Obliga a los emprendedores a aterrizar sus ideas en la realidad.

Según el autor Dorian Martínez, (2013) los objetivos de un plan de negocios internacionales son:

- Otorgar seguridad a él o los inversionistas al momento de establecer las metas locales como externas.
- Determinar las fallas o desafíos en los procesos productivos.
- Evaluar o analizar la factibilidad de otorgar fondos para el negocio y determinar si existen inversionistas o potenciales inversionistas para el mismo.

1.4. Elementos o Contenido del Plan de Negocios

Según Weinberger Villarán, (2009) la estructura de un plan de negocios está formado por los siguientes elementos:

1. **Resumen Ejecutivo:** es la presentación breve de los aspectos relevantes del plan de negocios, cuyo objetivo es lograr despertar la curiosidad y atención de los inversionistas y motive a conocer la idea de negocio y finalmente atraiga al inversionista, para ello debe contener la siguiente información:
 - Nombre de la Empresa
 - Tipo de Sociedad

- Estructura Empresarial: accionistas o fundadores, personas claves para el éxito de la empresa.
 - Tipo de sector en el que se desarrollará la empresa: producción, comercio o servicios, textil, agroindustria, servicios, ganadería, turismo, para el mercado nacional o internacional, etc.
 - Las necesidades que la empresa pretende satisfacer.
 - Productos o servicios que la empresa ofrecerá para cubrir las necesidades del mercado. En esta sección se describe el producto o servicio, las propiedades distintivas del mismo que le permitirán ingresar con éxito en el mercado y el ciclo de vida en el que se encuentra el producto o servicio y la industria.
 - Clientes, competidores y usuarios del producto o servicio, sus características, dónde se encuentran y la importancia de los mismos.
 - Modelo de negocio que la empresa utilizará para alcanzar sus objetivos.
 - Resultados económicos y financieros proyectados.
 - Razones económicas, sociales, técnicas y/o ambientales que permitirán el éxito y sostenibilidad de la empresa.
 - Impactos positivos o negativos de la empresa en la sociedad.
2. **Análisis del Entorno:** Proceso fundamental para descubrir las oportunidades del negocio, detectar las amenazas que impedirán o dificultarán el ingreso al mercado, en esta sección también se realiza el sondeo del mercado, en el que se determina el perfil del consumidor en el mercado nacional como internacional, adicional se realiza el análisis de la industria para finalmente determinar la demanda.
3. **Plan estratégico de la empresa:** en esta parte del plan de negocios se realiza un análisis FODA, se establece la misión y visión de la empresa y las estrategias del negocio para alcanzar sus objetivos.

4. **Plan de Marketing:** en esta sección se establecen los objetivos de marketing, la mezcla de marketing, estrategia de precio, estrategia del servicio al cliente o postventa, estrategia de posicionamiento.
5. **Plan de Operaciones:** aquí se establecen los objetivos de producción en función de la demanda estimada y la capacidad de producción disponible, estos objetivos se establecen en base a:
 - La cuota o meta de producción.
 - El nivel de inventarios de seguridad.
 - Los estándares de productividad
 - El nivel de satisfacción del cliente.
 - Los estándares de calidad
 - Tiempos de entrega de productos terminados
 - Reducción de residuos.

Además, se establece, el diseño y prueba del producto o servicio, aspectos técnicos del producto o servicio, se determina la ubicación de la empresa, diseño y distribución de las instalaciones.

A su vez, se estipula el proceso de producción, mismo que contempla el flujo de operación del bien o servicio, se establecen estándares de calidad, y se determinan los factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad.

6. **Diseño de estructura y plan de recursos humanos:** una vez establecido el plan de marketing y el plan de operaciones, se procede con el desarrollo del plan de recursos humanos en función de las siguientes consideraciones:
 - Las principales funciones que se requieren en el negocio

- Las habilidades y conocimientos de cada función.
- Los cargos que serán permanentes en la empresa.
- Las tareas temporales que requerirán personal ajeno a la empresa.
- El puesto clave o personal que harán que el producto o servicio se diferencie de los demás.
- El organigrama que representa la estructura de la empresa.
- Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
- El presupuesto de remuneraciones.

7. **Plan Financiero:** En esta parte del plan se determinará si el negocio es económica y financieramente viable, para esto recolecta la siguiente información:

- Recursos económicos necesarios para la realización del negocio.
- Costos totales, es decir costos de producción, ventas y administración.
- Monto de inversión inicial para empezar el negocio.
- Necesidades de financiamiento
- Fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada una.
- Proyección de estados financieros
- Evaluación de la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

Según De la Vega, (2004) los elementos del plan de negocio son:

1. **Índice:** aquí se recogen todos los apartados y páginas que figuran en el plan de negocios, con la finalidad de facilitar al lector la búsqueda de información
2. **Introducción. Equipo promotor:** En este apartado consta el nombre y la dirección de la empresa proyectada, de igual forma debe constar la historia profesional de los promotores del proyecto. En esta sección por lo general se

estudian los factores económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales, y en caso de tratarse de una empresa exportadora debe estudiar los efectos de estos factores en todos los países involucrados.

3. **Descripción del negocio:** Breve descripción de la compañía que se desea llevar a cabo. En esta parte es preciso describir el producto o servicio del plan de negocio, las necesidades que cubre, la diferenciación del producto con la competencia. En este apartado también se detalla las gestiones necesarias para obtener patentes u fórmulas que se hayan realizado. Finalmente se describe la forma de posicionar el producto o servicio en el mercado, se define el mercado de referencia desarrollando el modelo de negocio y de ingresos previstos.

4. **Estudio de mercado:** La realización del estudio de mercado es fundamental en la elaboración de un plan de negocios, dado que permitirá evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto. Adicional permitirá determinar la existencia de mercado para el nuevo producto o servicio propuesto, para finalmente determinar una estrategia de penetración y diferenciación.

La realización del estudio de mercado permitirá establecer los siguientes puntos:

- Previsiones y potencial crecimiento del sector en el que se involucrará el nuevo producto o servicio.
- Tamaño actual, porcentaje de crecimiento o decrecimiento del mercado y características y comportamiento de los clientes potenciales.
- Determinar quiénes son y serán los clientes actuales y futuros del nuevo producto o servicio a ser ofertado.
- Análisis de la competencia y sus productos.
- Analizar las barreras actuales y futuras del mercado
- Análisis de la competencia de importación.
- Determina la forma en la que la administración pública puede influir en el desarrollo del proyecto.

5. **Descripción comercial. Plan de Marketing:** tiene como objetivo la fijación de estrategias comerciales que permitan alcanzar las ventas requeridas para el análisis económico- financiero, por tanto, el plan de marketing detallará la estrategia de marketing global que permita explotar la oportunidad de negocio.

A continuación, se detalla los elementos principales del plan de Marketing:

- Fijar la estrategia global comercial y la filosofía del proyecto. En este punto se detalla cómo identificar y contactar a los clientes potenciales, qué características del producto o servicio (precio, calidad, distribución, servicio de entrega, garantía, etc.) se deben destacar para generar ventas.
- Diseñar la estrategia de ventas, marcando los objetivos en unidades y dólares.
- Diseñar la estrategia de precios, para lo cual se establecerá el precio de comercialización del producto o servicio, comparándolo con el de la competencia. Finalmente se evalúa la sensibilidad del mercado frente a la fluctuación de los precios.
- Establecer la política de ventas, en este segmento se establecerá la composición, forma de contratación y calificación del equipo comercial.
- Establecer las fórmulas para atraer la atracción de los clientes, es decir la promoción y publicidad.
- Determinar el servicio postventa y garantías a entregarse a los clientes.
- Determinar la política de distribución, haciendo referencia a los canales de distribución, política de descuentos y márgenes a los canales, la importancia de los costos de distribución y la posibilidad de exportación del producto o servicio.

8. **Descripción técnica/ proceso productivo/ operaciones:** En esta sección del plan se desarrollan los procesos de producción y comercialización del producto o servicio. En este proceso se detallan los siguientes puntos:

- Ciclo operativo, incluyendo el número de unidades que se van a producir, el número de horas, días y turnos requeridos para la producción, el personal necesario, su cualificación y costes.
- Ubicación geográfica de las instalaciones, ventajas y desventajas de la opción elegida.
- Terrenos y edificios necesarios, métodos o fórmulas financieras de adquisición, probabilidades de expansión, estructura, diseño, etc.
- Equipo requerido para la producción, características, modelos, etc.
- Estrategias del proceso productivo, decisiones de subcontratación, descripción del plan de producción, en términos de mano de obra, volumen, materia prima, etc, descripción del proceso de control de calidad, control de inventarios, entre otros.

9. **Plan de Compras:** recolecta la información de los materiales y materia prima necesarios para producir y vender el producto o servicio. El plan de compras debe incluir el listado de proveedores y otras fuentes de aprovisionamiento y localización. Finalmente debe incluir las necesidades de espacio para almacenar materias primas y productos terminados y el costo de este almacenaje.

10. **Organización y recursos humanos:** incluye una descripción de funciones directivas y de los puestos de línea, los perfiles requeridos. Adicional esta parte del plan detalla la política global del área de recursos humanos, el organigrama y el presupuesto para la nómina.

11. **Estructura legal:** determina la forma jurídica de la empresa y el motivo de la elección de esta forma jurídica frente a las demás, adicional establece el régimen fiscal, los trámites legales y administrativos necesarios para la constitución de la compañía.

12. **Estudio económico- financiero:** evalúa el potencial económico de un proyecto y presenta alternativas de financiamiento. Como parte del estudio financiero se elaboran una serie de estados financieros y cálculos tales como:

- El punto de equilibrio.
- Estado de resultados provisionales.
- Balances Provisionales
- VAN
- TIR

13. **Valoración del riesgo:** el plan de negocios debe incluir la descripción de los riesgos y las posibles consecuencias adversas. La valoración de riesgos hace referencia a los factores internos y externos.

14. **Resumen:** representa la parte final del plan de negocios y en la misma se detalla de forma clara y resumida las principales fortalezas, las ventajas, debilidades, oportunidades y riesgos del proyecto. Esta sección del plan representa la oportunidad para vender la idea del negocio ante el inversor y demostrar la viabilidad y rentabilidad del mismo.

De acuerdo a la información de Longenecker, (2012), el plan de negocios contiene los siguientes elementos:

1. **Resumen Ejecutivo:** parte del plan que transmite un paisaje claro y conciso de la iniciativa de emprendimiento propuesto.
2. **La industria, clientes meta y competencia:** en esta sección se describe la industria en general en la que el negocio se desarrollará, características, tamaño, crecimiento, tendencias fundamentales y principales participantes, los diferentes segmentos de

mercado y el nicho al que se va a enfocar el negocio. En esta sección se pueden utilizar herramientas de análisis como el FODA y las 5 fuerzas de Porter.

3. **Descripción de la Empresa:** en esta parte del plan se realiza una rápida descripción de la empresa o una reseña histórica si la empresa ya existe. Se deben abordar los siguientes puntos:

- ¿Cuándo y dónde iniciará la empresa?
- ¿Cuál es la historia de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Qué cambios se han realizado en la estructura o propiedad de la empresa?
- ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa? (inicial, fase de línea completa de producto)
- ¿Qué se ha logrado hasta ahora?
- ¿Cuál es la habilidad distintiva de la empresa?
- ¿Cuál es la naturaleza y actividad básica de la empresa?
- ¿Cuál es el producto o servicio primario?
- ¿A qué clientes se atenderá?

4. **Plan de Producto/servicio:** parte del plan que detalla los productos y/o servicios que se proporcionarán y las cualidades de los mismos.

5. **Plan de Marketing:** componente del plan que describe los beneficios que obtendrá el cliente del producto y/o servicio y el tipo de mercado existente.

6. **Plan de Operaciones y Desarrollo:** en esta parte del plan se ofrecerá información acerca de cómo se producirá u ofertará un producto o servicio, descripción y características de la planta, materias primas y procesos requeridos.

7. **El Equipo:** Se establece la administración adecuada para el desarrollo del negocio.

8. **Plan Financiero:** en esta parte del plan se establecen las fuentes de financiamiento, estados financieros históricos si hubiera, estados financieros proyectados, balances generales y presupuestos.
9. **Apéndices:** en esta sección se adjuntan materiales complementarios para ampliar la comprensión del lector del plan de negocios.

Adicional el autor Arcazar, (2011) señala que al momento de realizar un modelo o plan de negocios, se deben considerar los siguientes aspectos:

- La selección de los clientes.
- Segmentar las ofertas del producto/servicio.
- Crear valor para sus clientes.
- Conseguir y conservar los clientes.
- Ingreso al mercado (estrategias, canales, logística, distribución).
- Definirse los procesos clave de negocio que se deben emplear.
- Disponer los recursos para utilizarlos de forma eficiente.
- Asegurar un modelo de entrada adecuado, que satisfaga a los clientes internos y externos.

Según el Autor (Martínez, 2013) un plan de negocio debe contemplar los siguientes aspectos antes de incursionar en el plan o proceso de exportación:

1. **Resumen Ejecutivo:** Información breve y relevante de la empresa, que motive a los posibles socios a invertir en el negocio.

2. **Estrategia y modelo de negocios:** en esta sección se plantea una extensión del resumen ejecutivo, con los siguientes detalles:
 - Breve historia de la empresa, estructura de la empresa, productos y servicios ofertados.
 - Se determina cuál será la posición en el mercado.
 - Se identifica la ventaja competitiva de la empresa, los productos o servicios de esta y la diferenciación frente a la competencia.
 - Se plantea un cronograma de crecimiento empresarial y financiero.

3. **Estrategia de mercadeo:** Se establece como se va a vender el producto o servicio, refiriéndose a las 4 Ps de marketing, precio, plaza, promoción y producto, para posterior encadenarlas a las 4 Cs, costo para el cliente, conveniencia para el cliente, clasificación (preferencia del cliente y comunicación).

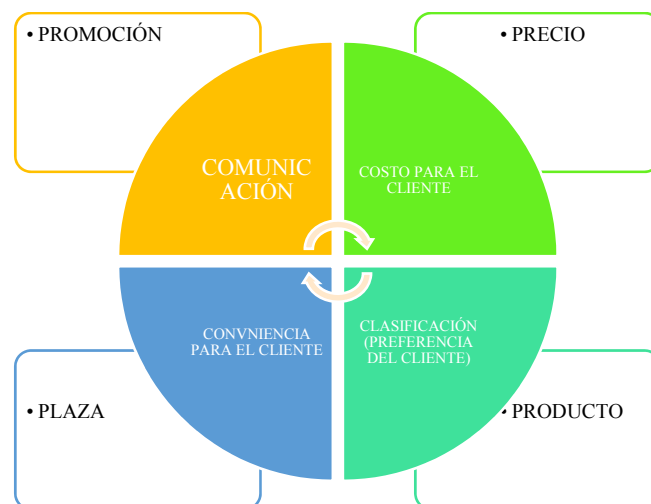


Figura 1 Estrategias de Mercadeo
Fuente: (Martínez, 2013)

4. **Plan de Operaciones:** para el desarrollo de esta sección se precisa establecer el presupuesto, la estructura, manejo de sistemas de información, como control de inventarios, control de calidad, seguimiento a clientes y la comunicación para facilitar el desarrollo de procesos.
5. **El DOFA:** (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) de la empresa, que le permitirá realizar un análisis del presente y futuro de la misma.
6. **Plan de Recursos Humanos:** Establece el recurso humano de la empresa desde el plano gerencial hasta los empleados de base, se define el método de selección y entrenamiento del personal, etc.
7. **Estrategia de Responsabilidad Social:** Se definen las estrategias sociales y ambientales y se adjuntan los certificados, si hubiera.
8. **E-business:** Detalle breve del uso de tecnologías de información para alcanzar los objetivos de la empresa.

Es indispensable incluir proyecciones de flujos de caja, pérdidas y ganancias y de ventas para comprobar la viabilidad del negocio ante los posibles socios o entidades financieras.

Según el autor (Martínez, 2013) para alcanzar la internacionalización del proyecto es necesario plantear un plan de exportación, el cual debe empezar con la definición clara de un objetivo, que nos permitirá medir los resultados y éxitos de la internacionalización e la organización.

En paralelo se deben evaluar tres aspectos o preguntas claves para la internacionalización de un producto o servicio:

1. ¿Soy competitivo en el mercado de destino? Estructura de costos, características de los competidores.
2. ¿Es atractivo ese mercado? Volumen y calidad de la demanda, crecimiento de precios, costos de transporte.
3. ¿Existen acuerdos comerciales bilaterales que me den ventajas? Manual del exportador.

Al realizar el plan de exportación es preciso recordar que la columna vertebral de este proceso se encuentra en el análisis del mercado o la Inteligencia de Mercados:

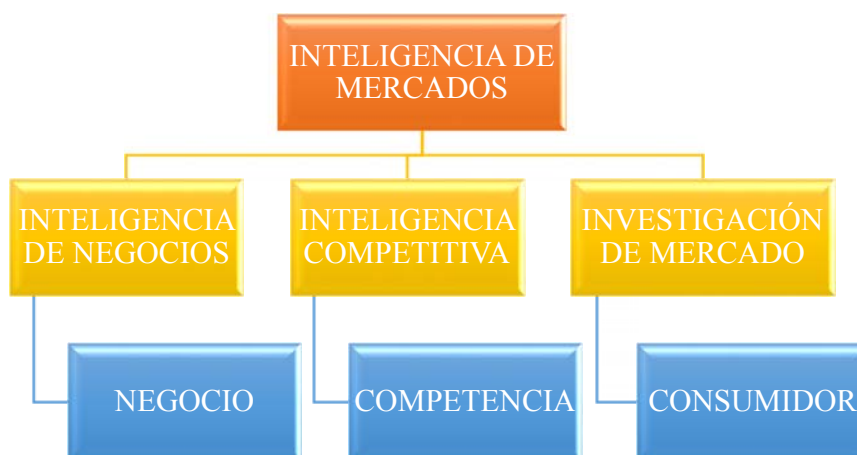


Figura 2 Tipología de la Inteligencia de Mercados

Fuente: (Martínez, 2013)

Inteligencia de Mercados: es el conocimiento evolucionado y profundo de las fuerzas de mercado, que parte de tres fuentes.

1. **Inteligencia de negocios:** constituye el conocimiento propio del negocio y las herramientas para identificar la rentabilidad, productividad, ventas, tipo de clientes, etc.

En esta sección examina la organización en su totalidad, para lo cual se debe detallar lo siguiente:

- 1.1. Información general de la empresa
- 1.2. Razón social y/o historia de la empresa
- 1.3. Misión y Visión
- 1.4. Análisis general de la empresa:
 - 1.4.1. Análisis organizacional (organigrama, legalidad, equipo directivo, cultura organizacional)
 - 1.4.2. Análisis de la producción (nivel de productividad, tecnología y maquinaria, procesos de control de calidad.
 - 1.4.3. Análisis financiero (área contable y financiera, financiamiento y capacidad de endeudamiento, política de costos, política de compras, política de ventas, responsabilidad social empresarial).
- 1.5. Análisis del producto: en esta parte se debe identificar las características del producto o servicio que se oferta, los aspectos técnicos como diseño, empaque, volumen de producción, así como si el producto/ servicio cumple las características para entrar en el mercado internacional, así como la relación precio-calidad.

2. **Inteligencia Competitiva:** Analiza el entorno competitivo, por medio del seguimiento a las actividades financieras, comerciales, de mercadeo, etc.

Esta sección se alimenta de la información detallada a continuación:

2.1. Análisis de las estrategias de mercadeo

La importancia o los esfuerzos de la organización por alcanzar la satisfacción del cliente, generar valor agregado, ventajas competitivas, lo que finalmente se verá reflejado en el fortalecimiento del área de mercadeo.

2.2. Evaluación de la estrategia de mercado

En esta sección se evalúa la estructura de área de mercadeo, el comportamiento de las ventas en los últimos 3 años, funcionamiento de los canales de distribución y ventas, el nicho de mercado, estrategias para dar a conocer el producto, las expectativas del consumidor final.

2.3. Análisis del sector e industria

En esta parte se determina la industria a la que pertenece la empresa, su entorno para la detección de amenazas y oportunidades. Los principales componentes en este proceso son el análisis del gobierno, el mercado y proveedores. A la par es necesario analizar el comportamiento de la industria y el avance de la tecnología donde se encuentra la empresa y de esta forma determinar las fortalezas y debilidades para finalmente determinar las ventajas competitivas a nivel nacional e internacional.

Entre las herramientas más recomendadas para el análisis de la industria se encuentra las 5 fuerzas de Porter, de igual forma los factores macroeconómicos como el PIB ayuda a comprender la importancia y participación de la industria.

2.4. Competidores:

Con el conocimiento de la industria y el sector en el que se desarrollará la empresa, es preciso identificar cuáles son los competidores más fuertes en el mercado nacional como internacional, considerando la contribución de la competencia en el volumen de importaciones y exportaciones. A su vez es necesario determinar los productos similares que exporta la competencia.

En base a la información obtenida en este proceso se puede llegar a modificar o cambiar el segmento de mercado y así encontrar nuevos nichos de mercado.

2.5. Análisis matriz DOFA

En una matriz se forman las debilidades y fortalezas, a través de análisis interno de la organización, las amenazas y oportunidades se constituyen mediante la evaluación de la industria, y el sector a nivel nacional e internacional.

