



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE AGUACATE EN
CONSERVA DESDE ECUADOR HACIA NEW YORK – ESTADOS UNIDOS

AUTOR

Fransua Nikole Caisapanta Moreno

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE AGUACATE EN
CONSERVA DESDE ECUADOR HACIA NEW YORK – ESTADOS UNIDOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios
Internacionales

Profesor Guía

Ing. CPA. Carlos Ramírez Lafuente, MCA. MDU

Autora

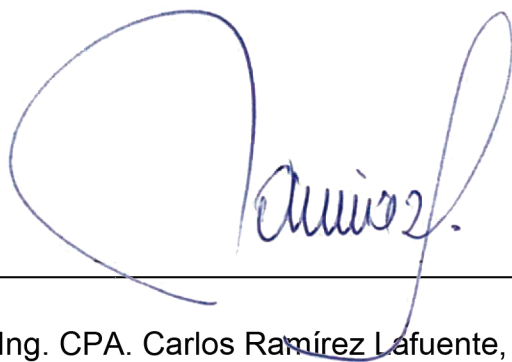
Fransua Nikole Caisapanta Moreno

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y exportación de aguacate en conserva desde Ecuador hacia New York – Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con la estudiante Fransua Nikole Caisapanta Moreno, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



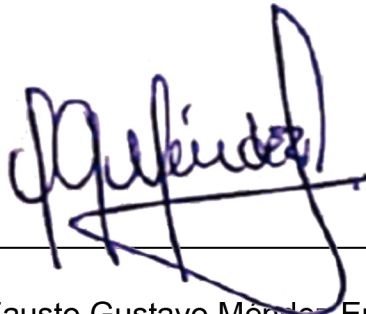
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ramírez', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Ing. CPA. Carlos Ramírez Lafuente, MCA. MDU

CI. 170750266-0

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y exportación de aguacate en conserva desde Ecuador hacia New York – Estados Unidos, de la estudiante Fransua Nikole Caisapanta Moreno, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

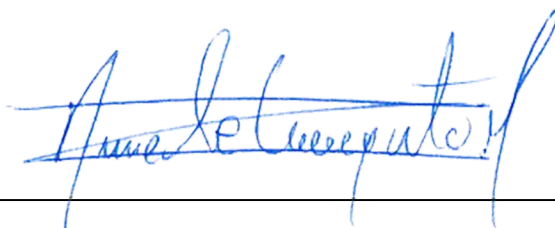
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Fausto Méndez', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Ing. Fausto Gustavo Méndez Enríquez

CI. 171648076-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Fransua Nikole Caisapanta Moreno', written over a horizontal line.

Fransua Nikole Caisapanta Moreno

CI. 1725154387

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y familia por inculcarme valores como la responsabilidad y el sacrificio los mismos que han sido necesarios para culminar esta maravillosa etapa.

A la familia de mi pareja, mi segunda familia, que han sido parte fundamental para cumplir esta meta.

A mis jefes y compañeros de trabajo por darme la apertura de estudiar y trabajar.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi hijo Vitaly y mi pareja Giovanni las personas más importantes en mi vida.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como finalidad determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la elaboración y exportación de aguacate en conserva desde Ecuador hacia New York-Estados Unidos. Debido a la capacidad de producción del país y beneficios de cosecha por estar ubicado en la línea ecuatorial, se tomó la decisión de ofrecer a los consumidores estadounidenses un producto a base de aguacate con un valor agregado que consiste en la prolongación del tiempo de consumo de la fruta a través de procesos de conservación.

En la actualidad existe un boom del aguacate específicamente en Estados Unidos y países de Europa, el aguacate es también conocido como persea americana y está catalogado como una fruta; el aguacate representa versatilidad para el sector alimenticio pues es preparado y consumido en salsas, aceites, ensaladas, destinado como alimento en dietas, etc. Pues es considerado como una grasa natural y es un perfecto sustituto de alimentos ricos en grasas saturadas.

Inicialmente se realizó un estudio del entorno externo a través del análisis PEST de los 2 países (Ecuador y Estados Unidos) y el análisis de la industria a través de las 5 fuerzas de Porter, mediante los cuales se pudo identificar las oportunidades y amenazas que tendrán impacto en el negocio.