El análisis interno, es decir las fortalezas y debilidades está formado por:

- Los productos y la gama de productos
- El mercado/ segmento de participación
- Personal y su capacidad de gestión
- Investigación y desarrollo
- Nivel de fondos propios o de crédito.



Figura 3 Esquema DOFA

Fuente: (Martínez, 2013)

2.6. Gestión de Riesgos

Es preciso realizar el análisis de salir al mundo o internacionalizar la empresa.

2.6.1. Riesgo País: condiciones económicas, políticas y sociales del país de destino

2.6.2. Riesgo Comercial: alternativas de crédito y de pago, normas comerciales, etc.

2.6.3. Riesgo Cambiario: mantenimiento de valor contractual del producto/servicio

2.6.4. Riesgo de Mercado: cambios en las condiciones del mercado local como internacional.

3. **Investigación de mercado:** proceso que busca identificar las oportunidades, los gustos, intereses y preferencias del consumidor final.

A través de esta herramienta se podrá identificar cuál es el país más adecuado para la exportación, considerando los factores económicos, culturales, facilidades de acceso, barreras arancelarias, etc. Es decir en esta etapa se debe escoger el mercado objetivo.

Para el desarrollo de esta parte del plan se deben considerar los siguientes puntos:

- Fuentes de información: no solo deben considerarse fuentes secundarias de información, también debe realizarse acercamientos directos con los clientes potenciales. Una de las herramientas más comunes en este tipo de análisis es la herramienta PEST
- Criterios: es esencial establecer criterios para la elección del mercado objetivo, tales como; la experiencia internacional de la empresa, acuerdos comerciales, preferencias arancelarias, estudios e investigaciones, experiencias de empresas similares en el exterior.
- Priorización de Mercados: en esta sección se escoge 10 potenciales países y con el apoyo de matrices de evaluación de los principales criterios (PIB, inflación, desempleo, comercio, etc) y una adecuada investigación de mercados se realiza el análisis del comportamiento y evolución de mismos. Sin embargo, al momento de realizar la evaluación de mercados es indispensable considerar las barreras de ingreso como, aspectos culturales, de localización, competencia y legales
- Análisis comparativo: después de la evaluación y análisis de matrices, se podrá fundamentar los siguientes con los factores, demográficos, económicos, facilidad de acceso al mercado, tendencias existentes, posicionamiento de la competencia.
- Selección del país objetivo: en esta parte del plan se aconseja presentar un informe con el detalle del mercado objetivo escogido, el alternativo y el contingente.

En esta parte del plan de negocios se señalan los requisitos de ingreso al país, la forma y las estrategias que se utilizarán, considerando las barreras de ingreso, canales de distribución y canales de compra.

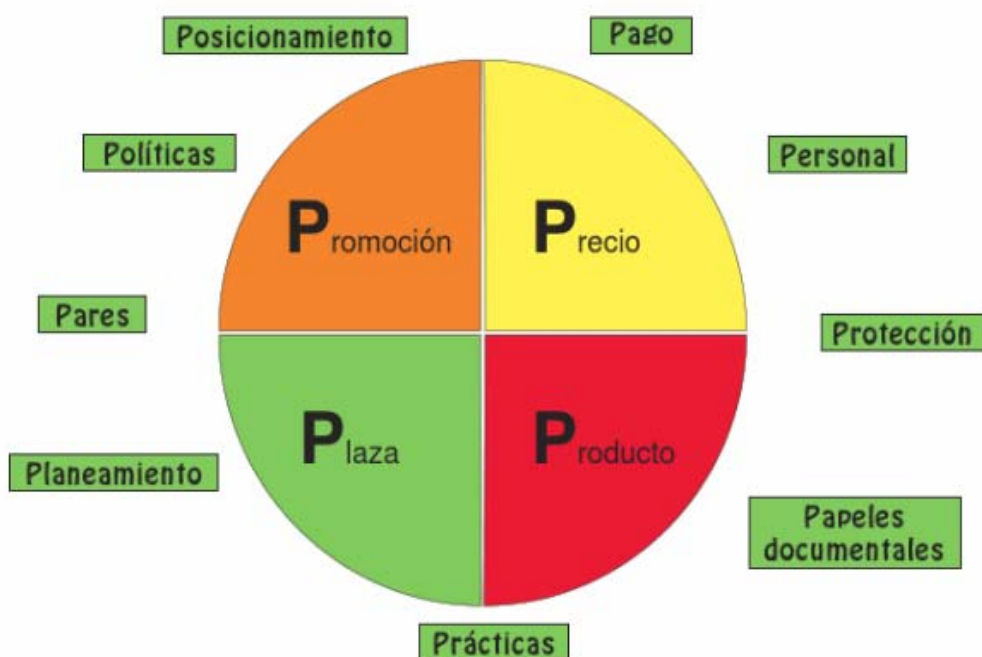


Figura 4 Esquema de los Determinantes del Plan de Mercadeo Internacional
Fuente: (Martínez, 2013)

Las fuentes para el acceso al mercado internacional, es mediante la información de asociaciones gremiales, eventos comerciales en el mercado objetivo, revistas especializadas, informes de mercado, y redes de negocios, información obtenida por experiencia propia, entrevistas con clientes o potenciales socios en el mercado objetivo.

A continuación, el detalle la información requerida en esta sección del plan:

1. **Condiciones de Acceso:** En esta parte se detallan los requisitos de ingreso al mercado internacional.
 - **Cuotas:** se identifica si existen cuotas que impidan el ingreso del producto al país de destino, puesto que de esto dependerá la fijación de un volumen máximo de producción o venta en el nicho de mercado. Adicional se debe establecer si existen otro tipo de barreras no arancelarias.
 - **Licencias:** se detalla si el producto requiere algún tipo de licencia, permiso o características específicas.
 - **Requisitos Sanitarios:** definir si es preciso algún registro sanitario o adaptarse a alguna norma fitosanitaria.
 - **Requisitos Técnicos:** describir si el producto requiere alguna transformación técnica.
 - **Normas de propiedad intelectual:** es preciso estar al tanto el trato de la propiedad intelectual en el país de destino.
 - **Puertos de entrada:** se requiere identificar los posibles puertos de entrada en el país de destino.
 - **Documentación requerida para la entrada del producto:** es indispensable mostrar los documentos requeridos en el proceso de exportación.
 - **Empaque y Embalaje:** determinar las normas de empaque y embalaje para el ingreso del producto al mercado internacional.
 - **Etiquetado:** comprobar el etiquetado requerido, tanto para el producto como para el despacho o envío del mismo al exterior.

2. **Acuerdos Comerciales de la Internacionalización:** es preciso identificar si existen acuerdos comerciales que faciliten el ingreso del producto al país de destino y las condiciones de estos.

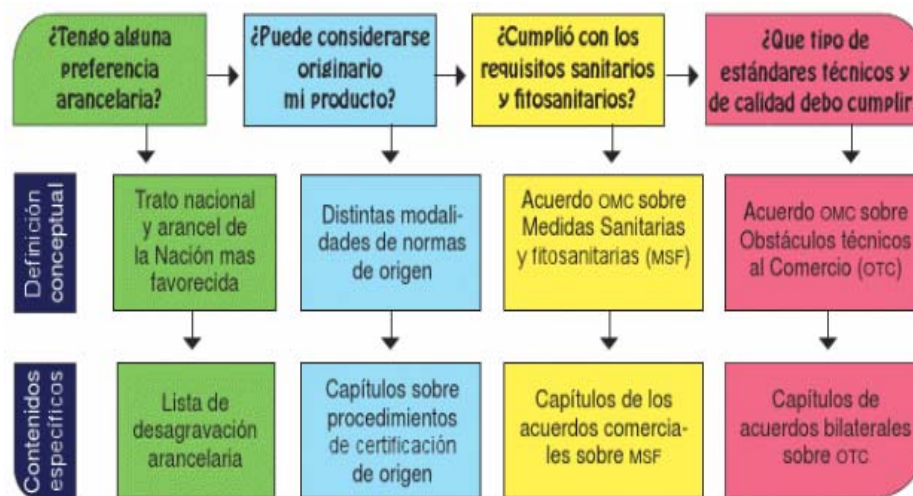


Figura 5 Internacionalización y Acuerdos Comerciales

Fuente: (Martínez, 2013)

3. **Logística:** se determina el proceso logístico a utilizarse en la exportación, así como los modos de transportación (marítimo, terrestre, aéreo, etc.). Así mismo se asignan los cotos en los que se incurrirán.
4. **Proveedores de servicios comerciales y canales de distribución:** se especifican los proveedores requeridos y los canales de distribución a emplearse.
5. **Establecimiento de Precios:** para la correcta ejecución de este punto es preciso tomar en cuenta:
 - Estudio de la demanda
 - Precios de la competencia
 - Las estrategias para determinar precios

6. **Promoción:** la comunicación para dar a conocer el producto/ servicio en el mercado objetivo

7. **Términos internacionales de comercio:** los incoterms a utilizarse en el traslado de la mercadería.

Tabla 1 Términos Internacionales de Comercio

REGLAS PARA CUALQUIER MODO O MODOS DE TRANSPORTE		
EXW	Ex Works	en fábrica (lugar convenido)
FCA	Free Carrier	franco transportista (lugar convenido)
CPT	Carriage Paid to	transporte pagado hasta (lugar de destino convenido)
CIP	Carriage and Insurance Paid to	transporte y seguro pagados hasta (lugar de destino convenido)
DAT	Delivered at Terminal	entregado en terminal (puerto de destino convenido)
DAP	Delivered at Place	entregado en un punto (lugar de destino convenido)
DDP	Delivered Duty Paid	entregada derechos pagados (lugar de destino convenido)

Fuente: (Martínez, 2013)

Tabla 2 Reglas de Transporte Internacional

REGLAS PARA TRANSPORTE MARÍTIMO Y FLUVIAL		
FAS	Free Alongside Ship	franco al costado del buque (puerto de carga convenido)
FOB	Free On Board	franco a bordo (puerto de carga convenido)
CFR	Cost and Freight	coste y flete (puerto de destino convenido)
CIF	Cost, Insurance and Freight	coste, seguro y flete (puerto de destino convenido)

Fuente: (Martínez, 2013)

De acuerdo con la experiencia logística y el riesgo que esté dispuesto a asumir la organización, se puede optar por una y otra forma de ingreso al mercado internacional.

- 8. Agenciamiento en el proceso de internacionalización:** Una vez determinado y estudiado el mercado objetivo, en caso de no contar con experiencia en procesos de internacionalización, se puede optar por la búsqueda de un socio tales como agentes o distribuidores.

Tipos de agentes o distribuidores:

- Comercializadoras
- Agente Exportador
- Distribuidores
- Agentes de Compra

9. **E-Bussines:** la organización o empresa debe contar con las herramientas para la internacionalización, física como electrónica, para lo cual es preciso analizar o evaluar su capacidad y uso de las tecnologías de información y comunicación.

Beneficios de la internacionalización electrónica:

- Reducción de tiempos de envío
- Flexibilidad en el mercadeo del producto
- Comunicación con los clientes 24/7
- Incrementa la eficiencia en órdenes y entrega
- Constituye una ventana al mundo

En cuanto el panorama de la presencia en la red esté claro se podrá pasar a la etapa de e-commerce

- 10. Posicionamiento de la Marca:** es importante detectar los productos similares en el mercado y el posicionamiento de la marca de los mismos, con el objetivo de evaluar y establecer estrategias para el ingreso del producto nuevo.

En esta etapa ya se debió establecer el precio del producto, tomando en consideración los costos y gastos de exportación.

- 11. Competidores:** es preciso identificar los principales competidores en el país de destino, así como identificar las empresas, marcas y estrategias de mercadeo y comercialización.

A su vez es necesario identificar la competencia a nivel internacional, adicional se debe detallar la participación de sus productos en las importaciones del país de destino.

12. Perfil del consumidor Final

Se pueden establecer cuatro tipos de segmentos, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 3 Tipos de Segmentación

VARIABLES	
Geográfica	Vías, topografía, hidrografía, clima.
Socio-demográfica	Edad, sexo, núcleos familiares, tasa de natalidad, esperanza de vida, ingresos, estudios, religión, raza, estratificación social.
Psicográfica	Clase social, estilo de vida y personalidad.
Conductual	Conocimiento, actitud, uso o respuesta a productos/servicios similares u homogéneos.

Fuente: (Martínez, 2013)

Aspectos para escoger el mercado objetivo:

Tabla 4 Segmentación de acuerdo con el consumidor

SEGMENTO DE MERCADO: LUJO
<p>RAZONES DE COMPRA VENTA Y DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Productos de marca Comercio detallista especializado Productos de alta calidad Moda exclusiva y de diseño Tiendas de marcas reconocidas Alta tecnología y sus accesorios
SEGMENTO DE MERCADO: PRECIO MEDIO-ALTO
<p>RAZONES DE COMPRA VENTAS DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Productos de marca Comercio detallista especializado Productos de calidad Filiales de cadenas de confección Prendas de última moda distribución Tiendas de marca Alta tecnología y sus accesorios

SEGMENTO DE MERCADO: LUJO
RAZONES DE COMPRA VENTA Y DISTRIBUCIÓN Productos de marca Comercio detallista especializado Productos de alta calidad Moda exclusiva y de diseño Tiendas de marcas reconocidas Alta tecnología y sus accesorios
SEGMENTO DE MERCADO: PRECIO MEDIO-ALTO
RAZONES DE COMPRA VENTAS DISTRIBUCIÓN Productos de marca Comercio detallista especializado Productos de calidad Filiales de cadenas de confección Prendas de última moda distribución Tiendas de marca Alta tecnología y sus accesorios
SEGMENTO DE MERCADO: PRECIO MEDIO
RAZONES DE COMPRA VENTA Y DISTRIBUCIÓN Productos con buena relación precio/calidad Comercio minorista especializado Buena disponibilidad de mercancías Filiales de cadenas de producción y distribución Moda Almacenes por departamentos Venta por catalogo Hipermercados

Fuente: (Martínez, 2013)

13. Plan de acción

Es necesario cumplir procesos y normativas legales para viabilizar la exportación, para esto hay que tener conocimiento de las normativas de comercio mundial, así como las del país de destino.

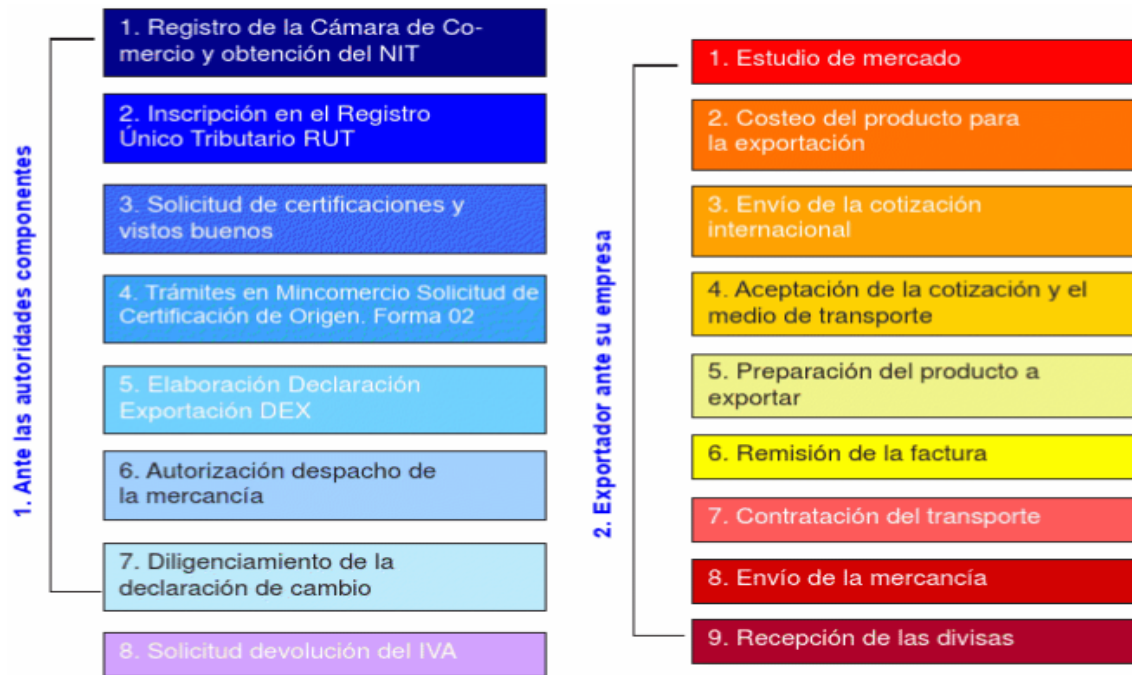


Figura 6 Trámites y Requisitos del proceso de Exportación

Fuente: (Martínez, 2013)

14. Replanteamiento de objetivos: para establecer estrategias, es necesario saber que se quiere obtener de la empresa, para después determinar el método o la forma en la que se conseguirán esos objetivos, mismos que deben basarse en el análisis DOFA y las adaptaciones requeridas de acuerdo con las exigencias del mercado objetivo.

15. Creación de Estrategias: Con los objetivos claros, es preciso establecer las estrategias necesarias para el alcance de estos, para esto se puede establecer un matriz de análisis de tres aspectos fundamentales, estrategias dirigidas a la empresa, estrategias dirigidas al mercado, y estrategias dirigidas al producto.

Tabla 5 Estrategias

Empresa	Producto	Mercado
<p>De Costo (proveedores, proceso de producción).</p> <p>Servicio (técnico o posventa, optimización de procesos)</p> <p>De capital (adquisición de maquinaria u otros activos fijos, mantenimiento de los mismos, financiación).</p> <p>Recurso humano (capacitación, motivación a los empleados, cultura organizacional adecuada).</p>	<p>Calidad (cómo se va a sostener o incrementar la calidad del producto).</p> <p>Diseño (el producto, tal como es ahora, puede tener acogida en el mercado exterior).</p> <p>Empaque (¿el empaque puede entrar a los países sin restricción? ¿Es llamativo?)</p> <p>Diferenciación (por calidad, diseño, innovación, tecnología o costo).</p>	<p>Precios (igual a la competencia, elevar su precio, otorgar descuentos).</p> <p>Promoción (estrategia para dar a conocer el producto y posicionar la empresa en el mercado).</p> <p>Participación (que porción del mercado se desea alcanzar).</p> <p>Distribución (cuál es la forma más eficiente de colocar el producto).</p> <p>Crecimiento (hasta dónde puede aumentar la cobertura geográfica y el número de clientes).</p>

Fuente: (Martínez, 2013)

16. Descripción del producto: Finalmente la organización determinará la participación de cada material en el producto final, en esta parte se debe de añadir la ficha técnica del producto.

Adicional, se describirá la capacidad instalada de la planta, el tiempo de producción, de igual forma se describirá el tratamiento de la exportación en el proceso de exportación, tomando en cuenta los requerimientos de posicionamiento de la marca, y las normativas y documentos requeridos en el país objetivo.

1.5. Herramientas de Análisis Estratégico para elaborar un Plan de Negocios.

Según (Álvarez Peralta & Viltard, 2016) las herramientas de análisis estratégicas que se pueden utilizar en la elaboración de un plan de negocios son:

- Análisis PEST
- Análisis PESTEL
- Análisis FODA
- Modelo de las 7 S

1.5.1. Análisis Pest

De acuerdo a (Álvarez Peralta & Viltard, 2016) con esta herramienta se puede analizar el entorno en el que se establecerá el proyecto, permite establecer los cambios de escenarios, en el sector o la región para con la finalidad de aprovechar las oportunidades de crecimiento, considerando cuatro factores:

Político: comprende la estabilidad política, el riesgo de un cambio de gobierno que propicie cambios en las políticas fiscales o en materia de subvenciones, potenciales cambios en los tratados comerciales, existencia o no de grupos de presión, etc.

Económicos: se refiere a la economía en crecimiento o en recesión, tendencia del consumo, situación de confianza o de inestabilidad, los tipos de cambio, el nivel de inflación, etc.

Socioculturales: comprende hábitos sociales, la moda, formas de comunicación habituales, demografía, salud, valores, etc.

Tecnológicos: tecnología actual, posibles avances, desarrollos en marcha, conocimientos, inversión en investigación y desarrollo, etc.

A través del análisis PEST, se establece la forma positiva o negativa en la que estos factores pueden afectar o influir en el desarrollo del proyecto o negocio.

1.5.2. Análisis Pestel

Según (Álvarez Peralta & Viltard, 2016) el análisis PESTEL incluye los factores ecológicos y legales, además de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Ecológicos: hace referencia al cambio climático, las leyes y regulaciones medioambientales, y las afectaciones que esto puede producir en el negocio.

Legales: leyes contra la discriminación, leyes de defensa del consumidor, leyes antimonopolio, licencias, legislación laboral, leyes de protección de salud, etc.

1.5.3. Análisis Foda

De acuerdo a los autores (Álvarez Peralta & Viltard, 2016) esta herramienta de análisis permite determinar la situación interna y externa de un proyecto o negocio.

Tomando en cuenta la evolución de la empresa, es sugerible realizar el análisis FODA en el transcurso del desarrollo de la empresa, con la finalidad de establecer la situación en la que se encuentra la empresa a cada momento y así planear las estrategias futuras más adecuadas. Con esta herramienta se establece en el análisis interno las debilidades y fortalezas de la empresa, y en el análisis externo se establecen las oportunidades y amenazas de la empresa.

1.5.4. Modelo de las 7S

Según (Álvarez Peralta & Viltard, 2016) este modelo describe 7 factores de la empresa cuyos nombres en inglés comienzan con S:

- Estrategia (Strategy)
- Estructura (Structure)
- Sistemas (Systems)
- Estilo (Style)
- Valores compartidos (Shared values)
- Personal (Staff)
- Habilidades (Skills)

Este modelo pretende que los 7 factores actúen como una red de piezas interconectadas, ya que deben estar alineados para que la empresa alcance éxito. Por esto para implementar una nueva estrategia se debe verificar la alineación de los factores previamente y si los mismos se mantendrán alineados después de implementarse la estrategia, de no ser así será necesario replantear la estrategia o una parte de la misma.

2. CAPÍTULO: ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Investigación de Mercado

2.1.1. Análisis de la Demanda Mundial de Aguacate

En la Figura 7, se podrá visualizar la evolución de las importaciones de Aguacate en el mundo desde el año 2012 al 2017, información con la que se determina un crecimiento promedio del 23%

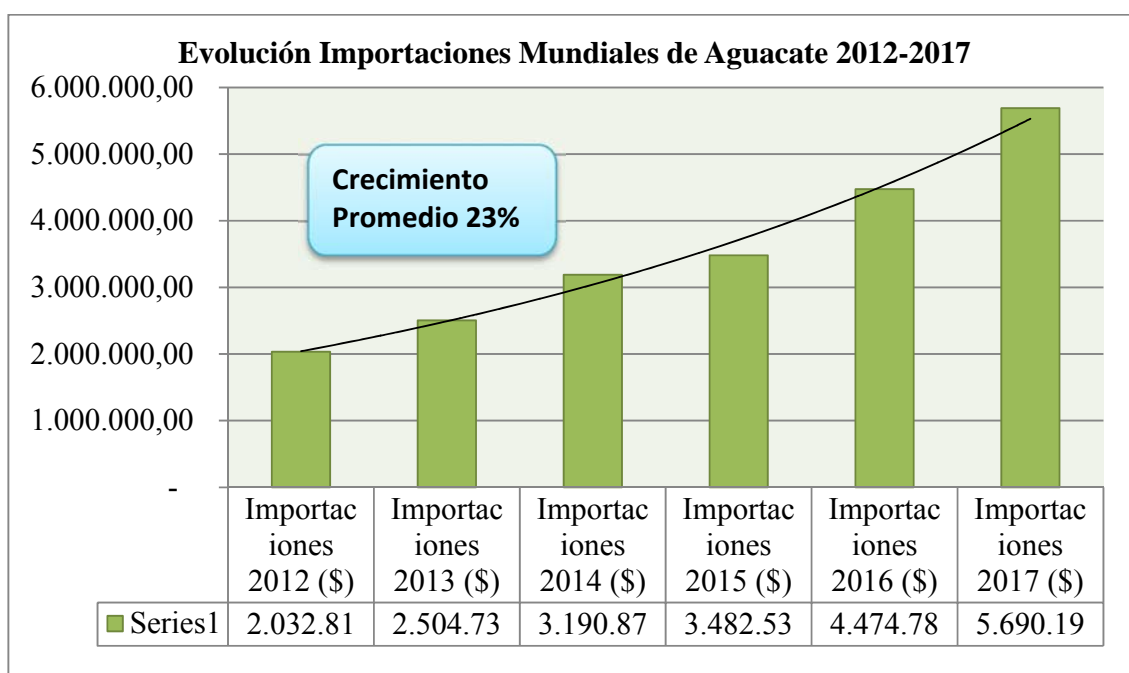


Figura 7 Evolución de la Demanda Mundial de Aguacate periodo 2012-2017

Fuente: (Trade Map, 2019)

En la Figura 8 se presentan los principales consumidores de Aguacate en el mundo en el año 2017 y su participación en las importaciones. Estados Unidos y Países Bajos se identifican como los principales consumidores de aguacate en el mundo, con una participación del 47% y 11% respectivamente en las importaciones del año 2017, otros países

como Francia, Reino Unido, Alemania, España y Canadá también representan mercados atractivos para el proyecto.

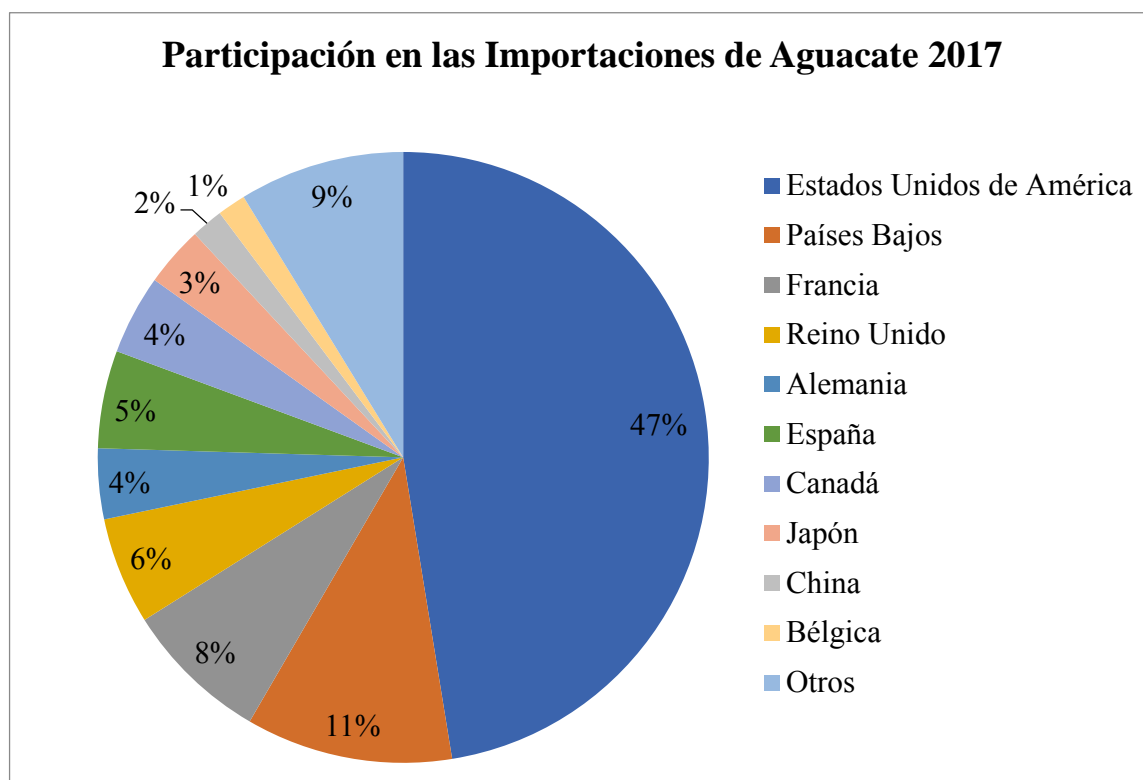


Figura 8 Participación en las Importaciones de Aguacate 2017

Fuente: (Trade Map, 2019)

2.1.2. Análisis de la Oferta Mundial de Aguacate

En la Figura 9, se exhibe la participación promedio en las exportaciones de aguacate durante el periodo 2014 al 2018 y se determina los principales países competidores de Expoaguacate S.H.

Los principales exportadores de Aguacate son Perú, México, Marruecos, Países Bajos, y Chile, estos 5 países cubren el 85% de la demanda promedio mundial de Aguacate.

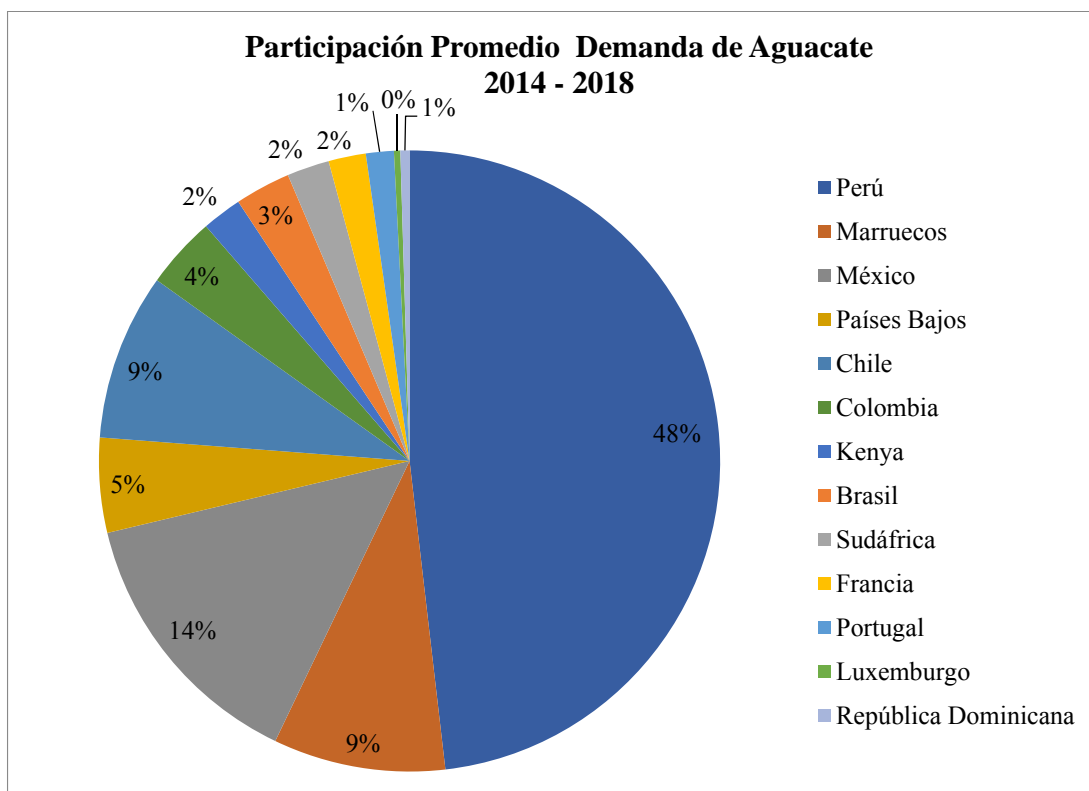


Figura 9 Participación en las Exportaciones de Aguacate en el 2017
Fuente: (Trade Map, 2019)

2.1.3. Selección del país Objetivo

Al realizar el análisis de la oferta y demanda mundial del aguacate, fue posible identificar el crecimiento de la demanda de este producto, así como la escasa participación del Ecuador en este mercado.

A pesar del aumento de consumo mundial del aguacate, las exportaciones de este producto en Ecuador no ha crecido en la misma medida, por tal motivo las exportaciones de aguacate ecuatoriano promedio en relación a la demanda mundial representan el 0,003%, a diferencia de países vecinos como Perú y Colombia que tienen una participación en la demanda mundial de aguacate del 48% y 4% respectivamente. Tomando en consideración la similitud de características geográficas, políticas y económicas entre Perú, Colombia y Ecuador, se puede deducir que nuestro país no está aprovechando esta oportunidad de negocio, lo que ha impedido el crecimiento y desarrollo económico para los agricultores y la economía ecuatoriana.

Al relacionar la información de la demanda mundial y la oferta de aguacate de Ecuador al mundo, es factible divisar que en la actualidad Ecuador ha logrado alcanzar mercados internacionales con gran relevancia en el consumo de este producto tales como Los Países Bajos y España, mismos que se encuentran en la posición 2 y 6 de consumo de aguacate en el mundo, por lo que este proyecto de exportación podría estar enfocado en la expansión masiva hacia estos mercados o en su defecto en la consolidación comercial hacia Estados Unidos, quien representa el principal consumidor de aguacate en el mundo.

No obstante, con toda la información adquirida y analizada se selecciona como mercado objetivo ESPAÑA, ya que en la actualidad este país es el principal consumidor de aguacate

ecuatoriano, con la generación del 83% de los ingresos en relación a la exportación total de aguacate en el 2018, a su vez considerando que Expoaguacate S.H. es una empresa totalmente nueva en el mercado internacional, es recomendable el ingreso a un mercado donde ya se conoce el producto, hay facilidades de comunicación por el manejo del mismo idioma así como una alta posibilidad de consumo del producto debido a la presencia de migrantes ecuatorianos, los cuáles serían un ancla para el ingreso del producto y los principales promotores de consumo del mismo.

Una vez consolidada la internacionalización en España, y con la suficiente experiencia logística y comercial se podría evaluar la expansión hacia nuevos países de Europa o en su defecto valorar la posibilidad de ingreso al mercado estadounidense.

2.1.4. Proveedores de servicios comerciales y canales de distribución.

La venta de aguacates en España se realizará a través de los principales supermercados del país de destino.

A continuación, se detallan los principales supermercados de España y posibles distribuidores de la marca:

- Carrefour
- Mercadona
- Día
- El Corte Inglés
- Eroski

- Alcampo
- Lidl
- Hipercor
- Aldi
- Spar
- Simpli

2.1.5. Establecimiento de Precios

En la Tabla 6 se detalla el valor de cada tonelada de aguacate en el mercado español en el año 2017, ya que el precio del producto se establecerá bajo el criterio del precio de mercado.

Tabla 6 Precio de Mercado

País	Valor importado en 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 (%)
España	249,871.00	98,056.00	Toneladas	2,548.00	33	25	27

Fuente: (Trade Map, 2019)

2.1.6. Promoción

El aguacate es un producto de consumo masivo, el cuál será distribuido a través de los principales supermercados del país de destino España, razón por la cual la empresa Expoaguacate S.H. no deberá invertir en promoción directa del producto, dado que la misma será manejada según las políticas y normas establecidas por cada distribuidor.

2.1.7. Posicionamiento de la Marca

En la Figura 10 se enseñan las particularidades de la marca de Expoaguacate S.H. con la que se promocionará el producto en el mercado nacional e internacional



Figura 10 Marca Exporaguacate S.H

2.1.8. Perfil del consumidor final

En la Tabla 7 se detallan los principales factores económicos, sociales, políticos y geográficos del país objetivo España, con la finalidad de conocer el medio o mercado en el que se desarrollarán las negociaciones y relaciones comerciales con el cliente y a su vez preparar a la empresa y sus ejecutivos al desarrollo de actividades y procesos enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del consumidor.

Tabla 7 Factores Económicos, Sociales, Políticos y Geográficos de España

País	España
Capital	Madrid
División Administrativa	17 comunidades autónomas, 50 provincias y 2 ciudades autónomas Ceuta y Melilla
Superficie (millones km²)	505,944
Situación Geográfica	En Europa meridional, en la península Ibérica. Además del territorio peninsular, comprende las islas Baleares en el mar Mediterráneo, las ciudades de Ceuta y Melilla en el norte de África y las islas Canarias en el océano Atlántico
Principales Recursos Naturales	cobre, cinc, plomo, potasas, yeso, sepiolita, sulfato sódico, rocas ornamentales y tierras cultivables
Población (millones)	48,563 habitantes
Densidad	92,2 habitantes/km ²
Grupos de población	9,8% de la población extranjera, en este grupo los más numerosos son marroquíes, el 1,46%, rumanos, el 1,45%, y británicos el 0,61%
Religiones	católicos, 68%, creyentes de otras confesiones, 2,6%
Lenguas oficiales	Español
Inflación	2%
Desempleo 2018	17,10%
PIB	1,307 billones (USD)
PIB Per Capita 2017	38200 (USD)
Crecimiento PIB 2017	3,10%
IDH	27
Moneda	Euro (EUR)
Tipo de cambio	Eur 0,9214 por 1 Usd
Índice GINI	puesto 94 - 35.9

Huso Horario	España tiene 6 horas en adelante, en relación con el huso horario Ecuador
Tasa de Crecimiento Poblacional Anual	0,79%

Fuentes: (Banco de España, 2019); (ICEX, 2019)

En la Tabla 8, se exhiben los principales productos adquiridos por el mercado español en el año 2017 y la variación presente en relación al año 2016

Tabla 8 Relaciones Comerciales España

Exportaciones España (FOB)	Valor	% Variación 2017/2016	Importaciones España (CIF)	Valor	% Variación 2017/2016
	277,125.00	10.54		301,871.00	9.68
Vehículos, automóviles, tractores	49,219.00	0.70	Combustibles, aceites minerales	40,350.00	32.50
Máquinas y aparatos mecánicos	21,215.00	7.60	Vehículos, automóviles, tractores	38,965.00	5.50
Combustibles, aceites minerales	15,654.00	51.90	Máquinas y aparatos mecánicos	29,558.00	7.70
Aparatos y material eléctrico	14,788.00	4.20	Aparatos y material eléctrico	22,879.00	4.20
Materiales plásticos y sus manufacturas	10,760.00	10.00	Productos farmacéuticos	12,353.00	(1.80)
Productos farmacéuticos	10,063.00	2.60	Materiales Plásticos y sus manufacturas	10,482.00	9.60
Frutas y frutos sin conservar	8,294.00	0.60	Prendas de vestir excepto las de punto	8,865.00	5.10
Prendas de vestir, excepto las e punto	7,386.00	10.10	Productos químicos orgánicos	8,682.00	7.20
Manufacturas de fundición, hierro y acero	6,490.00	7.00	Fundición, hierro y acero	8,461.00	28.00

Fundición hierro y acero	6,304.00	12.80	Aparatos ópticos de medidas, médicos	7,449.00	(0.70)
Otros	126,952.00	8.40	Otros	113,827.00	9.20

Fuentes: (Banco de España, 2019); (ICEX, 2019)

En la Tabla 9 se presentan los principales socios comerciales de España, países que constituirían como importantes competidores de Expoaguacate S.H

Tabla 9 Distribución Geográfica del Comercio en España

Exportaciones España (FOB)	Valor	% Variación 2017/2016	Importaciones España (CIF)	Valor	% Variación 2017/2016
	277,125.00	9.48		301,870.00	7.96
Francia	41,637.00	6.60	Francia	38,896.00	6.00
Alemania	30,946.00	5.70	Alemania	33,331.00	7.70
Italia	22,243.00	9.80	Italia	25,662.00	7.60
Portugal	19,844.00	10.10	Portugal	20,184.00	12.30
Reino Unido	18,950.00	(5.60)	Reino Unido	13,824.00	6.80
Estados Unidos	12,461.00	9.60	Estados Unidos	12,487.00	6.10
Países Bajos	9,549.00	15.60	Países Bajos	11,444.00	2.20
Bélgica	8,258.00	1.70	Bélgica	11,001.00	0.90
Marruecos	8,025.00	12.50	Marruecos	7,808.00	11.40
China	6,258.00	28.30	China	6,284.00	11.20
Resto del Mundo	98,954.00	10.00	Resto del Mundo	120,949.00	15.40

Fuentes: (Banco de España, 2019); (ICEX, 2019)

En la Tabla 10 se presenta la evolución de las tasas de cambio de dólar a euro desde el año 2015 al 2018.

Tabla 10 Tasas de cambio de dólar a euro

Promedio del Periodo	2015	2016	2017	2018
Dólar USD/euro	1.1095	1.1069	1.1297	1.2196

Fuentes: (Banco de España, 2019); (ICEX, 2019); (Banco Central Europeo, 2019); (Unión Europea, Unión Europea, 2019)

En la Figura 11 se expone la Balanza Comercial no petrolera entre España y Ecuador desde el año 2014 al 2018, a través de la cuál se determina un déficit promedio de 105 millones de dólares

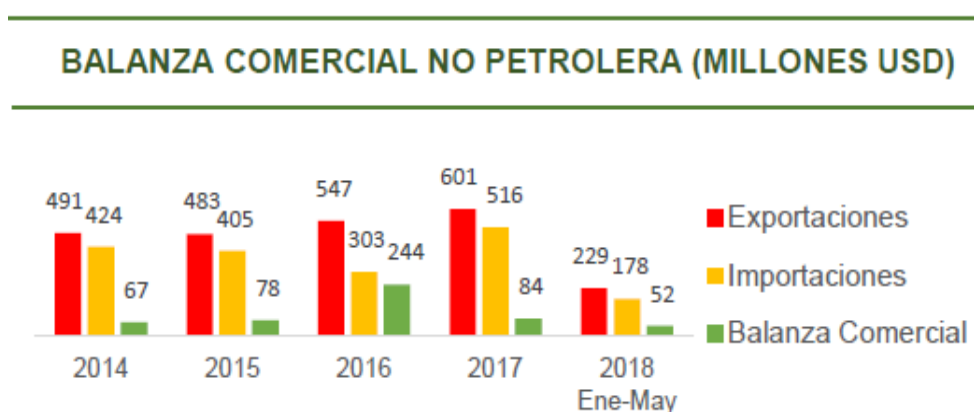


Figura 11 Balanza Comercial No Petrolera España-Ecuador

Fuentes: (Banco Central del Ecuador, 2019); (Trade Map, 2019)

En la Tabla 11 se detallan los principales productos exportados a España en el año 2017 y 2018 y el último arancel instituido.