Por otro lado, se determinó el mercado objetivo a través de una investigación cuantitativa identificando las preferencias de los consumidores potenciales. También se realizó entrevistas a expertos de la industria y consumidores del país de destino; toda la información en mención permitió desarrollar un plan de marketing adecuado con estrategias efectivas.

Finalmente se realizó la evaluación financiera del plan de negocios con una proyección a cinco años, concluyendo que el proyecto es viable debido a los indicadores positivos que son VAN de \$15.906,11 con una tasa de retorno (TIR) del 23,37% mayor al WACC 17,47%.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to determine the feasibility of creating a company dedicated to the production and exportation of canned avocado from Ecuador to New York-United States. Due to the country's production capacity and harvest benefits due to its location on the equator, the decision was made to offer American consumers an avocado-based product with a value added that consists in prolonging consumption time of the fruit through conservation processes.

Currently there is an avocado boom specifically in the United States and countries in Europe. Avocado is also known as American perseae and is listed as a fruit; avocado represents versatility for the food sector as it is prepared and consumed in sauces, oils, salads, intended as food in diets, etc. It is considered a natural fat and is a perfect substitute for foods rich in saturated fat.

Initially, a study of the external environment was carried out through the PEST analysis of the 2 countries (Ecuador and the United States) and the analysis of the industry through the 5 Porter forces, through which it was possible to identify the opportunities and threats that will have impact on the business.

On the other hand, the target market was determined through quantitative research identifying the preferences of potential consumers. Interviews were also conducted with industry experts and consumers from the destination country; all the mentioned information allowed to develop an adequate marketing plan with effective strategies.

Finally, the financial evaluation of the business plan was carried out with a projection to five years, concluding that the project is viable due to the positive indicators that are NPV of \$15,906,11 with a rate of return (IRR) of 23,37% higher than the WACC 17,47%.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN: | 1 |
| 1.1 Justificación del trabajo | 1 |
| 1.1.1. Objetivo General | 2 |
| 1.1.2. Objetivos Específicos | 2 |
| 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS | 3 |
| 2.1 Análisis del entorno externo | 3 |
| 2.1.1. Entorno externo (económico, político, social, y tecnológico) | 3 |
| 2.1.2. Análisis de la Industria Porter | 9 |
| 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE | 17 |
| 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa | 17 |
| 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 26 |
| 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente | 26 |
| 5. PLAN DE MARKETING | 28 |
| 5.1. Estrategia general de marketing | 28 |
| 5.1.1. Mercado Objetivo | 29 |
| 5.1.2. Propuesta de valor | 30 |
| 5.2. Mezcla de Marketing | 31 |
| 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 38 |
| 6.1. Misión, visión y objetivos de la organización | 38 |
| 6.2. Plan de Operaciones | 39 |
| 6.3. Estructura Organizacional | 45 |
| 7 EVALUACIÓN FINANCIERA | 47 |
| 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .. | 50 |
| 7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja | 52 |
| 7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración | 55 |
| 7.5. Índices Financieros | 57 |
| 8 CONCLUSIONES GENERALES | 57 |
| REFERENCIAS..... | 60 |
| ANEXOS | 68 |

1. INTRODUCCIÓN:

1.1 Justificación del trabajo

El aguacate es una fruta crecidamente demandada en los últimos años a nivel internacional, esto debido a su aporte nutritivo que ofrece, frente a esta demanda progresiva se ha visto la oportunidad de satisfacer las necesidades del consumidor lanzando al mercado un producto derivado del aguacate que sería el “aguacate en conserva” para la exportación a Estados Unidos, el producto pretende ser accesible al consumidor en cuanto a precio y sobre todo de alta calidad teniendo en cuenta la preservación de la mayoría de nutrientes que el aguacate ofrece por ser una fruta; cabe mencionar que el producto actualmente no se elabora en el Ecuador. (PROECUADOR, 2018)

La Real Academia Española define la palabra conserva como: “Carne, pescado, fruta, etc., preparados convenientemente y envasados herméticamente para ser conservados comestibles durante mucho tiempo” (2020); existen diversas técnicas que se aplican para la conservación de alimentos, entre las más conocidas están: la congelación, refrigeración, secado o deshidratación, entre otras.