Tabla 11 Productos Exportados Ecuador - España (miles USD)

DESCRIPCIÓN	2017	2018	ARANCEL
	Ene-Dic	Ene-May	2018
Demás camarones, langostinos y demás decápodos congelados ncop	195,387	73,455	0%
Lomos precocidos de listados	98,110	22,011	0%
Listados en aceite	55,792	29,211	0%
Lomos precocidos de atún de aleta amarilla	42,648	15,273	0%
Lomos precocidos de atunes de ojo grande	25,531	9,120	0%

Fuentes: (Banco Central del Ecuador, 2019); (Trade Map, 2019)

En la Tabla 12 se detallan los principales productos importados desde España y los aranceles determinados para cada producto

Tabla 12 Productos Importados Ecuador – España (miles USD)

DESCRIPCIÓN	2017	2018	ARANCEL
	Ene-Dic	Ene-May	2017
Hornos industriales para industria de cemento	18,201	11,197	8.30%
Demás aparatos de medicina, cirugía, odontología o veterinaria	14,764	198	0%
Aparatos de radionavegación	11,080	5,014	0%
Demás aparatos de rayos x, para uso médico, quirúrgico o veterinario	9,521	74	0%
Los demás muebles de metal	8,245	442	27.2%

Fuentes: (Banco Central del Ecuador, 2019); (Trade Map, 2019)

2.2. Inteligencia Competitiva

En la Figura 12 se revelan las estrategias de mercadeo con las que se incursionará en el mercado internacional

2.2.1. Análisis de las Estrategias de Mercadeo

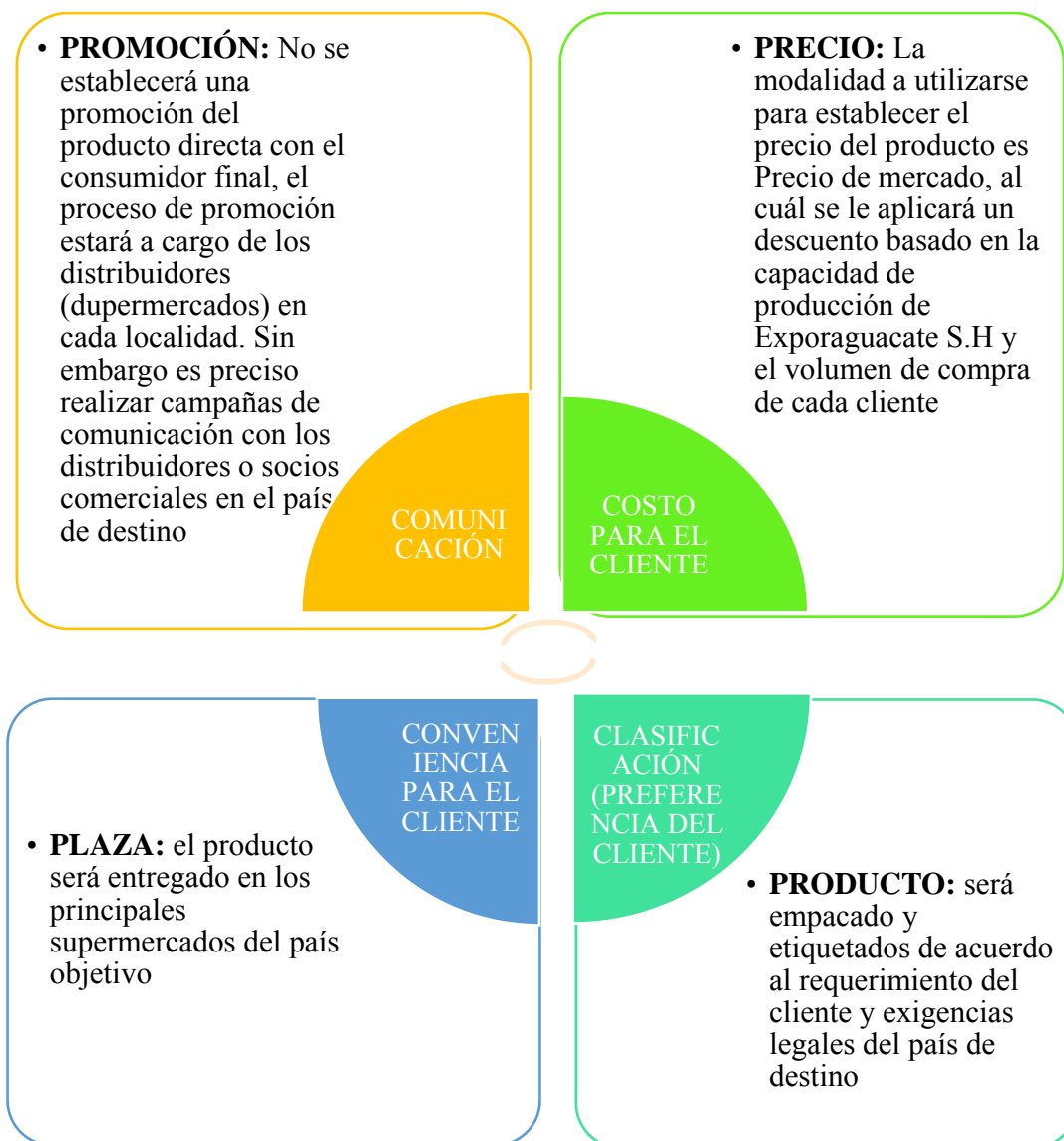


Figura 12 Estrategias de Mercadeo Expoaguacate S.H.

2.2.2. Evaluación de la estrategia de Mercadeo

Dado que Expoaguacate S.H. es un proyecto y no cuenta con información histórica que pueda ser evaluada, para efectos de análisis se utilizará como referencia el desempeño de las empresas ecuatorianas en la exportación de Aguacate en los últimos años.

En la Figura 13 se muestra la evolución de las exportaciones de aguacate en Ecuador en el periodo 2013 al 2018

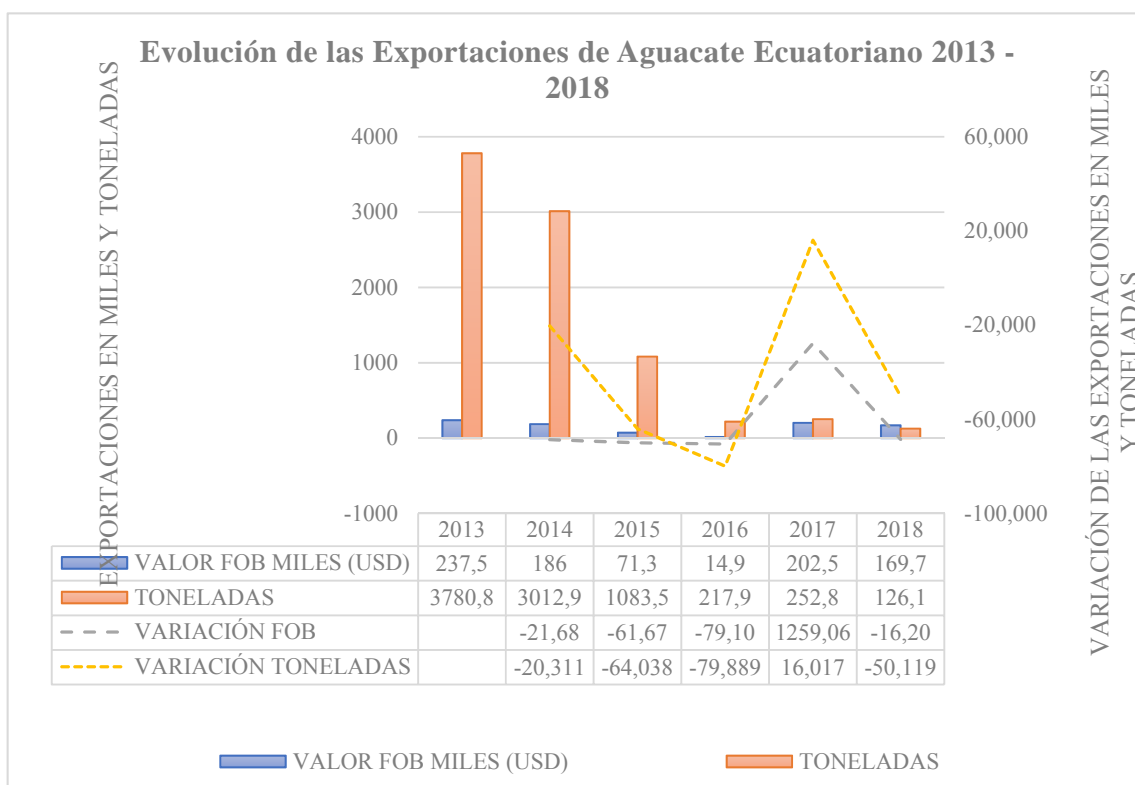


Figura 13 Evolución de las Exportaciones de Aguacate Ecuatoriano 2013-2018

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

En la Figura 14 se despliegan los principales consumidores de aguacate ecuatoriano desde el año 2013 al 2018

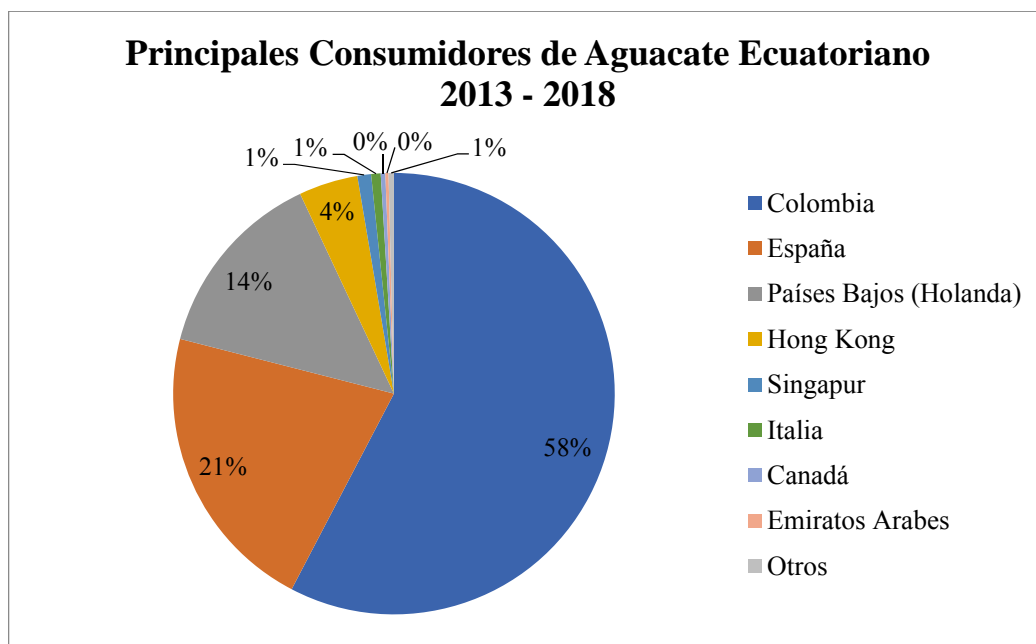


Figura 14 Principales Consumidores de Aguacate Ecuatoriano en el Exterior

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

En base a los datos obtenidos del Banco Central se determina que el país en el que se concentra mayoritariamente las exportaciones en los últimos 5 años es Colombia con un consumo promedio del 58% de la producción ecuatoriana de aguacate Hass, seguido de España y Países bajos con el 21,% y 14% respectivamente. Sin embargo, es preciso destacar que en los últimos dos años se registró un crecimiento exponencial en el consumo de aguacate ecuatoriano en España, a diferencia de Colombia, donde se ha venido reportando un decremento en las exportaciones, para finalmente en el 2018 no registrarse ninguna exportación de aguacate hacia este destino, ubicando a España como el principal consumidor de aguacate ecuatoriano.

2.3.3. Análisis del sector o industria

En la tabla 13 se presentan los principales factores económicos, políticos y geográficos de Ecuador, información que debe considerarse al momento de establecer estrategias de negocios y desarrollo de proyectos.

Tabla 13 Factores Económicos, Sociales, Políticos y Geográficos de Ecuador

País	República del Ecuador
Capital	Quito
División Administrativa	24 provincias
Superficie (millones km2)	283,561
Situación Geográfica	En América del Sur, limita al norte con Colombia, al este y al sur con Perú, y al Oeste con el Océano del Pacífico. Su territorio comprende las Islas Galápagos.
Principales Recursos Naturales	petróleo, pescado, madera e hidroelectricidad
Población (millones)	17,234
Densidad	60,78 hb/km2
Grupos de población	mestizos 71,9%, montubios 7,4%, amerindios 7%, blancos 6,1%, afroecuatorianos 4,3%, otros 3,3%
Religiones	católicos 74%, evangélicos 10,4%, agnósticos 7,9%, otros 7,6%
Lenguas oficiales	español, quechua y el shuar
Inflación	-0,30%
Desempleo 2018	4,50%
Tasa de Pobreza	24,50%
PIB	107511
PIB Per Capita 2017	6217 USD
Crecimiento PIB 2017	2,40%
IDH	0,752
Moneda	Dólar (\$)
IED 2017	606,4 millones (USD)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019); (Unión Europea, Unión Europea, 2019)

En la Figura 15 se se presenta la Balanza Comercial de Ecuador en el año 2018, en la misma se identifica un déficit por 1,414 millones de dólares, exportaciones de 21,606 millones de dólares, 13% más que en el 2017, e importaciones por 23,020 millones de dólares, 16% más que en el 2017

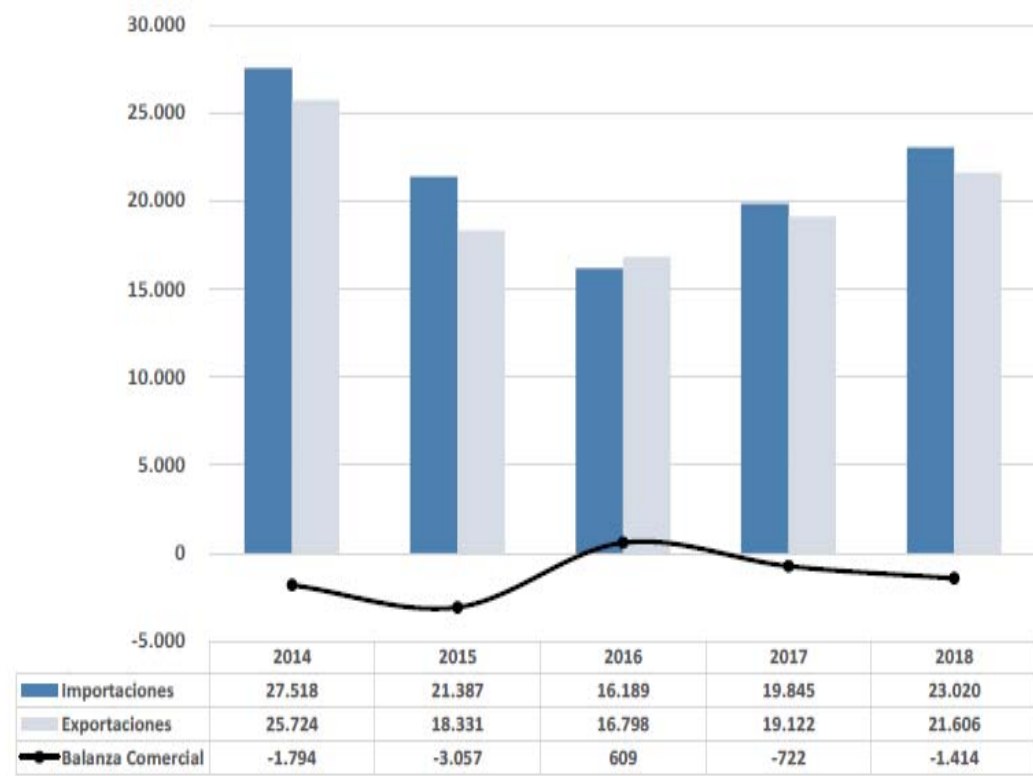


Figura 15 Balanza Comercial de Ecuador del 2014 al 2018
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

En la Tabla 14 se presentan los principales productos exportados por Ecuador en los años 2017 y 2018 y su participación sobre el total de exportaciones.

Los 5 principales destinos de exportación representan el 58% del total exportado y son EEUU con el 31%, Perú 7%, China 7%, Chile 7% y Panamá 6%. Los principales productos exportados en el 2018, que representan el 64% del total exportado por Ecuador hacia el mundo fueron petróleo crudo con el 36%, plátanos con el 13%, camarones con el 8%, preparaciones de petróleo 4% y cacao 3%.

Tabla 14 Principales Productos Exportados por Ecuador - USD millones

Subpartida	Producto	2017	Part.	2018	Part.
'2709000000	Aceites crudos de petróleo	6.190	32%	7.853	36%
'0803901190	Plátanos frescos o secos	2.475	13%	2.708	13%
'0306179900	Camarones y langostinos congelados, incluso ahumado, incluso pela	1.677	9%	1.645	8%
'0306171900	Camarones y langostinos congelados, incluso ahumado, incluso pela	735	4%	969	4%
'2710192200	Aceites medios y preparaciones, de petroleo	709	4%	931	4%
'1801001990	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	587	3%	661	3%
'0603110000	Rosas "flores y capullos"	654	3%	636	3%
'0306160000	Camarones y langostinos y demás decápodos natantia de agua fría	367	2%	312	1%
'0803901110	Plátanos frescos o secos	230	1%	292	1%
'1604142012	Atunes, listados y bonitos en conserva, enteros o en trozos: en agua	241	1%	245	1%
	Subtotal	13.864	72%	16.251	75%
	Resto	5.259	28%	5.355	25%
	Total exportado	19.122	100%	21.606	100%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

En la Tabla 15 se exhiben los principales productos importados por Ecuador en los años 2017 y 2018 y su participación sobre el total de importaciones.

En el año 2018 las importaciones tuvieron un valor de 23,020 millones de dólares y los principales orígenes de importación fueron Estados Unidos con el 22%, China con el 19%, Colombia 8%, Panamá 5% y Brasil 4%. Los principales productos importados por Ecuador en e 2018 fueron aceites medios y preparaciones de petróleos 8%, mezclas de hidrocarburos 7%, tortas de soja 2%, productos de las industrias químicas 2% y propano 2%.

Tabla 15 Principales Productos Importados por Ecuador – USD Millones

Subpartida	Producto	2.017	Part.	2.018	Part.
'2710192131	Aceites medios y preparaciones, de petróleo	1.253	6%	1.838	8%
'2707501000	Mezclas de hidrocarburos aromáticos	1.170	6%	1.558	7%
'2304000000	Tortas y demás residuos solidos de la extraccion del aceite de soja	323	2%	465	2%
'3004902900	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O DE LAS INDUSTRIAS CONEXAS	466	2%	457	2%
'2711120000	Propano, licuado	344	2%	395	2%
'8703239090	Automóviles de turismo, incl. los del tipo familiar "break" o "station wagon"	286	1%	363	2%
'2710191900	Aceites medios y preparaciones, de petróleo o de mineral bituminoso	272	1%	331	1%
'8703229090	Automóviles de turismo, incl. los del tipo familiar "break" o "station wagon"	168	1%	326	1%
'8517120029	Teléfonos, incluidos los teléfonos móviles (celulares) y los de otras redes in	207	1%	264	1%
'1001190000	Trigo duro	190	1%	201	1%
	Subtotal	4.679	24%	6.198	27%
	Resto	15.166	76%	16.822	73%
	Total exportado	19.845	100%	23.020	100%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

2.3.4. Análisis Matriz DAFO

En la Figura 16 se exponen las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del proyecto.

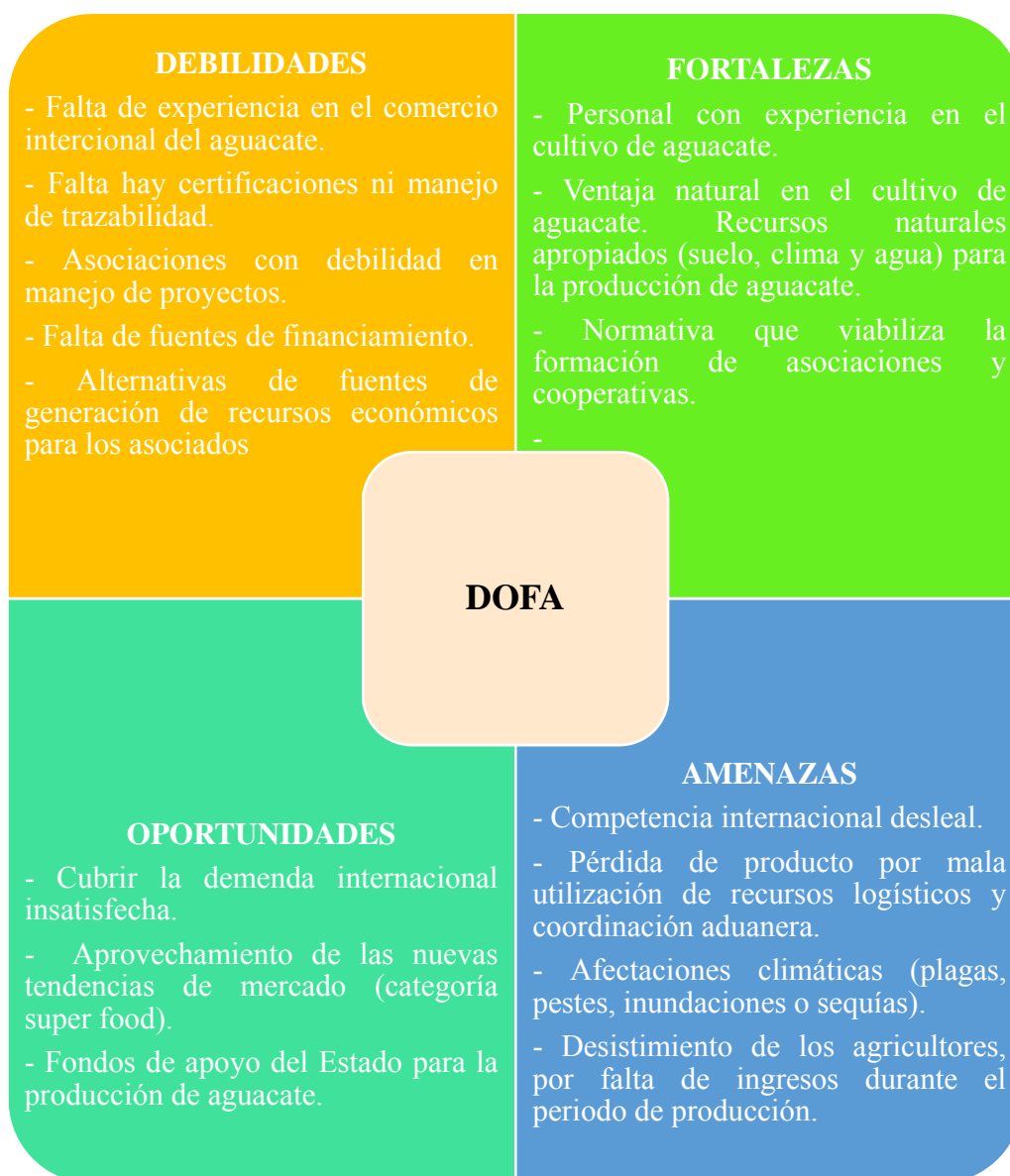


Figura 16 Análisis Matriz DOFA

2.3. Inteligencia de Negocios

2.3.1. Información General de la Empresa

El pueblo de Chaltura, ubicado en la provincia de Imbabura, cuenta con las condiciones físicas y climáticas que favorecen el cultivo de diferentes frutas y verduras tales como los aguacates, por lo que tradicionalmente se ha dedicado al cultivo y venta del mismo, sin embargo la falta de apoyo del sector financiero y el Estado al gremio de agricultores, ha provocado la migración de sus habitantes a las principales ciudades del Ecuador en búsqueda de otro tipos de trabajos que les permita sostener a sus familias y alcanzar mejores condiciones de vida. A consecuencia de este proceso migratorio las tierras fértiles de Chaltura han quedado en el abandono y por ende se ha reducido la oferta de productos agrícolas en el sector, lo que ha provocado un incremento de precios debido al desabastecimiento del mercado nacional. (Municipio de Atuntaqui, 2018)

A su vez la demanda internacional de aguacate ha ido creciendo aceleradamente debido a la presencia de latinos en Estados Unidos y Europa, así como la tendencia de consumo de frutas y verduras, y los principales países exportadores de aguacate como México, Perú y Chile no cuentan con la capacidad para cubrir la demanda mundial, por lo que diferentes países como Ecuador están enfocando sus esfuerzos al incremento de la capacidad productiva de aguacate con miras a la exportación e ingreso a mercados internacionales insatisfechos. (Rosales, Cuásquer, & Galarza, 2009)

El Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) está desarrollando tecnologías para promover el cultivo del aguacate Hass para la exportación y la variedad Guatemalteco y Fuerte para el consumo local, ya que el aguacate se presenta como una gran alternativa de producción y exportación para el país, mientras exista demanda potencial en el mercado de Estados Unidos, y países cercanos como Colombia y Chile, y considerando que Ecuador tiene la capacidad de producir aguacate todo el año, a diferencia de otros países que debido a los marcados cambios estacionales pueden

producir aguacate solo 4 o 5 meses en el año, tendría una notoria ventaja productiva frente a su competencia. (Iniap & Agropecuarias, 2012)

Dado los antecedentes de crecimiento de la demanda internacional de aguacate y el desaprovechamiento de la capacidad productivo en zonas rurales del Ecuador como Chaltura, nace el proyecto Expoaguacate S.H. el cuál plantea la formación de una asociación de agricultores para el cultivo y exportación de aguacate Hass a mercados internacionales.

Esta idea de negocio plantea como base fundamental para el desarrollo empresarial la necesidad de aportación por parte de sus asociados de tierras cultivables, así como experiencia y trabajo en el proceso de cultivo de aguacate, puesto que la formación de la asociación se conseguirá los recursos naturales y económicos necesarios para alcanzar la capacidad de producción requerida para cumplir el objetivo de exportación con altos estándares de calidad.

Si bien la idea de llegar a mercados extranjeros es muy atractiva económicamente, puesto que permitirá el ingresos de recursos monetarios mayores a los que otorgaría el mercado nacional, es indispensable considerar los obstáculos o retos a presentarse en el proyecto, ya que el agricultor ecuatoriano tiene poca experiencia en el cultivo de aguacate Hass, así como en la gestión de procesos de calidad, mercadotecnia y financieros necesarios para la sobrevivencia y crecimiento de una empresa en mercados globalizados, por lo que es indispensable el apoyo profesional de expertos que orienten y capaciten a los agricultores en los campos especializados como exportación, procesos productivos, administración y finanzas de la empresa.

2.3.2. Razón Social de la Empresa y/o historia de la empresa

EXPOAGUACATE S.H.

Es una empresa que estará constituida por una asociación de agricultores de la provincia de Imbabura, comunidad de Chatura, quienes a través de la constitución de EXPOAGUACATE S.H. cultivaran aguacate de forma masiva con los estándares exigidos por mercados internacionales con la finalidad de exportar.

Esta idea de negocio nace como una alternativa para la reactivación del sector agrícola en la comunidad de Chaltura, en la cual se plantea la creación de una asociación de agricultores para la producción de aguacate hass en el volumen y con los estándares de calidad requeridos para la exportación.

2.3.3. Misión y Visión

Misión

Sembrar, cultivar y cosechar aguacate Hass de alta calidad para la exportación

Visión

Convertirse en la empresa con mayor volumen de exportación de aguacate en Ecuador

2.3.4. Análisis General de la Empresa

2.3.4.1. Análisis Organizacional

Expoaguacate S.H. constituye una empresa formado a través de una asociación de agricultores bajo el esquema de emprendimiento popular y solidario.

En la Figura 17 se exhibe el Organigrama de la empresa:

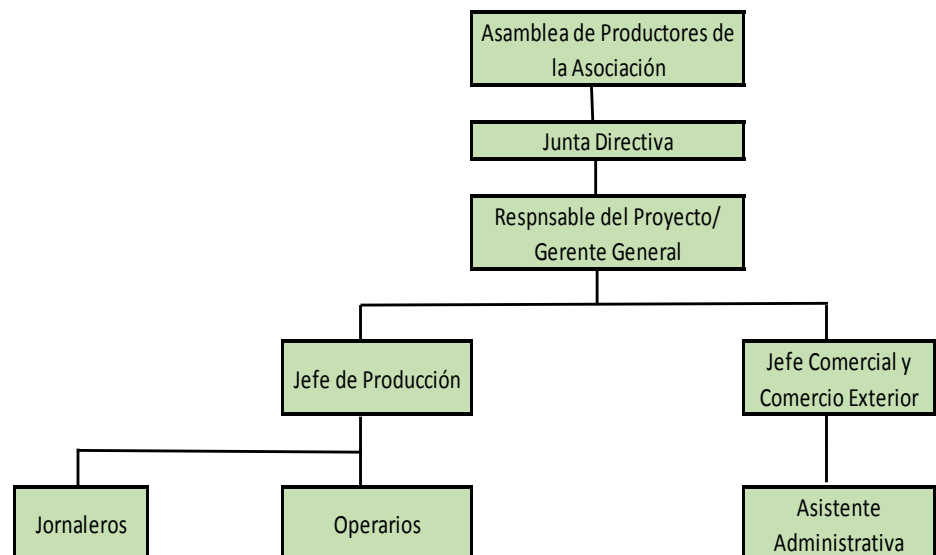


Figura 17 Organigrama

2.3.4.2. Objetivo General:

Establecimiento de una asociación de productores de aguacate Hass para la exportación en la comunidad de Chaltura en la provincia de Imbabura

2.3.4.3. Objetivos Específicos:

- Contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los productores y a la conservación de los recursos naturales.
- Incentivar a la comunidad de Chaltura a retomar las labores agrícolas.
- Aplicar técnicas adecuadas al cultivo de aguacate Hass para obtener un producto con calidad de exportación.

2.3.4.4. Análisis de la producción

En la Tabla 16 se expone la capacidad productiva de árboles de aguacate en Ecuador en el año 2006 y 2011

Tabla 16 Arboles de Aguacate en Ecuador en los años 2006 y 2011

Año	Arboles Dispersos	Número de Arboles	Producción (Tm)
-----	-------------------	-------------------	-----------------

2006	Aguacate	145506	6334
2011	Aguacate	179906	32329

Fuente: (INEC, 2012)

En la Tabla 17 se desglosa la capacidad productiva de árboles de aguacate variedad has y fuerte en las provincias de Pichincha e Imbabura

Tabla 17 Arboles de Aguacate en las provincias de Imbabura y Pichincha

Localidad	Provincia	Variedad Hass	Variedad Fuerte
Pimampiro	Imbabura	600	200
Salinas	Imbabura	7000	400
Chaquibamba	Pichincha	550	-
Puéllaro	Pichincha	1700	400
Malchinguí	Pichincha	700	-
Coñaqui	Imbabura	985	704
Tumbabiro	Imbabura	400	200
Puéllaro	Pichincha	1300	2300
Alambuela	Imbabura	1000	1350
Perucho	Pichincha	300	750
Malchinguí	Malchinguí	100	1000
Cobuendo	Imbabura	2500	1000

Fuente: (INEC, 2012)

2.3.4.5. Análisis del Producto:

De acuerdo con el autor (Amortegui, 2001) el aguacate es una planta con las siguientes características:

El Aguacate, es una persea originaria de América Tropical, y una planta dicotiledanea que pertenece a la familia de las Lauraceas, esta planta es un

árbol, cuya altura puede llegar a los 10 metros, antiguamente los Incas, Mayas y Aztecas lo utilizaban para tratamientos de la piel, malestares estomacales, como alimento entre otras cosas.



Figura 18 Aguacate Hass

Aspecto General: Es una especie perenne de tallo aéreo (epigeo) con características leñosas, follaje siembra verde y raíz bastante superficial.

Las Raíces: Normalmente son superficiales, logrando profundidades de hasta 150cm. Tiene muy pocos pelos absorbentes, por lo que la absorción de agua y nutrientes la realiza por las puntas de las raíces a través de los tejidos primarios.

Esta característica determina la susceptibilidad de la planta al exceso de humedad en el suelo, lo cual induce a las asfixias y ataques de hongos que pudren los tejidos radiculares.

El Tallo: Es cilíndrico y recto en las variedades criollas y ramificado en las variedades mejoradas. Es leñoso y tiene un gran crecimiento vegetativo; en árboles de 30 años se han encontrado diámetros de un metro.

Las Ramas: Son abundantes, delgadas y frágiles, por lo que se puede romper al cargar muchos frutos y por la acción del viento. Son sensibles a los rayos solares.

Las Hojas: Son simples y enteras, de forma elíptica-alargada y nervadura con figura de pluma. La inserción en el tallo es peciolada. Cuando joven presenta un color rojizo y una epidermis pubescente, en su madurez se tornan lisas, acartonadas y de un verde intenso y oscuro. Normalmente el árbol está cubierto de hojas, cuando se presenta defoliación es porque la variedad no es apropiada para la zona.

La Flor: Es hermafrodita, tiene dos sexos. Su color es verde amarillento, aromatizada y de aproximadamente un centímetro de diámetro, tienen forma de panícula (racimo de racimos).

El Fruto: Es una baya que posee un pericarpio delgado y un mesocarpio carnoso y oleaginoso, de tamaños, formas y colores diferentes, según la variedad. Predominan las formas ovaladas, cónica, ovoide, redonda, y periforme, el color denominante es el verde en diferentes tonalidades, tales como el brillante, claro, oscuro y amarillento.

La corteza puede ser de textura lisa o rugosa, cada fruta posee en su interior una semilla de forma variada, predominando la redonda y la cónica y su color puede ser café o negro.



Figura 19 Sembríos y Frutos de Aguacate

En la Tabla 18, se muestra la partida arancelaria del Aguacate Hass (palta) en Ecuador.

Tabla 18 Descripción, Partida y Subpartida del Aguacate

PARTIDA	SUBPARTIDA		DESCRIPCIÓN
08	08044000	Aguacates (paltas)	Frutas y frutos comestibles: cortezas de agrios (críticos), melones o sandías

Fuente: (Trade Map, 2019)

3. CAPÍTULO: ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Trámites y requisitos del proceso de exportación desde Ecuador:

Requisitos del Exportador según el Ecuapass (Ecuapass, 2019)

Paso 1: Tramitar el RUC, en el servicio de rentas internas

Paso 2: Adquirir el certificado digital para la firma electrónica

Paso3: Registrarse en el portal de Ecuapass <https://ecuapass.aduana.gob.ec/> y crear un usuario.

Trámite de declaración juramentada de origen (DJO)

Paso 1: Ingresar al Ecuapass con el usuario y contraseña registrados

Paso 2: En la ventanilla única ecuatoriana (VUE) se selecciona el certificado de origen (CO) y declaración juramentada de origen (DJO)

Paso 3: Elaboración de la DJO, en este paso se identifica la empresa y se diligencia un formulario por cada producto,

En la Figura 20 se muestra el modelo de declaración de exportación utilizado en Ecuador

Consulta del detalle de la declaración de exportación

Número de DAE	026-2012-40-00005727		
Información de general			
Código del distrito	GUAYAQUIL - MARÍTIMO	Código de régimen	EXPORTACIÓN DEFINITIVA
Tipo de despacho	DESPECHO NORMAL	Código del declarante	01903682
Información de Exportador			
Nombre del exportador	CAFÉ ECUATORIANO S.A.	Teléfono del exportador	2507980
Dirección del exportador	Edificio World Trade Center		
Número de documento de	RUC 120244753001	Ciudad del exportador	GUAYAQUIL
CIU	CAFÉ EN GRANO	Número de documento de	
Nombre del declarante	CESAR RUIZ		
Dirección del declarante	CALLE SUR E INTERSECCIÓN		
Código de forma de pago		Código de moneda	DÓLAR ESTADOUNIDENSE
Información de carga			
Puerto de carga		Puerto privado desde	
Puerto de llegada o de		Fecha de la carta de	15 ENERO 2013
Nombre del consignatario	GLORIA S.A.		
Dirección del	VII SAN MARTIN Y CALLE 2		
Ciudad del contribuyente	BUENOS AIRES	Tipo de carga	CARGA CONTENERIZADA
Almacén de lugar de	(05000025) CONTECON GUAYAQUIL S.A.	Medio de transporte	MARÍTIMO
País de destino final	ARGENTINA		
DOLAR ESTADOUNIDENSE			
Totales			
Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE	Tipo de cambio	1
Total moneda transacción (FOB)	982,01	Cantidad de ítem	1
Peso neto total	8328	Peso total	8328
Cantidad total de bultos	64	Cantidad de contenedores	1
Cantidad total de unidades físicas	64	Cantidad total de unidades comerciales	64
Código de la mercancía de despacho urgente		Código de solicitud de aforo	NO
Fecha de primer ingreso		Fecha de primer embarque	

Figura 20 Declaración de Exportación

3.2. Condiciones de Ingreso a la Unión Europea

De acuerdo con la información obtenida de (Trade Helpdesk, 2019) los requisitos y condiciones para la exportación hacia un país miembro de la Unión Europea se presentan en la Tabla 19

Tabla 19 Derechos de Importación aplicados en la Unión Europea

Origen	Tipo de medida	Derecho de aduana	Condiciones	Pie de página	Legislación europea
Cualquier País	Derecho terceros países	5.10%			R1602/18
Cualquier País	Precio unitario	313.59 EurUP / 100 kg			R2447/15
Ecuador	Preferencias arancelarias	0%			D2369/16

Fuente: (Trade Helpdesk, 2019)

Documentos para el despacho de Aduana

1. Factura Comercial
2. Declaración del valor en aduana
3. Documentos de Transporte de Mercancías
 - ➔ Conocimiento de embarque (B/L)
 - ➔ Conocimiento de embarque FIATA
 - ➔ Carta de porte por carretera (CMR)
 - ➔ Conocimiento Aéreo (AWB)
 - ➔ Carta de porte por Ferrocarril (CIM)
 - ➔ Cuaderno ATA
 - ➔ Cuaderno TIR

4. Seguro de Transportes de Mercancías
5. Lista de Bultos
6. Documentos único administrativo

3.3. Logística

De acuerdo con el Corpei las normas de empaquetado del aguacate para exportación son:

Normas de Empaquetado:

- Los aguacates deberán ser empaquetados de acuerdo con las buenas prácticas comerciales y el empaque deberá ser al menos bastante hermético o ajustado. El peso del fruto más pequeño en cualquier contenedor deberá ser no menos del 75% del peso del fruto más grande del contenedor. El tamaño de los aguacates puede ser determinado por estimación.
- Para permitir variaciones en incidentes de un adecuado tamaño y empaquetado, no más del 5%, por estimación de los aguacates en cualquier contenedor puede pesar menos del 75% del peso del fruto más grande. Ningún fruto podrá pesar menos del 60% del peso del fruto más grande del contenedor. Adicionalmente, no más del 5% de los contenedores en cualquier lote puede fallar en llenar los requerimientos como ajustar los empaques.

El envío del aguacate debe cumplir ciertas características que garanticen la conservación de la calidad del producto tales como:

- Temperatura de 5 a 13 °C para aguacates verdes
- Temperatura de 13 a 24 °C para aguacates maduros

Un factor clave para lograr la conservación adecuada del aguacate es la circulación homogénea del aire frío dentro del contenedor, donde suministrando aire desde el piso y abarcando todo el espacio de carga se regula la temperatura. Gracias a esta tecnología los productos perecederos como el aguacate llegan a distancias lejanas como Japón y China



Figura 21 Transporte de Aguacate en Contenedor



Figura 22 Mapa Logístico de Ecuador a España

Transporte Ecuador a España:

➤ Vía Aérea:

Tabla 20 Transporte Aéreo Ecuador – España

TRANSPORTE AEREO ECUADOR - ESPAÑA	
Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid - Barajas (MAD)	Es el mejor aeropuerto español por tráfico de pasajeros, carga aérea y número de operaciones
	Cuenta con 4 terminales destinadas a la aviación comercial de pasajeros, 1 Terminal Ejecutiva destinada a aviación ejecutiva y de negocios, 1 centro de carga aérea con más de 200 empresas y 2 zonas principales de hangares
Aeropuerto Alicante - Elche (ALC)	El aeropuerto se encuentra situado a 8 kilómetros al suroeste de la ciudad de Alicante.
	Dispone de una pista de 3,000 x 45m de longitud.
	Las instalaciones cuentan desde 2011 con un nuevo edificio terminal para pasajeros conocido como Nueva Area Terminal (NAT). También alberga terminales más (T1 y T2) no operativas, aunque preparadas si aumenta la demanda

Fuentes: (Banco de España, 2019); (ICEX, 2019)

➤ Vía Ferroviaria:

España cuenta con infraestructuras ferroviarias que permiten iniciar, complementar o concluir el transporte ferroviario de mercancías mediante la ejecución de una serie de operaciones sobre el tren y las mercancías que transporta, como parte de la cadena de suministro a la que se vincula

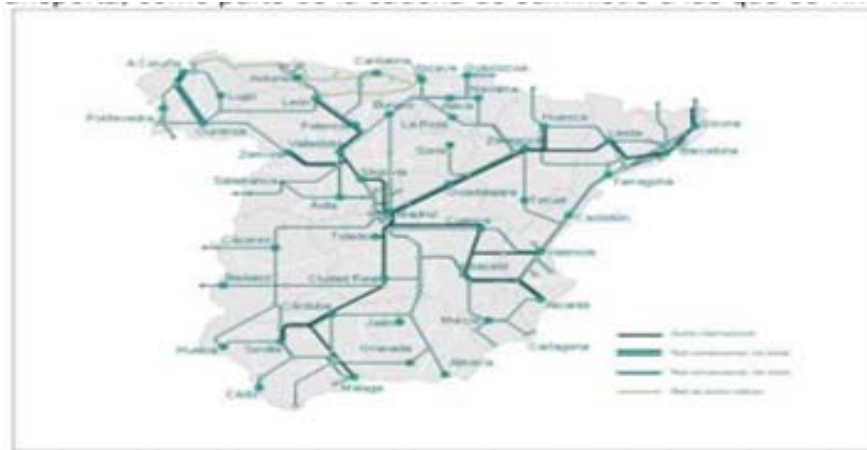


Figura 23 Vías Ferroviarias España

Fuentes: (Banco de España, 2019); (ICEX, 2019)

➤ Procedimiento para el comercio transfronterizo en España:

Tabla 21 Tiempos de Nacionalización

ETAPAS PARA EL COMERCIO TRANSFRONTERIZO EN ESPAÑA		DURACIÓN (HORAS)
EXPORTACIÓN	Cumplimiento Fronterizo	0
	Cumplimiento Documental	1
IMPORTACIÓN	Cumplimiento Fronterizo	0
	Cumplimiento Documental	1

Fuentes: (Banco de España, 2019); (ICEX, 2019)

Tabla 22 Documentos Exigibles para el comercio con España

DOCUMENTOS PARA EXPORTAR EN ESPAÑA	DOCUMENTOS PARA IMPORTAR EN ESPAÑA
Lista de empaque	Lista de empaque
Factura comercial	Factura comercial
Guía de transporte	Guía de transporte
Declaración INTRASTAT	Declaración INTRASTAT

Fuentes: (Banco de España, 2019); (ICEX, 2019)

3.4. Proceso productivo

De acuerdo con el autor (Amortegui, 2001) Para el cultivo de aguacate es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos agronómicos expuestos en la Figura 24



Figura 24 Proceso de Cultivo de Aguacate para Exportación

Fuente: (Amortegui, 2001)

La Siembra: es necesario acondicionar el terreno para la futura plantación, el cual en terrenos planos puede ser mecanizado, mientras que en la ladera la preparación del terreno es manual. Adicionalmente el agricultor debe tener que lo más importante en este proceso es un suelo suelto, bien drenado y sin mayor pendiente, dado que si el terreno retiene agua o se inunda no cumplirá las condiciones básicas necesarias para el cultivo de aguacate.