Por otro lado, es importante mencionar que Ecuador presenta una ventaja competitiva en su producción, pues esta se puede dar durante casi todo el año, mientras que en otros países se manejan períodos de producción de entre 4 a 5 meses en el año. (INIAP, 2014). Se seleccionó el País Estados Unidos ya que es un potencial consumidor de aguacate alcanzando un consumo per cápita de 8 libras en el 2018 (PortalFruticola.com, 2020), y su demanda está incrementando paulatinamente, según BBC News en la actualidad existe un boom del aguacate (2019) ya que esta fruta forma parte de la comida cotidiana de países como México, Ecuador, Estados Unidos y Europa, la también conocida como persea americana es versátil pues aporta importantes nutrientes al cuerpo y también es utilizada en diversas dietas alimenticias por ser una grasa natural lo que la enlaza a la tendencia de comida sana o saludable. Por otro lado, existe

una ventaja política-económica con Estados Unidos pues en la actualidad se mantiene vigente el SGP (Sistema General de Preferencias) con el que determinados productos, entre los que se incluyen las frutas en conserva, ingresan a Estados Unidos con un arancel de 0% (FEDEXPOR, 2018); además el actual gobierno a partir del presente año ha mantenido reuniones con el presidente de Estados Unidos para abrir paso a un tratado de libre comercio lo que en caso de finiquitarse daría mayores beneficios para la exportación del aguacate en conserva.

1.1.1. Objetivo General

- Determinar la factibilidad de la creación de una empresa que elabore y exporte aguacate en conserva desde Ecuador a New York – Estados Unidos, a través del desarrollo de un plan de negocios óptimo para determinar si es rentable su aplicación.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar el entorno externo del país de origen (Ecuador) y el país de destino (Estados Unidos) en los ámbitos político, económico, social y tecnológico e identificar las oportunidades y amenazas que presenta la industria a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter para determinar las barreras de entrada, barreras de salida, capacidad productiva y situación competitiva.
- Reconocer las preferencias y necesidades del cliente y poder evaluar el nivel de aceptación del producto mediante una investigación de mercado, cualitativa y cuantitativa.
- Instaurar una oportunidad de negocio justamente sustentada a través del análisis de la información obtenida del entorno externo, industria y cliente para desarrollar el plan de negocios en un ambiente óptimo.
- Diseñar un plan de marketing correctamente estructurado utilizando las herramientas y estrategias óptimas para que el producto sea aceptado por el cliente y sea competitivo en el mercado.
- Establecer una estructura organizacional mediante una correcta delegación de funciones para un eficiente desenvolvimiento de las actividades primarias y secundarias de la empresa.

- Evaluar la viabilidad del proyecto mediante el análisis financiero, a través del desarrollo de un presupuesto a mediano plazo para identificar si el proyecto es o no rentable.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Tabla 1
CIIU identificado

| Código CIIU Rev.4 | Descripción |
|-------------------|---|
| C | Industrias manufactureras. |
| C10 | Elaboración de productos alimenticios. |
| C103 | Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. |
| C1030 | Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. |
| C1030.1 | Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. |
| C1030.12 | Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera. |

Adaptado de: (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, 2020)

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo (económico, político, social, y tecnológico)

ANÁLISIS PESTEL ECUADOR

El análisis PESTEL considera las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que tendrán diferentes niveles de impacto en la creación y operación del negocio.