Una vez adecuado el terreno se procede con el trazado de surcos y apertura de hoyos para la siembra, estos en terrenos curvos deben estar a una distancia de 7 u 8 metros y en terrenos rectos a distancias de ocho o nueve metros.

Considerando que la vigorosidad y ancho de la copa del árbol de aguacate dependerá de la fertilidad de la tierra se recomienda que en un terreno fértil y con alta humedad se siembren entre 160 a 180 árboles por hectárea y en terrenos poco fértiles y secos máximo 200 árboles por hectárea.

Tabla 20: Detalle siembra de árboles de aguacate

Distancia (m)	Arboles
7X7	204
8X7	178
8X8	156
9X9	123
10X10	100

Fuente: (Amortegui, 2001)

Los hoyos deben tener 60 centímetros de apertura y 60 centímetros de profundidad, en terrenos poco fértiles se sugiere colocar en los hoyos materia orgánica una semana antes de la siembra. Al llevarse a cabo la siembra debe retirarse la bolsa y cubrir el hoyo con tierra dejándolo a nivel de la superficie del suelo y así evitar encharcamientos, el injerto debe quedar como mínimo 10 centímetros sobre la superficie del suelo.

Las Podas: dependen de la variedad, edad, vigor, tendencia de crecimiento del árbol y de las condiciones de clima del suelo, por lo que se propone los siguientes cuidados:

- Evitar el desequilibrio entre el follaje y fructificación, dado que hay relación entre la cantidad de hojas, que sintetizan hidratos de carbono y el desarrollo de los frutos, alimentos para las hojas. De esta relación depende la producción por árbol y por hectárea.

- Los rendimientos dependen de la cantidad de ramas que proporcionen frutos, por lo que se debe tener precaución con la poda de las mismas.
- La poda debe realizarse desinfectando cortes y herramientas y se debe eliminar la menor cantidad de hojas y ramas en los laterales, concentrando la poda en los ápices.
- La forma y tamaño del árbol debe mantenerse de acuerdo con la variedad del aguacate, dejando un tronco de hasta 100 centímetros de altura y el agricultor debe fomentar el crecimiento lateral, a través de la poda del ápice.
- En árboles adultos, la poda se limita a quitar las ramas bajas que impidan las labores de cosecha, también se realizan podas para desechar la madera muerta y mantener el tamaño del árbol, la poda de fructificación se hace despuntando anualmente las ramas internas y externas, para conservar en ellas la madera nueva que emite brotes y retoños

Fertilización: tiene como fin elevar la cantidad de producción y calidad de acuerdo a criterios económicos y agronómicos, práctica que se basa en la nutrición de la planta.

La necesidad de fertilización depende de la edad del cultivo, de la densidad de siembra del análisis foliar y del suelo. Los dos primeros años del cultivo, la planta requiere fósforo y nitrógeno y en la etapa productiva aumenta la necesidad de calcio, potasio, magnesio, boro, azufre, y zinc. A través del análisis del suelo se puede establecer las cantidades óptimas de fertilizante, dependiendo de las condiciones del terreno y etapa o edad del cultivo.

Es importante conocer que el cloro es uno de los micronutrientes que provoca toxicidad en el aguacate, por lo que es necesario controlar la calidad del agua de riego y no utilizar fertilizantes con cloruro de potasio.

La aplicación de fertilizantes puede ser directo en el suelo, a través del agua de riego, por aspersiones foliares.

En la Tabla 23 se presenta una guía para la aplicación de fertilizantes de acuerdo a las etapas del aguacate:

Tabla 23 Niveles de Fertilización por árbol y hectárea

Niveles de fertilización por árbol y hectárea						
Etapa	Años/Edad	N° Aplicaciones	gramos/ árbol/ año	Producto Urea	Comercial DAP	

			N	P	K			Kg/Ha sulfato k
Crecimiento	1	4	100	100	60	45	45	25
	2	3	200	200	100	90	100	40
	3	2	400	200	250	175	100	100
Producción	4	2	600	250	650	260	120	250
	5	2	800	300	850	850	130	350
	6	2	1000	350	1050	1050	150	400
	7	2	1200	400	1250	1250	180	500
	8	2	1400	450	1450	1450	200	600

Fuente: (Amortegui, 2001)

Tabla 24 Rango Nutricional según análisis foliar

Rango Nutricional según análisis foliar				
Elemento	Unidad	Bajo	Adecuado	Alto
Nitrógeno	%	1,60	1,60-2,00	2,0
Fósforo	%	0,05	0,08-0,25	0,3
Postasio	%	0,35	0,75-2,00	3,0
Calcio	%	0,50	1,00-3,00	4,0

Magnesio	%	0,15	0,25-0,80	1,0
Azufre	%	0,05	0,20-0,60	1,0
Boro	Ppm	10-20	50-100	250,0
Hierro	Ppm	20-40	50-200	250,0
Magnesio	Ppm	10-15	30-500	1000,0
Zinc	Ppm	10-20	30-150	300,0
Cobre	Ppm	2-3	5-15	25,0

Fuente: (Amortegui, 2001)

Riego: el cultivo de aguacate requiere un medio natural que le suministre una precipitación anual de 1000 a 1800 milímetros, bien distribuidos durante el año, con especial presencia en la época de formación de yemas vegetativas y productivas y en las épocas de engrosamiento del fruto, sin que las precipitaciones lleguen a ser excesivas.

Control de Malezas: en el cultivo de aguacate el control de malezas tiene como objetivo reducir la competencia por luz, agua y nutrientes y disminuir la humedad y la presencia de patógenos que las malezas puedan hospedar. En este proceso se puede utilizar la guadaña o el selector de malezas, el control químico se los utiliza solo con malezas agresivas como las gramíneas.

Control de plagas: las principales plagas del aguacate son el pasador del tallo y de las ramas, el barrenador del tronco, el pega-pega, el pasador de fruto, los ácaros, insectos chupadores y raspadores y los Thrips que abortan la flor, afectando la fructificación, a continuación se detallan las principales plagas de esta planta, el daño que causan y el control que se puede emplear con cada una.

Tabla 25 Control de Plagas

Plaga	Daño	Control
Los ácaros Tetranychus sp	Las picaduras causan manchas amarillentas en hojas y frutas	Acaricida Químico
Barrenador del tallo copturus aguacatae	Las larvas barreran ramas y troncos. Dejando galerías profundas. En el punto de entrada se aprecia un punto blanco polvoso.	Abrir el orificio y matar la larva. Control químico preventivo, aplicado a la base del tallo
Pasaderos del fruto Stenona caterifes conatrachelos aguacatae heilipus laun	la larva causa orificio en frutos, ocasionando su caída o pérdida de su calidad comercial	Control químico. Recolección y destrucción de frutos afectados
Perforador del tallo copturomimus porseae Xyleborus sp	las larvas y adultos perforan ramas y troncos, dejando huecos circulares que secan la rama o todo el árbol	Podar ramas afectadas y destruir con fuego. Control químico
Thrips Palmi	Su aparato bucal roedor-suctor destruye los estambres y ovarios raspan hojas y frutos	Control químico, control de maleza

Fuente: (Amortegui, 2001)

Control de Enfermedades: A continuación se detallan las principales enfermedades que afectan el cultivo de aguacate, el daño que ocasionan y el control para estas.

Tabla 26 Control de Enfermedades

Enfermedad	Daño	Control
------------	------	---------

Antracnosis Calleotrichum sp	Ataca hojas, ramas y frutos. En las hojas manchas claras, después pasan a color marrón. En los frutos las manchas son redondeadas de color café oscuro. La fruta se fractura	Químico: fungicida, bajas densidades de siembra y buen control de malezas, para reducir humedad ambiental
Fumagina Fumago sp	Película negra que cubre las ramas, hojas y frutos.	Control químico integrado por: fungicida-insecticida
Marchitez de ramas Vericillium sp	Marchitamiento de hojas y ramas	Podas y eliminación del material afectado
Pudrición radicular Phytophthora sp	Marchitez general de la planta y muerte de la misma	Variedades resistente. Suelos apropiados. Ácido fosforoso
Rona del fruto Sphaceloma perseae	Afecta hojas y frutos. En el fruto manchas ovales color café oscuro, con aspectos de corcho y realzadas, cuando se unen agrietan la fruta	Recolección y eliminación de frutos afectados. Aplicaciones químicas

Fuente: (Amortegui, 2001)

Consideraciones fitosanitario:

1. Utilizar variedades adecuadas para la oferta agroecológica de la región
2. Utilizar las densidades y los sistemas de siembra apropiados para las condiciones agroecológicas de la zona.

3. Establecer una adecuada localización para el cultivo, evitando zonas donde puedan presentarse encharcamientos, erosión, etc.
4. Utilizar material de propagación certificado o procedente de cultivos sanos, con el debido manejo fitosanitario e identificación
5. Es esencial la buena fertilización de la plantación para evitar problemas de plagas y enfermedades.
6. Mediante el control de la maleza se disminuye la acción competitiva de esta sobre el cultivo, reduce la humedad, las plagas y enfermedades que se pueden alojar en estas.

Cosecha:

Uno de los problemas más críticos para el agricultor es la determinación del tiempo de cosecha del aguacate, dado que la misma no madura en el árbol y en su mayoría no cambia de color, sino que cae cuando ha llegado a su madurez. Pero si la fruta es para comercialización, es preciso cosecharla oportunamente, con la finalidad de que esta madure en manos del consumidor.

El aguacate exhibe tres tipos de madurez: la comercial, la fisiológica y la comestible. La fisiológica sigue los procesos de madurez hasta lograr el punto adecuado de consumo, lo que sucede cuando obtiene una textura cremosa y su sabor característico. Por otro lado, el producto en su madurez fisiológica se caracteriza por tener una pulpa dura, de textura ahulada y sabor amargo.

El corte de la fruta se realiza, cuando esta ha alcanzado su madurez comercial, este estado se encuentra entre los 5 o 6 meses después de la floración, identificándose en el fruto las siguientes características:

La cáscara ha perdido su brillantez y se torna opaca, el fruto alcanza el tamaño o diámetro característico, la membrana que separa la pulpa de la semilla se torna café oscuro.

La fruta es muy delicada y se debe cosechar con mucho cuidado de forma manual o con máquinas especializadas. Para la recolección manual del fruto se utiliza escaleras y varas de corte equipadas con una bolsa recolectora y una tijera que se acciona desde la base de la vara por intermedio de una cuerda. En este proceso se debe considerar las siguientes recomendaciones:

- El fruto no debe sufrir golpes o lesiones que disminuyan su valor comercial. Jamás se debe dejar caer al suelo o cosechar sacudiendo el árbol.
- El pedúnculo del fruto debe ser cortado y no separado del árbol con tirones. Al cortarlo se debe dejar ocho milímetros del mismo adherido al fruto para evitar una maduración acelerada, un corte al ras aumenta la respiración interna del fruto y facilita la acción de patógenos
- Los frutos cosechados se transportan en cajas, convenientemente forradas en su interior para evitar daños mecánicos, los frutos se colocan sobre viruta o papel con el fin de evitar de que se rocen entre si y sufran magullamientos. No se deben transportar a granel o en bultos de fique.

Normalización:

La fruta cosechada se debe almacenar en un lugar con sombra para evitar el incremento de calor interno que acelere la maduración del aguacate y a la vez permita realizar labores de limpieza, selección, clasificación y empaque. El producto se debe clasificar por forma, peso o tamaño y sanidad, para después empacar en canastillas de plástico o cartón corrugado, dependiendo del mercado al que se va a dirigir el producto.

Se debe tomar en cuenta que la forma es una característica propia de la variedad, que puede modificarse por alguna causa durante la formación del fruto. El tamaño del fruto se correlaciona con el peso de este, siendo considerado como grande el fruto que pese de

750 a 1000 gramos, normal entre 250 a 400 gramos y pequeño de 120 a 150 gramos. Siendo el más comercializado y apreciado internacionalmente el aguacate de tamaño normal.

El aspecto de sanidad es indispensable para la comercialización de esta fruta, no debe presentar daño de insectos, roedores, golpes, raspaduras y menos ataques de enfermedades fungosas o bacterianas.

Al tratarse el aguacate de una fruta altamente perecible, su madurez comestible alcanza entre los 5 y los 12 días después de cosechados. No obstante, el periodo de comercialización se puede extender, conservando la fruta en el árbol o almacenándola bajo refrigeración después de la cosecha.

Las variedades Hass y Fuerte de aguacate se pueden conservar en el árbol las variedades un periodo de 3 a 6 meses una vez que llegan a su madurez fisiológica, pero una vez desprendido el fruto del árbol el mismo debe ser consumido de inmediato, dado que la vida útil del producto se reduce considerablemente.

El almacenamiento refrigerado permite mantener los procesos respiratorios y de maduración niveles mínimos, retrasando su envejecimiento y el deterioro microbiano. El periodo de almacenamiento depende de la variedad, del grado de madurez, de la temperatura y humedad.

3.5. Determinación del tamaño óptimo de la empresa

De acuerdo a información del (SNI, 2015) el uso potencial del suelo tienen siete clases, en la Tabla 27, se detalla el uso potencial del suelo en el cantón Antonio Ante

Tabla 27 Clases de uso potencial del suelo del Cantón

CLASES	DESCRIPCIÓN	ÁREA (has)
I	Tierras sin limitaciones	703,14
III	Tierras apropiadas para cultivos permanentes, que requieren de prácticas especiales de conservación	506,28
II	Tierras con ligeras limitaciones o con moderadas prácticas de conservación	1842,11
IV	Tierras con severas limitaciones, cultivables con métodos intensivos de manejo	1827,95
V	Tierras no cultivables con severas limitaciones de humedad, aptas para pastos	1130,01
VII	Tierras no cultivables, aptas para fines forestales	432,62
VIII	Tierras aptas para conservación de vida silvestre	1484,04
TOTAL CANTONAL		7926,15

Fuente: (SNI, 2015)

En la tabla 28, se exponen el potencial del suelo en la Parroquia de Chaltura

Tabla 28 Uso Potencial del Suelo de la Parroquia

PARROQUIA/ CANTON	CLASES	DESCRIPCIÓN	ÁREA (has)
----------------------	--------	-------------	------------

CHALTURA	I	Tierras sin limitaciones	56,91
	II	Tierras con ligeras limitaciones o con moderadas prácticas de conservación	268,64
	III	Tierras apropiadas para cultivos permanentes, que requieren de prácticas especiales de conservación	40,95
	IV	Tierras con severas limitaciones, cultivables con métodos intensivos de manejo	507,51
	V	Tierras no cultivables con severas limitaciones de humedad, aptas para pastos	351,39
	VII	Tierras no cultivables, aptas para fines forestales	154,09
	VIII	Tierras aptas para conservación de vida silvestre	309,64
	PARROQUIA TOTAL		
CANTÓN TOTAL			7926,15

Fuente: (SNI, 2015)

En la Tabla 29 se presentan la organización territorial en cada barrio de Chaltura

Tabla 29 Organización Territorial según hectáreas por barrio

BARRIOS/ COMUNIDADES	HAS	POBLACIÓN	DENSIDAD POBLACIONAL
Barrio Central	123,75		
Barrio El Carmen	122,46		
Barrio El Incario	92,87		
barrio El Rosario	229,05		
Sector la Merced de Cobuendo	226		
Barrio La Violeta	213,28		
Barrio Loma de Ramírez	34,38		
Barrio San Vicente	253,08		
Sector Santiago del Rey	394,25		
PARROQUIA	1689,12	3147	1,86

Fuente: (SNI, 2015)

En la Tabla 30 se exhibe el uso otorgado al territorio de Chaltura en la actualidad. En cuanto al uso agrícola, los cultivos principales son maíz con 209,82 has, cultivos asociados maíz,

fréjol, alfalfa, tomate 132,40 has; caña de azúcar 132,29 has; maíz y pasto 112,36 has y el pasto cultivado representa el 160,36 has

Tabla 30 Uso Actual del Suelo

COBERTURA	USO ACTUAL DEL SUELO	AREA (has)
Aguacate	Agrícola	57,05
Alfalfa, tomate riñón, pimiento, caña de azúcar		125,55
Caña de azúcar		132,29
Frutales		37,12
Invernadero		28,96
Limón		11,53
Maíz		209,82
Maíz, fréjol, alfalfa, tomate de árbol		132,4
maíz, fréjol, tomate riñón, pimiento, pasto cultivado		61,41
maíz, pasto		112,36
miscelaneo indiferenciado		82,95
Tomate riñón		2,37
tomate riñón, pimiento, fréjol		5,91
vegetación arbustiva		Conservación y Protección
vegetación herbácea	97,24	
Alfalfa	Pecuario	3,69
pasto cultivado		160,36
pasto cultivado, alfalfa, maíz		77,07
centro poblado	Urbano	7,76
PARROQUIA TOTAL		1689,15

Fuente: (SNI, 2015)

Es decir que el 59,18% de la parroquia tiene como principal uso el agrícola, uso pecuario el 14,27%, le sigue las áreas de protección y conservación con el 14,27%; el 0,46% corresponde a zona urbana.

En base a la información antes expuesta y tomando en consideración la capacidad de producción promedio anual de 15 a 30 toneladas de aguacate por hectárea, así como la dificultad en la gestión de una asociatividad se establece como objetivo inicial del proyecto la producción de aguacate en 40 hectáreas de las 999 hectáreas agrícolas con capacidad productiva, lo cual representa el 4% del territorio agrícola total disponible.

En la Tabla 31 se detalla la información de análisis utilizada para determinar la capacidad productiva inicial de la empresa.

Tabla 31 Análisis Capacidad Productiva de la Empresa

Territorio Cultivable en Chaltura (Has)	999.72
Territorio Objetivo Expo Aguacate S.H. (Has)	40.0
Rendimiento promedio de la plantación de Aguacate por hectárea (toneladas)	15 a 30
Precio Promedio Tonelada de Aguacate en España	\$ 2,548.00

Fuente: (SNI, 2015)

3.6. Localización y distribución de la planta

3.6.1. Descripción Técnica de Chaltura

Ecuador por su ubicación geográfica tiene las condiciones climáticas adecuadas para el cultivo del aguacate, siendo las principales zonas productoras: Carchi, Imbabura, Pichincha, Tungurahua, Azuay y Loja. (Viera, Sotomayor, & Viera, 2016)

La provincia de Imbabura es una zona en la que se facilita el cultivo de diferentes tipos de plantas y frutas, por lo que gran parte de su territorio se dedica a la agricultura, y dentro de los pueblos consagrados a esta actividad se encuentra el Pueblo de Chaltura, que de acuerdo información entregada por el Municipio de Atuntaqui cuenta con las siguientes características: “Chaltura es un pueblo ubicado en la provincia de Imbabura, su nombre es de origen Quechua y significa Plano Bajo, ya que ciertamente se encuentra dentro de la llanura del Cantón Antonio Ante con una altitud de 2.340 metros sobre el nivel del mar y con un clima templado de 16° promedio de temperatura, que favorece a la producción agrícola, frutícola, pecuaria, ganadera y actualmente agroindustrial y turística.”(Municipio de Atuntaqui, 2018, p. 1)

San José de Chaltura es un pueblo que tradicionalmente se ha dedicado a la agricultura, dado que la tierra y el clima favorece esta actividad, permitiendo a sus agricultores la cosecha y cultivo de productos tales como frejol, tomate de árbol y aguacate de alta calidad para cubrir la demanda nacional. (Municipio de Atuntaqui, 2018)

Ubicación:

De acuerdo al sexto Censo de Población de Noviembre del 2.001, la Parroquia de San José de Chaltura cuenta con: 2.840 habitantes.

San José de Chaltura, parroquia rural, perteneciente al Cantón Antonio Ante de la provincia de Imbabura, ubicada a 3.5 Km de la ciudad de Atuntaqui y a 12 Km de la capital provincial y a 128 Km de la capital ecuatoriana.

La cabecera parroquial consta con las coordenadas geográficas: 0° 21' 19" de latitud norte y 78°11' 32" de longitud oeste. (Municipio de Atuntaqui, 2018, p. 1)

Límites:

La Parroquia de San José de Chaltura limita al Norte con la parroquia de Urcuquí y en parte con la parroquia de Imbaya, al Este con la parroquia de Imbaya y con San Antonio, al Sur con la parroquia de San Francisco de Natabuela; y al Oeste con la parroquia de Atuntaqui. Chaltura, es un territorio de 13,96 Km² (Trece con noventa y seis kilómetros cuadrados). (Municipio de Atuntaqui, 2018, p. 1)

Altura:

De acuerdo a su topografía, aproximadamente se encuentra entre los 1920 m.s.n.m. y 2402 m.s.n.m. y la Cabecera parroquial se encuentra aproximadamente en los 2340 m.s.n.m. (Municipio de Atuntaqui, 2018, p. 1)



Figura 25 Mapa Político de Ecuador con la ubicación de Imbabura

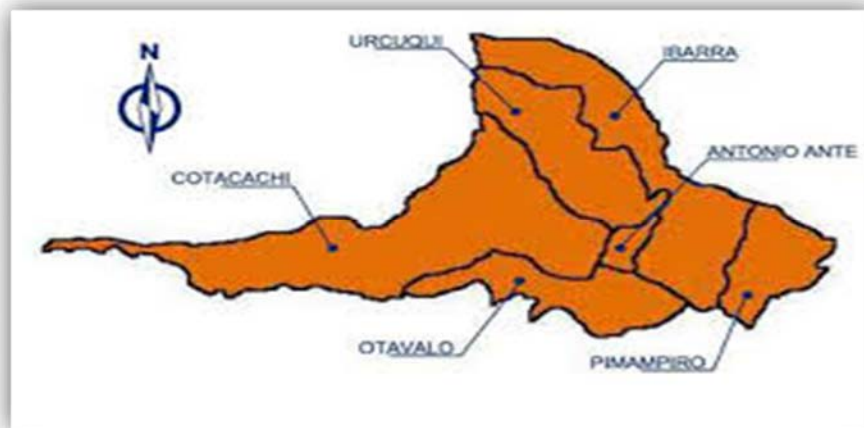


Figura 26 Mapa Político de Imbabura

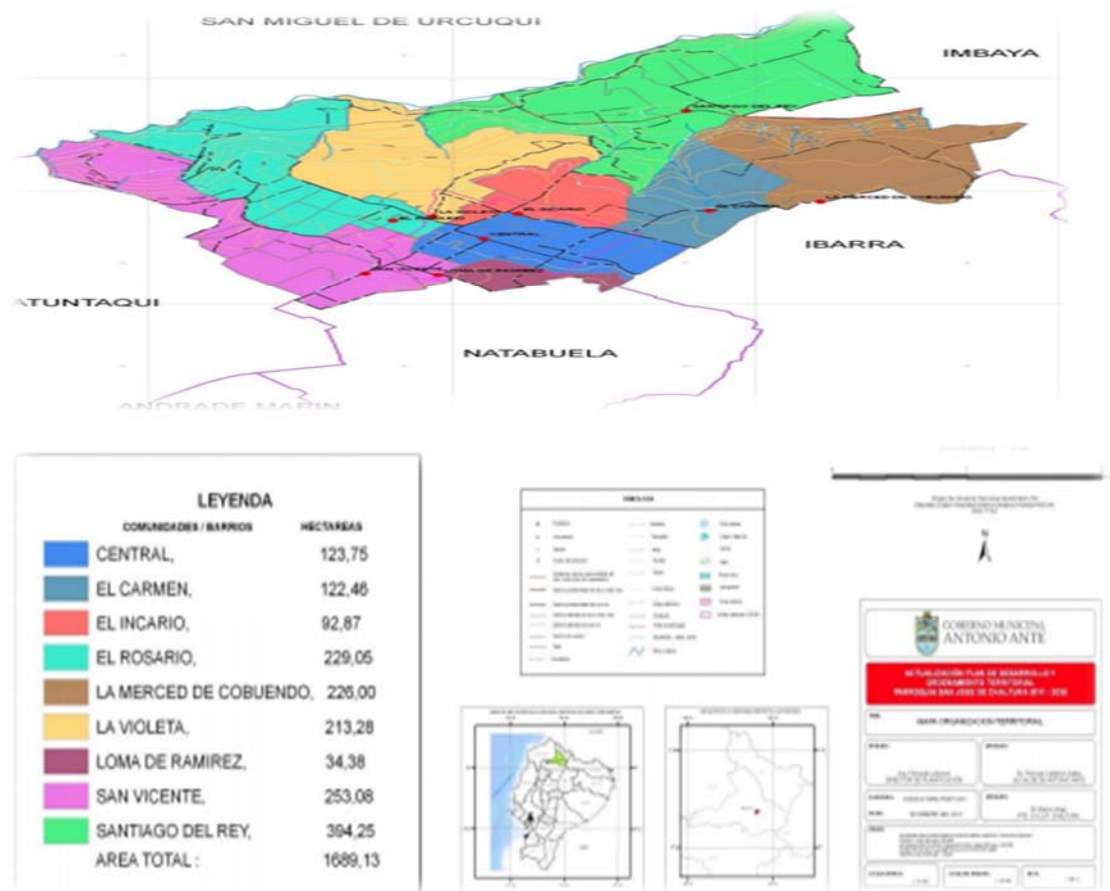


Figura 27 Mapa de San José de Chaltura

3.6.2. Distribución de la Planta

La empresa Expo Aguacate S.H debe contar con las siguientes áreas para el desarrollo de procesos productivos y de exportación:

- Área de Plantación
- Área de selección, lavado y empaclado
- Área de Bodega y Cargamento

4. CAPÍTULO: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Inversión

Para el desarrollo del proyecto es preciso calcular la inversión, valor comprendido por los activos fijos, activos diferidos y el capital de trabajo necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa.

4.1.1. Activos

En la Tabla 32 se presentan los valores de los activos requeridos para el funcionamiento del proyecto. Estos rubros se separan en activos fijos, diferidos y capital de trabajo.

Tabla 32 Inversión Total Expoaguacate S.H.

INVERSION TOTAL	
CONCEPTO	VALOR
Activos Fijos	\$ 146,545.00
Activos Intangibles	\$ 8,000.00
Capital de Trabajo	\$ 1,044,058.77
INVERSIÓN TOTAL	\$ 1,198,603.77

4.1.2. Activos Fijos

En la Tabla 33 se desglosa la inversión requerida en activos fijos, mismos que comprenden muebles y enseres, equipo de oficina y computación, entre otros, los valores de estos productos fueron obtenidos a través de cotizaciones.

Tabla 33 Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	VALOR TOTAL
Infraestructura	\$ 110,500.00
Maquinaria y Equipo	\$ 30,037.00
Muebles y enseres	\$ 2,754.00
Equipos de Oficina	\$ 189.00
Equipos de Computación	\$ 3,065.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 146,545.00

En la Tabla 34, se encuentra el desglose de los activos fijos y los costos de estos productos. Estos valores fueron obtenidos a través de cotizaciones

Tabla 34 Propiedad Planta y Equipo

INFRAESTRUCTURA			
ITEM	CANTIDAD m2	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Planta de producción	400	\$ 200.00	\$ 80,000.00
Bodega Fría	80	\$ 250.00	\$ 20,000.00
Parqueaderos	100	\$ 30.00	\$ 3,000.00
Oficinas administrativas	50	\$ 150.00	\$ 7,500.00
TOTAL			\$ 110,500.00
MAQUINARIA Y EQUIPO			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Transpaleta Manual	2	\$ 1,100.00	\$ 2,200.00
Mesa de Trabajo	5	\$ 66.00	\$ 330.00
Báscula Digital/balanzas electrónicas	3	\$ 600.00	\$ 1,800.00
Máquina de lavado y secado	4	\$ 1,500.00	\$ 6,000.00
Etiquetadora	4	\$ 68.00	\$ 272.00
Clasificador	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Cuarto Frío	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Rodos Transportadores	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
Equipo de Riego	2	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00
Bombas para Fumigar	10	\$ 25.00	\$ 250.00
Azadones	10	\$ 3.50	\$ 35.00
Machetes	10	\$ 2.00	\$ 20.00
Palas redondas	10	\$ 6.00	\$ 60.00
Tijera Podadora	10	\$ 7.00	\$ 70.00
TOTAL			\$ 30,037.00
EQUIPO DE OFICINA			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Teléfonos	7	\$ 27.00	\$ 189.00
TOTAL			\$ 189.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador de escritorio	3	\$ 414.00	\$ 1,242.00
Laptop	2	\$ 670.00	\$ 1,340.00
Impresoras	2	\$ 215.00	\$ 430.00

Router 8	1	\$ 53.00	\$ 53.00
TOTAL			\$ 3,065.00
MUEBLES Y ENSERES			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorio Gerencial	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Estaciones de Trabajo	4	\$ 200.00	\$ 800.00
Recepción	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Archivador 4 puertas	3	\$ 115.00	\$ 345.00
Sillas ejecutivas giratorias	5	\$ 52.00	\$ 260.00
Sillas de espera tripersonal	1	\$ 110.00	\$ 110.00
Silla gerencial	1	\$ 79.00	\$ 79.00
Mesa de reuniones grande	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Sillas de visita fijas	20	\$ 18.00	\$ 360.00
TOTAL			\$ 2,754.00

4.1.3. Activos Intangibles

En la Tabla 35 se presentan los activos intangibles de la empresa, los cuáles están percibidos por gastos de constitución, el estudio y diseños del proyecto.

Tabla 35 Activos Intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES	
DETALLE	VALOR
Gastos de constitución	\$ 2,000.00
Estudios y diseños definitivos	\$ 6,000.00
TOTAL GASTOS DIFERIDOS	\$ 8,000.00

4.1.4. Capital de Trabajo

En la Tabla 36 se detalla el capital de trabajo, el cuál comprende el dinero o efectivo requerido para cubrir todos los gastos y costos del proyecto por un periodo de 4 años, dado que las plantaciones de aguacate empiezan a entregar fruto a partir del cuarto año de cultivo, es decir, la empresa no genera ingresos durante los primeros 3 años, por lo que es necesario recaudar los recursos monetarios necesarios para subsistir en este periodo.

Tabla 36 Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	VALOR 4 AÑOS
Materia Prima	\$ 4,760.00	\$ 57,120.00	\$ 57,120.00
Mano de Obra Directa	\$ 7,335.36	\$ 88,024.33	\$ 380,020.56
Materiales Directos (Insumos)	\$ 387.50	\$ 4,650.00	\$ 23,030.00
Materiales Indirectos	\$ 3,476.19	\$ 41,714.29	\$ 41,714.29
Costos de Exportación	\$ 4,607.10	\$ 55,285.17	\$ 55,285.17
Gastos Administrativos	\$ 9,311.79	\$ 116,247.00	\$ 486,888.75
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 29,877.94	\$ 363,040.79	\$ 1,044,058.77

4.2. Financiamiento

En la Tabla 37 se expone la forma de financiamiento del proyecto a través del cuadro fuente de usos

Tabla 37 Fuente de Usos

FUENTES Y USO					
DETALLE DE INVERSIONES	VALOR	RECURSOS PROPIOS		CRÉDITO	
		VALOR	%	VALOR	%
Nave Industrial (Infraestructura Física)	\$ 110,500.00	\$ -	0%	\$ 110,500.00	100%
Maquinaria y Equipo	\$ 30,037.00	\$ -	0%	\$ 30,037.00	100%
Muebles y enseres	\$ 2,754.00	\$ -	0%	\$ 2,754.00	100%
Equipos de Oficina	\$ 189.00	\$ 189.00	100%	\$ -	0%
Equipos de Computación	\$ 3,065.00	\$ 3,065.00	100%	\$ -	0%
Activos Diferidos	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	100%	\$ -	0%
Capital de Trabajo	\$ 1,718,831.37	\$ 1,031,298.82	60%	\$ 687,532.55	40%
TOTAL	\$ 1,873,376.37	\$ 1,042,552.82	56%	\$ 830,823.55	44%

En la Tabla 38 se ostenta la tabla de amortización del préstamo, considerando que será financiado por el Banco Nacional de Fomento a una tasa del 11% mensual pagadero en un periodo de 10 años.

Tabla 38 Amortización Préstamo

PERIODOS	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO
0				\$ 830,823.55
1	\$ 141,075.02	\$ 91,390.59	\$ 49,684.43	\$ 781,139.11
2	\$ 141,075.02	\$ 85,925.30	\$ 55,149.72	\$ 725,989.39
3	\$ 141,075.02	\$ 79,858.83	\$ 61,216.19	\$ 664,773.20
4	\$ 141,075.02	\$ 73,125.05	\$ 67,949.97	\$ 596,823.23
5	\$ 141,075.02	\$ 65,650.56	\$ 75,424.47	\$ 521,398.76
6	\$ 141,075.02	\$ 57,353.86	\$ 83,721.16	\$ 437,677.60
7	\$ 141,075.02	\$ 48,144.54	\$ 92,930.49	\$ 344,747.11
8	\$ 141,075.02	\$ 37,922.18	\$ 103,152.84	\$ 241,594.27
9	\$ 141,075.02	\$ 26,575.37	\$ 114,499.65	\$ 127,094.62
10	\$ 141,075.02	\$ 13,980.41	\$ 127,094.62	\$ (0.00)

4.3. Nómina

En la tabla 39, se define la nómina de Expoaguacate S.H. la cual está conformada por mano de obra directa e indirecta, siendo la mano de obra directa formada por obreros y jornaleros, quienes están ligados estrechamente con el proceso productivo, y por otro lado se encuentra la mano de obra indirecta formada por personal administrativo de apoyo, y altos ejecutivos encargados de la implementación y desarrollo de procesos estratégicos que permita alcanzar a mediano y largo plazo los objetivos económicos y sociales del proyecto.

Tabla 39 Nómina Expoguacte S.H. - Año 2020

	Área de trabajo:	Cargo	# personas:	Salario Individual	Sueldo		Beneficios				
					Mensual	Anual	IESS 12,15% (Patronal)	13er Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones	Total Anual
MOD	Taller	Jornaleros	10	\$ 394.00	\$ 3,940.00	\$ 47,280.00	\$ 5,744.52	\$ 3,940.00	\$ 3,940.00	\$ 1,970.00	\$ 62,874.52
	Taller	Operarios	4	\$ 394.00	\$ 1,576.00	\$ 18,912.00	\$ 2,297.81	\$ 1,576.00	\$ 1,576.00	\$ 788.00	\$ 25,149.81
	TOTAL MOD		14	\$ 788.00	\$ 5,516.00	\$ 66,192.00	\$ 8,042.33	\$ 5,516.00	\$ 5,516.00	\$ 2,758.00	\$ 88,024.33
MOI	Administrativo	Jefe de Producción	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 1,458.00	\$ 1,000.00	\$ 394.00	\$ 500.00	\$ 15,352.00
	Administrativo	Asistente Administrativa	1	\$ 394.00	\$ 394.00	\$ 4,728.00	\$ 574.45	\$ 394.00	\$ 394.00	\$ 197.00	\$ 6,287.45
	Administrativo	Jefe Comercial y Comercio Exterior	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 1,458.00	\$ 1,000.00	\$ 394.00	\$ 500.00	\$ 15,352.00
	Administrativo	Gerente General	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00	\$ 2,916.00	\$ 2,000.00	\$ 394.00	\$ 1,000.00	\$ 30,310.00
	TOTAL MOI		4	\$ 4,394.00	\$ 4,394.00	\$ 52,728.00	\$ 6,406.45	\$ 4,394.00	\$ 1,576.00	\$ 2,197.00	\$ 67,301.45
GASTO NOMINA ANUAL TOTAL			18	\$ 5,182.00	\$ 9,910.00	\$ 118,920.00	\$ 14,448.78	\$ 9,910.00	\$ 7,092.00	\$ 4,955.00	\$ 155,325.78

En la tabla 40 se proyectan los gastos de mano de obra directa e indirecta durante el periodo de evaluación del proyecto, 20 años, desde el año 2020 al 2039.

Tabla 40 Proyección Gasto Nómina Expoguacte S.H. - Periodo 2020 - 2039

PROYECCIÓN GASTO NÓMINA 2020-2029								
AÑO	MOD				MOI			
	SUELDO	Beneficios Sociales Total		Total Gasto MOD	SUELDO	Beneficios Sociales Total		Total Gasto MOI
		Beneficios Sociales (anuales)	Fondos de Reserva			Beneficios Sociales (anuales)	Fondos de Reserva	
2020	\$ 66,192.00	\$ 21,832.33		\$ 88,024.33	\$ 52,728.00	\$ 14,573.45		\$ 67,301.45
2021	\$ 67,515.84	\$ 22,268.97	\$ 5,626.32	\$ 95,411.13	\$ 53,782.56	\$ 14,864.92	\$ 4,481.88	\$ 73,129.36
2022	\$ 68,866.16	\$ 22,714.35	\$ 5,738.85	\$ 97,319.36	\$ 54,858.21	\$ 15,162.22	\$ 4,571.52	\$ 74,591.95
2023	\$ 70,243.48	\$ 23,168.64	\$ 5,853.62	\$ 99,265.74	\$ 55,955.38	\$ 15,465.46	\$ 4,662.95	\$ 76,083.79
2024	\$ 71,648.35	\$ 23,632.01	\$ 5,970.70	\$ 101,251.06	\$ 57,074.48	\$ 15,774.77	\$ 4,756.21	\$ 77,605.46
2025	\$ 73,081.32	\$ 24,104.65	\$ 6,090.11	\$ 103,276.08	\$ 58,215.97	\$ 16,090.27	\$ 4,851.33	\$ 79,157.57
2026	\$ 74,542.94	\$ 24,586.75	\$ 6,211.91	\$ 105,341.60	\$ 59,380.29	\$ 16,412.07	\$ 4,948.36	\$ 80,740.72
2027	\$ 76,033.80	\$ 25,078.48	\$ 6,336.15	\$ 107,448.43	\$ 60,567.90	\$ 16,740.32	\$ 5,047.32	\$ 82,355.54
2028	\$ 77,554.48	\$ 25,580.05	\$ 6,462.87	\$ 109,597.40	\$ 61,779.26	\$ 17,075.12	\$ 5,148.27	\$ 84,002.65
2029	\$ 79,105.57	\$ 26,091.65	\$ 6,592.13	\$ 111,789.35	\$ 63,014.84	\$ 17,416.62	\$ 5,251.24	\$ 85,682.70
2030	\$ 80,687.68	\$ 26,613.49	\$ 6,723.97	\$ 114,025.14	\$ 64,275.14	\$ 17,764.96	\$ 5,356.26	\$ 87,396.36
2031	\$ 82,301.43	\$ 27,145.76	\$ 6,858.45	\$ 116,305.64	\$ 65,560.64	\$ 18,120.26	\$ 5,463.39	\$ 89,144.28
2032	\$ 83,947.46	\$ 27,688.67	\$ 6,995.62	\$ 118,631.75	\$ 66,871.85	\$ 18,482.66	\$ 5,572.65	\$ 90,927.17
2033	\$ 85,626.41	\$ 28,242.44	\$ 7,135.53	\$ 121,004.39	\$ 68,209.29	\$ 18,852.31	\$ 5,684.11	\$ 92,745.71
2034	\$ 87,338.94	\$ 28,807.29	\$ 7,278.24	\$ 123,424.48	\$ 69,573.48	\$ 19,229.36	\$ 5,797.79	\$ 94,600.63
2035	\$ 89,085.72	\$ 29,383.44	\$ 7,423.81	\$ 125,892.97	\$ 70,964.95	\$ 19,613.95	\$ 5,913.75	\$ 96,492.64
2036	\$ 90,867.43	\$ 29,971.11	\$ 7,572.29	\$ 128,410.83	\$ 72,384.24	\$ 20,006.23	\$ 6,032.02	\$ 98,422.49
2037	\$ 92,684.78	\$ 30,570.53	\$ 7,723.73	\$ 130,979.04	\$ 73,831.93	\$ 20,406.35	\$ 6,152.66	\$ 100,390.94
2038	\$ 94,538.48	\$ 31,181.94	\$ 7,878.21	\$ 133,598.62	\$ 75,308.57	\$ 20,814.48	\$ 6,275.71	\$ 102,398.76
2039	\$ 96,429.25	\$ 31,805.58	\$ 8,035.77	\$ 136,270.59	\$ 76,814.74	\$ 21,230.77	\$ 6,401.23	\$ 104,446.74

En la tabla 41, se presentan gastos fijos tales como como servicios básicos, arriendo de terreno con agua de regadío, seguros y mantenimiento de la maquinaria y equipo, mano de obra indirecta entre otros valores.

Tabla 41 Gastos Administrativos 2020

GASTOS ADMINISTRATIVOS	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL (AÑO 1)
Personal administrativo (MOI)	\$ 5,608.45	\$ 67,301.45
Arriendo terreno y agua de regadío	\$ 3,333.33	\$ 40,000.00
Servicios Contables	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Útiles de oficina	\$ 20.00	\$ 240.00
Internet	\$ 30.00	\$ 360.00
Página web	\$ 20.00	\$ 240.00
Servicios Básicos	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Mantenimientos	\$ 125.15	\$ 1,501.85
Seguros	\$ 250.31	\$ 3,003.70
TOTAL	\$ 9,311.79	\$ 116,247.00

En las Tabla siguientes, se exponen los costos de producción, mismos que están comprendidos, por los costos directos (materia prima), costos indirectos (materiales de empaque) y costos de exportación, en los cuales se considera una negociación FOB, y el pago de arancel 0% con el país de destino España.