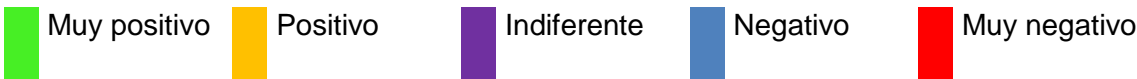

 Muy positivo Positivo Indiferente Negativo Muy negativo

Tabla 2
Análisis PESTEL Ecuador

| Variable | | Impacto | | |
|-----------|--|---------|--|--|
| Político | <p>Estabilidad Política: Ecuador se encuentra enfrentando una situación política muy inestable, la misma que se dio inicio con el Gobierno de Lenin Moreno, actual presidente del Ecuador cuyo partido político es Alianza País, partido que ha denunciado actos de corrupción, fraudes y apropiación de fondos públicos, lo que se ha traducido en desconfianza. En cuanto al riesgo país del Ecuador para el 22 de mayo del presente año se encuentra en 4.151 puntos, esto indica que la probabilidad de que Ecuador caiga en mora en sus obligaciones crediticias es alta, sin embargo, ha bajado en comparación de finales de marzo donde alcanzó los 6 063 puntos debido a la incertidumbre en los mercados internacionales que generó la asamblea al hablar de no pago de la deuda externa por emergencia del COVID-19. (ámbito.com, 2020) (El Comercio, 2020) Este aspecto tiene un impacto negativo para el proyecto ya que la incertidumbre política que Ecuador como país refleja puede desenlazar en restricciones de entrada o anulación de negociaciones con los países de destino, por lo que muchas exportaciones pueden estancarse.</p> | | | |
| | <p>Iniciativas gubernamentales en pro de las empresas: El Gobierno Nacional mediante la CFN promueve el financiamiento a empresas exportadoras con el proyecto "CFN Exportamos" a través del cual se incentiva al exportador con créditos directos, anticipos de cuentas por cobrar e instrumentos de pago y garantías, con ello se busca la ampliación de productos y servicios no tradicionales en el mercado internacional (CFN, 2018). Por otro lado debido a la emergencia sanitaria por el COVID-19 el gobierno se encuentra en la búsqueda de formas para incentivar al sector productivo del país, por lo que se han creado créditos urgentes de hasta un millón de dólares para exportadores, esto a través de la banca pública. (PRIMICIAS, 2020). Estos aspectos representan un impacto positivo para el proyecto debido a las facilidades de financiamiento que el gobierno ofrece a los exportadores en pro de su crecimiento.</p> | | | |
| | <p>Acuerdos Comerciales: La renovación en el año 2018 del mecanismo unilateral entre Ecuador y Estados Unidos a través del Sistema General de Preferencias (SGP) con vigencia hasta diciembre del 2020, indica una oportunidad ya que los productos con partida arancelaria 2008.99.90.00 ingresarían al mercado estadounidense con un arancel del 0%. (FEDEXPOR, 2018).</p> | | | |
| Económico | <p>En los últimos cuatro años el crecimiento del PIB ha sido variante en Ecuador, en el 2016 (año del terremoto) el PIB enfrentó un decrecimiento de -1,2%, en los años posteriores 2017, 2018 y 2019 tuvo un crecimiento promedio de 1,4% mientras que para el 2020 se espera un lento crecimiento del 2% sin embargo, el panorama no es claro debido a la inesperada pandemia del COVID-19 que apareció a inicios de enero en el mundo y llegó al Ecuador a finales de febrero. En cuanto a la inflación para febrero del presente año fue de -0,15% mientras que la inflación anual fue del -0,23%, es decir que hubo una deflación con respecto al año anterior con lo que indica una reducción de precios de bienes y servicios mientras que la canasta básica familiar está en \$713. (BCE, 2020). Este factor tendrá un impacto negativo en el proyecto ya que la pandemia COVID-19 ha obligado a un estancamiento económico que por ende traerá secuelas como subida de precios, desempleo y falta de liquidez en las empresas y país en general.</p> | | | |
| | <p>En cuanto a las exportaciones de Ecuador a Estados Unidos bajo la subpartida 2008 de frutas u otros frutos preparados o conservados, ha presentado un crecimiento del 12% a partir del 2015 hasta el 2019. (TRADE MAP, 2019). Lo mencionado representa una oportunidad para ingresar al mercado a través de la diversificación de la oferta exportable e incrementar</p> | | | |