Los costos de producción están ligados a la capacidad productiva de la empresa, misma que iniciará en el año 4 con una capacidad de 15 toneladas por hectárea con un crecimiento lineal y constante hasta alcanzar la capacidad promedio de producción de 30 toneladas.

En la Tabla 42, se presenta la primera etapa de producción, comprendida durante los primeros 10 años del proyecto, considerando que en los 3 primeros años la plantación no proporciona frutos.

Tabla 42 Proyección de Costos de Producción 2020 – 2029

COSTOS DE OPERACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Materiales Directos (Materia Prima)	61,770.0	5,580.0	9,300.0	42,000.0	51,300.0	57,200.0	67,750.0	78,300.0	79,550.0	80,800.0
Mano de Obra Directa	88,024.3	95,411.1	97,319.4	99,265.7	101,251.1	103,276.1	105,341.6	107,448.4	109,597.4	111,789.4
Materiales Indirectos	-	-	-	41,714.3	41,714.3	44,495.2	47,276.2	50,057.1	52,838.1	55,619.0
Costos de Exportación	-	-	-	55,285.2	55,399.8	59,219.1	63,058.2	66,917.8	70,799.0	74,702.5
TOTAL	149,794.3	100,991.1	106,619.4	238,265.2	249,665.2	264,190.4	67,750.0	302,723.4	312,784.5	322,910.9

En la Tabla 43, se presenta la segunda etapa de producción de la plantación de aguacates, en la cual se alcanza la capacidad máxima productiva de los árboles de aguacate, es importante mencionar que si bien el proyecto planteado es por 20 años, la capacidad fructífera de una planta de aguacate puede superar los 30 años.

Tabla 43 Proyección de Costos de Producción 2030 – 2039

COSTOS DE OPERACIÓN	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
Materiales Directos (Materia Prima)	82,050.0	83,300.0	84,550.0	85,800.0	87,050.0	88,300.0	89,550.0	90,800.0	92,050.0	93,300.0
Mano de Obra Directa	114,025.1	116,305.6	118,631.8	121,004.4	123,424.5	125,893.0	128,410.8	130,979.0	133,598.6	136,270.6
Materiales Indirectos	58,400.0	61,181.0	63,961.9	63,742.9	69,523.8	72,304.8	75,085.7	77,866.7	80,647.6	83,428.6
Costos de Exportación	78,629.3	82,580.3	86,556.7	90,559.4	94,589.5	98,648.2	102,736.6	106,856.0	111,007.6	115,192.7
TOTAL	333,104.4	343,366.9	353,700.4	361,106.6	374,587.8	385,145.9	395,783.2	406,501.7	417,303.8	428,191.9

En la Tabla 44, se detallan los productos directos o materia prima involucrados en la producción de aguacate hasta el año 8, puesto que en adelante el consumo de materia prima se considera fijo, siempre que el área de producción no varíe, salvo el agua requerido para el lavado del producto, lo que dependerá de la cantidad de aguacates producidos en el año.

Tabla 44 Proyección Materiales Directos 2020 – 2027

MATERIALES DIRECTOS	Año 1			Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 6		Año 7		Año 8	
	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total Anual	Cantidad	Costo Total Anual	Precio Unitario	Costo Total Anual	Cantidad	Costo Total Anual	Cantidad	Costo Total Anual	Cantidad	Costo Total Anual	Cantidad	Costo Total Anual	Cantidad	Costo Total Anual
Plantas de Aguacate	8,160.0	7.0	57,120.0														
Fertilizantes (kg)	4,000.0	0.1	400.0	4,800.0	480.0	0.1	800.0	20,000.0	2,000.0	28,000.0	2,800.0	32,000.0	3,200.0	40,000.0	4,000.0	48,000.0	4,800.0
Insecticida (lt)	1,000.0	4.3	4,250.0	1,200.0	5,100.0	4.3	8,500.0	5,000.0	21,250.0	7,000.0	29,750.0	8,000.0	34,000.0	10,000.0	42,500.0	12,000.0	51,000.0
Agua para lavado (lt)			-				-	187,500.0	18,750.0	187,500.0	18,750.0	200,000.0	20,000.0	212,500.0	21,250.0	225,000.0	22,500.0
TOTAL			61,770.0		5,580.0		9,300.0		42,000.0		51,300.0		57,200.0		67,750.0		78,300.0

En la Tabla 45, se plantea la proyección de los materiales indirectos, que están formados por el material de empaque, los cuales deben ser costeados a partir del cuarto año, donde comienza la etapa fructífera de la plantación y exportación del aguacate. Se plantea la proyección de los 6 primeros años productivos, dado que en adelante el crecimiento o disminución de los consumos fluctuaría en base a la capacidad productiva de la empresa.

Tabla 45 Proyección de Materiales Indirectos 2020 - 2039

MATERIALES INDIRECTOS	Año 4			Año 5		Año 6		Año 7		Año 8		Año 9	
MATERIALES DE EMPAQUE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL	CANTIDAD	COSTO ANUAL	CANTIDAD	COSTO ANUAL	CANTIDAD	COSTO ANUAL	CANTIDAD	COSTO ANUAL	CANTIDAD	COSTO ANUAL
Cajas de cartón	100,000.0	0.2	15,000.0	100,000.0	15,000.0	106,666.7	16,000.0	113,333.3	17,000.0	120,000.0	18,000.0	126,666.7	19,000.0
Etiquetas de cajas	100,000.0	0.0	1,000.0	100,000.0	1,000.0	106,666.7	1,066.7	113,333.3	1,133.3	120,000.0	1,200.0	126,666.7	1,266.7
Etiquetas de fruta	1,500,000.0	0.0	15,000.0	1,500,000.0	15,000.0	1,600,000.0	16,000.0	1,700,000.0	17,000.0	1,800,000.0	18,000.0	1,900,000.0	19,000.0
Pallets Sanitizado y Certificados	892.9	12.0	10,714.3	892.9	10,714.3	952.4	11,428.6	1,011.9	12,142.9	1,071.4	12,857.1	1,131.0	13,571.4
TOTAL			41,714.3		41,714.3		44,495.2		47,276.2		50,057.1		52,838.1

En la Tabla 46, se detallan los costos de exportación del aguacate hass, basado en los requisitos para exportación de frutas a la Unión Europea y bajo una negociación con incoterm FOB.

Los costos de exportación están directamente ligados al volumen de producción, por lo que a medida que incrementa el volumen de exportación, los costos de exportación aumentarán.

Tabla 46 Costos de Exportación 2020

COSTOS DE EXPORTACIÓN		
REQUISITOS DE EXPORTACIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Certificado Fitosanitario	\$ 155.00	\$ 1,860.00
Certificado de Origen	\$ 0.83	\$ 10.00
Transporte Interno	\$ 734.86	\$ 8,818.34
Documentos de Exportación	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Agente de Aduana	\$ 120.00	\$ 1,440.00
Carta de Crédito	\$ 637.00	\$ 7,644.00
TOTAL	\$ 1,747.70	\$ 20,972.34

3.1. Proyección de ingresos

En la tabla 47 se expone la proyección de ingresos durante los 10 primeros años de exportación, proceso basado y ligado con la capacidad productiva del proyecto, considerando que como se estableció en el estudio técnico, el área productiva percibe 40 hectáreas de terreno. El precio del producto por tonelada, fue determinado en base al precio de mercado de España, y el crecimiento de este basado en la inflación del país de destino

Tabla 47 Proyección de Ingresos 2023 – 2032

Años	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Territorio Expo Aguacate S.H. (hectáreas)	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Producción anual de aguacate por cada hectárea(toneladas)	15	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Producción de aguacate (toneladas)	600	600	640	680	720	760	800	840	880	920
Precio promedio tonelada de aguacate en España (\$)	2,548	2,624	2,703	2,784	2,868	2,954	3,042	3,134	3,228	3,325
Ingresos (\$)	1,528,800	1,574,664	1,730,031	1,893,303	2,064,813	2,244,911	2,433,956	2,632,324	2,840,403	3,058,597

3.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

En la Tabla 48 se plasma el estado de pérdidas y ganancias durante los 10 primeros años del proyecto, en el cuál se observa los gastos y costos incurridos durante el periodo de inversión, instalación de equipos e infraestructura, siembra y primera etapa del cultivo de aguacate.

Tabla 48 Estado de Resultados 2020 – 2029. Valores en miles de USD

		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
	DATOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(+)	Ingresos		-	-	-	1,528.8	1,574.7	1,730.0	1,893.3	2,064.8	2,244.9	2,434.0
(-)	Costo de Ventas		149.8	101.0	106.6	238.3	249.7	264.2	67.8	302.7	312.8	322.9
(=)	Utilidad Bruta		(149.8)	(101.0)	(106.6)	1,290.5	1,325.0	1,465.8	1,825.6	1,762.1	1,932.1	2,111.0
(-)	Gastos Administrativos		116.2	122.1	123.5	125.0	126.6	128.1	129.7	131.3	132.9	134.6
(=)	Utilidad Operacional		(266.0)	(223.1)	(230.2)	1,165.5	1,198.4	1,337.7	1,695.9	1,630.8	1,799.2	1,976.4
(-)	Gastos financieros		141.1	141.1	141.1	141.1	141.1	141.1	141.1	141.1	141.1	141.1
(-)	Gastos de Constitución		8.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-)	Gastos Depreciación		(9.8)	(9.8)	(9.8)	(9.8)	(9.8)	(9.8)	(9.8)	(9.8)	(9.8)	(9.8)
(=)	Utilidad antes de Impuestos		(405.3)	(354.3)	(361.4)	1,034.2	1,067.2	1,206.5	1,564.6	1,499.5	1,667.9	1,845.2
(-)	15% Participación Trabajadores		-	-	-	155.1	160.1	181.0	234.7	224.9	250.2	276.8
(=)	Utilidad Antes de Impuestos		(405.3)	(354.3)	(361.4)	879.1	907.1	1,025.5	1,329.9	1,274.6	1,417.7	1,568.4
(-)	Impuesto a la Renta		-	-	-	219.8	226.8	256.4	332.5	318.7	354.4	392.1
(=)	Utilidad Neta/ Inversión Inicial	(1,873.4)	(405.3)	(354.3)	(361.4)	659.3	680.3	769.1	997.4	956.0	1,063.3	1,176.3

En la Tabla 49 se plasma el estado de pérdidas y ganancias durante los 10 últimos años del proyecto, en el cuál se detalla los gastos y costos incurridos en plena etapa productiva y apogeo de exportación.

Tabla 49 Estado de Resultados 2030 – 2039. Valores en miles de USD

	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
DATOS	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
(+) Ingresos	2,632.3	2,840.4	3,058.6	3,287.3	3,527.0	3,778.2	4,041.2	4,316.6	4,604.9	4,906.6
(-) Costo de Ventas	333.1	343.4	353.7	361.1	374.6	385.1	395.8	406.5	417.3	428.2
(=) Utilidad Bruta	2,299.2	2,497.0	2,704.9	2,926.2	3,152.4	3,393.0	3,645.4	3,910.1	4,187.5	4,478.4
(-) Gastos Administrativos	136.3	138.1	139.9	141.7	143.5	145.4	147.4	149.3	151.3	153.4
(=) Utilidad Operacional	2,162.9	2,358.9	2,565.0	2,784.5	3,008.9	3,247.6	3,498.0	3,760.7	4,036.2	4,325.0
(-) Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos de Constitución	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de Impuestos	2,162.9	2,358.9	2,565.0	2,784.5	3,008.9	3,247.6	3,498.0	3,760.7	4,036.2	4,325.0
(-) 15% Participación Trabajadores	324.4	353.8	384.8	417.7	451.3	487.1	524.7	564.1	605.4	648.7
(=) Utilidad Antes de Impuestos	1,838.4	2,005.1	2,180.3	2,366.8	2,557.6	2,760.4	2,973.3	3,196.6	3,430.8	3,676.2
(-) Impuesto a la Renta	459.6	501.3	545.1	591.7	639.4	690.1	743.3	799.2	857.7	919.1
(=) Utilidad Neta/ Inversión Inicial	1,378.8	1,503.8	1,635.2	1,775.1	1,918.2	2,070.3	2,230.0	2,397.5	2,573.1	2,757.2

3.2. Valor Actual Neto (VAN)

Para calcular el van es preciso determinar la tasa de descuento o TMAR, tasa mínima aceptable de rendimiento, que es el porcentaje mínimo a la cual los inversionistas deben aceptar la inversión.

Para este proceso se utilizan los datos siguientes:

Tabla 50 Tasa de descuento sin financiamiento

Premio al Riesgo	10.23%
Inflación Ecuador	0.16%
Inflación Ecuador x Premio al Riesgo	0.016%
Tasa de descuento sin financiamiento	10.98%

Dado a que la tasa de 10.98% es la tasa de descuento sin financiamiento externo, es preciso calcular la TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento) mixta.

Tabla 51 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento Mixta

DETALLE	VALORES	%	TMAR	PONDERACIÓN
Inversión de los socios	\$ 1,042,552.82	56%	10.98%	6.11%
Institución financiera	\$ 830,823.55	44%	11.00%	4.88%
Inversión total	\$ 1,873,376.37	100%	TMAR MIXTA	10.99%

El Van es calculado con una tasa de descuento del 10.99%, que corresponde a la TMAR mixta, y una inversión inicial de \$ 1,873,376.4.

Los flujos de caja considerados en los 20 años del proyecto se exhiben en la Tabla

Tabla 52 Flujos de Caja 2020 – 2039. En miles de USD

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
(405.3)	(354.3)	(361.4)	659.3	680.3	769.1	997.4	956.0	1,063.3	1,176.3	1,378.8	1,503.8	1,635.2	1,775.1	1,918.2	2,070.3	2,230.0	2,397.5	2,573.1	2,757.2

Con la fórmula siguiente se calcula el VAN:

$$VAN = I - \sum \frac{FNC}{(1+i)^n} = \$ 4,122,472.61$$

El cálculo del Van arroja un resultado positivo, lo que confirma la viabilidad del proyecto

Tabla 53 Datos VAN

VAN	=	Valor Actual Neto
FNC	=	Flujo Neto de Caja
I	=	Inversión
i	=	Tasa de descuento
N	=	Número de periodos

3.1. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR del proyecto es del 21%, es decir la TIR del proyecto es superior a la tasas de descuento del 10.99 %, resultado que confirma la factibilidad del emprendimiento.

3.2. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión es de 7 años, puesto que durante los primeros 3 años, la empresa no genera ingresos dado que las plantaciones de aguacate empiezan a dar fruto a partir del cuarto año de cultivo.

CONCLUSIONES

- La rentabilidad del proyecto está directamente ligada con la capacidad de producción y exportación, dado que el incremento de la capacidad productivo reduce el costo del producto y genera competitividad.
- La eficiencia productiva depende del conocimiento y manejo de métodos y procesos de producción adecuados, así como la adquisición de materia e insumos de alta calidad que permita el desarrollo del máximo potencial de la planta.
- El proyecto requiere de una alta inversión para infraestructura, y sobre todo de capital de trabajo, puesto que el proyecto no reflejará ganancias hasta el cuarto año de producción, periodo en cual las plantaciones de aguacate empiezan a dar frutos y por ende se inicia el proceso de exportación.

RECOMENDACIONES

- Impulsar en los agricultores de la zona la asociatividad para incrementar la capacidad de producción y exportación.
- La implementación del proyecto debe estar acompañada de un proceso de capacitación y asesoría por parte de expertos en la producción de aguacate para exportación, así como la adquisición de materia prima de alta calidad para de esta forma alcanzar la máxima capacidad productiva de las plantaciones.
- Los socios del proyecto deben buscar un financiamiento adecuado que les permita solventar los gastos y costos de producción, o en su defecto indagar con el estado la posibilidad de auspicios o subsidios durante la primera etapa de crecimiento de las plantas de aguacate para de esta forma solventar el proyecto hasta que este esté en capacidad de generar ganancias.

BIBLIOGRAFIA

- Amortegui, I. (2001). *El Cultivo del Aguacate*. Bogotá: Imbague.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *BCE*. Obtenido de BCE: <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central Europeo. (2019). *Banco Central Europeo*. Obtenido de Banco Central Europeo: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/html/index.es.html>
- Banco de España. (2019). *Banco de España*. Obtenido de Banco de España: <https://www.bde.es/bde/es/>
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/>
- Ecuapass. (julio de 2019). *Ecuapass*. Obtenido de <https://ecuapass.aduana.gob.ec/>
- Export Helpdesk. (2019). *Export Helpdesk*. Obtenido de Export Helpdesk: <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=0804400010&partner=EC&reporter=ES>
- FMI. (2019). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- ICEX. (2019). Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/index.html>
- INEC. (2012). *INEC*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/>
- Market Access Map. (2019). *Market Access Map*. Obtenido de Market Access Map: <https://www.macmap.org/es//query/results?reporter=724&partner=218&product=080440&level=6>
- Martínez, D. (2013). *Pymes: Rutas para la exportación*. Universidad del Norte.
- SNI. (mayo de 2015). *SNI*. Obtenido de <https://sni.gob.ec/inicio>
- Trade Helpdesk. (04 de abril de 2019). *Trade Helpdesk*. Obtenido de Trade Helpdesk: <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=0804400010&partner=EC&reporter=ES>
- Trade Map. (2019). *Trade Map*. Obtenido de Trade Map: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Unión Europea. (2019). *Unión Europea*. Obtenido de Unión Europea: https://europa.eu/european-union/index_es
- Unión Europea. (2019). *Unión Europea*. Obtenido de Unión Europea: https://europa.eu/european-union/index_es

- Amortegui, I. (2001). *El Cultivo del Aguacate*. Bogotá: Imbague.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *BCE*. Obtenido de BCE: <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central Europeo. (2019). *Banco Central Europeo*. Obtenido de Banco Central Europeo: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/html/index.es.html>
- Banco de España. (2019). *Banco de España*. Obtenido de Banco de España: <https://www.bde.es/bde/es/>
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/>
- Ecuapass. (julio de 2019). *Ecuapass*. Obtenido de <https://ecuapass.aduana.gob.ec/>
- Export Helpdesk. (2019). *Export Helpdesk*. Obtenido de Export Helpdesk: <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=0804400010&partner=EC&reporter=ES>
- FMI. (2019). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- ICEX. (2019). Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/index.html>
- INEC. (2012). *INEC*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/>
- Market Access Map. (2019). *Market Access Map*. Obtenido de Market Access Map: <https://www.macmap.org/es//query/results?reporter=724&partner=218&product=080440&level=6>
- Martínez, D. (2013). *Pymes: Rutas para la exportación*. Universidad del Norte.
- SNI. (mayo de 2015). *SNI*. Obtenido de <https://sni.gob.ec/inicio>
- Trade Helpdesk. (04 de abril de 2019). *Trade Helpdesk*. Obtenido de Trade Helpdesk: <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=0804400010&partner=EC&reporter=ES>
- Trade Map. (2019). *Trade Map*. Obtenido de Trade Map: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Unión Europea. (2019). *Unión Europea*. Obtenido de Unión Europea: https://europa.eu/european-union/index_es
- Unión Europea. (2019). *Unión Europea*. Obtenido de Unión Europea: https://europa.eu/european-union/index_es
- Álvarez Peralta, D., & Viltard, L. A. (2016). *Herramientas De Análisis Estratégico Strategic Analysis Tools. Palermo Business Review* (Vol. 14). Retrieved from http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR_14_04.pdf

- Arcazar, R. (2011). *Emprendedor Exito*.
- De la Vega, I. (2004). El Plan De Negocio: Una Herramienta Indispensable El Plan De Negocio: Qué Es Y Para Qué Sirve. *Instituto de Empresa, 2004*, 13. Retrieved from http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf
- Iniap, E., & Agropecuarias, I. (2012). Ecuador : El aguacate Hass , con un gran potencial de exportación, 1–3.
- Longenecker, J. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Retrieved from https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_de_pequenas_empresas_16ed_lo_ngeneck
- Municipio de Atuntaqui, A. A. (2018). Chaltura - Cantón Antonio Ante.
- Rosales, R., Cuásquer, D., & Galarza, A. (2009). *Perfil de aguacate*. Retrieved from <http://www.pucesi.edu.ec/pdf/aguacate.pdf>
- Viera, A., Sotomayor, A., & Viera, W. (2016). Potencial del cultivo de Aguacate (Persea Americana Mill) en Ecuador como alternativa de comercialización en el mercado local e internacional. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 3, 1–10. <https://doi.org/10.17163/lgr.n24.2016.08>
- Weinberger Villarán, K. (2009). *PLAN DE NEGOCIO. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Retrieved from [http://www.mific.gob.ni/Portals/0/PortalEmpresarial/6.3 LIBRO PLAN DE NEGOCIOS USAID \(139 páginas\).pdf](http://www.mific.gob.ni/Portals/0/PortalEmpresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20(139%20p%C3%A1ginas).pdf)