| | | | | | |
|--------|---|--|--|--|--|
| | <p>la salida de productos en conserva ya que Estados Unidos es un potencial consumidor de este tipo de bien.</p> <p>Según Trade Map, Estados Unidos es el segundo país destino más importante para Ecuador en cuanto a la exportación del producto 08: frutas y frutos comestibles, siendo así que para el 2019 se registra un valor exportado de \$ 580.706 miles de USD, en primer lugar, está Rusia y después de USA está Turquía, China, Alemania y Países Bajos. Lo mencionado nos indica que Estados Unidos tiene gran acogida al producto ecuatoriano en específico las frutas, lo que por ende representa una oportunidad de ingreso al país en mención. (2019)</p> | | | | |
| Social | <p>Empleo y Desempleo: Según los últimos datos encontrados en Ecuador para diciembre del 2019 la población económicamente activa fue de 8,1 millones de personas, de estas 7.8 millones tienen empleo, mientras que el número de personas desempleadas es de 311 mil personas que al comparar con el mes de diciembre del año anterior (296 mil) se muestra un incremento estadísticamente no significativo (ENEMDU, 2019). Sin embargo, debido a la emergencia sanitaria por la pandemia COVID-19 se han realizado significativos recortes de empleados en varias empresas públicas y privadas pues la paralización de la economía ha obligado a varias empresas a declararse en bancarrota y cerrar sus actividades. Según el diario El Comercio “el 37% de las firmas del país reducirá su nómina tras la emergencia sanitaria” (2020). Por otro lado, la actividad exportadora ha generado 1,2 millones de empleos directos para marzo del año en curso (EXPORDATA, 2020). Este dato representa una importante oportunidad para el proyecto ya que la generación de empleos ayuda a la economía nacional y de la mano mejora el bienestar social, sin embargo, la situación laboral actual en el país es inestable.</p> | | | | |
| | <p>El Programa de Empresas Excelencia Exportadora (3E) tiene el objetivo de incentivar a las empresas ecuatorianas que desean y tienen potencial de exportación a través de facilidades de ingreso a nuevos mercados y mejora de capacidades empresariales esto con la ayuda de CAF -banco de desarrollo de América Latina- y la Federación de Exportadores de Ecuador (FEDEXPOR, 2019). Este aspecto implica para el proyecto una oportunidad ya que con el apoyo de instituciones nacionales e internacionales se puede realizar una exportación de manera segura.</p> | | | | |
| | <p>En febrero del 2020 la Asamblea Nacional aprobó la ley de emprendimiento e innovación que busca incentivar a emprendedores para la creación de nuevos negocios, algunos de los subvenciones que este proyecto pretende extender son: Crowdfunding conexión a través de plataforma entre promotores e inversores, opción a Sociedad por Acciones Simplificadas para que se establezca una figura jurídica adecuada, financiamiento y liquidez, entre otros beneficios económicos que pretenden hacer crecer a las microempresas, siendo uno de los requisitos fundamentales estar inscritos en el registro nacional de emprendimientos, tener menos de 49 empleados y ventas que no sobrepasen los 1.000.000 USD (SUPERCIAS, 2020). Estos factores representan una oportunidad ya que existe apoyo por parte del gobierno para el correcto desarrollo de un emprendimiento con esto el proyecto tendría menos posibilidades de fracaso.</p> | | | | |

| | | | | |
|-------------|---|--|--|--|
| Tecnológico | <p>La Agroindustria representa el uso de tecnología en las actividades tradicionales como agricultura y pesca, pues cada vez es más común ver en el mercado productos sometidos a procesos de conserva, con el objetivo principal de alargar su vida útil y por tanto el tiempo de consumo, frente a esta demanda el Ecuador ha desarrollado este sector económico de manera progresiva. La calidad de la infraestructura de Ecuador es mejor frente a Costa Rica, Colombia y Perú en lo que refiere a transporte, energía eléctrica, servicio telefónico, entre otros, en cuanto a la producción agroindustrial “en total existen 1.50 millones de hectáreas utilizadas para cultivos permanentes y 1.44 millones para cultivos transitorios.” (PRO ECUADOR, 2018) Este factor tiene un impacto positivo en el proyecto ya que existe un sector agroindustrial en crecimiento y cuya infraestructura respalda los procesos de industrialización.</p> | | | |
| | <p>En la actualidad la tecnología ha permitido el desarrollo de sistemas de mejora para los exportadores y su facilidad con los procesos de exportación, de esta manera podemos mencionar la herramienta Exportafácil y Ecuapass que impulsa la salida de mercancía del país, su servicio es en línea y es amigable con el exportador. Este implica una oportunidad para el proyecto ya que la actualización de los procesos a través de las plataformas digitales facilita el proceso de exportación.</p> | | | |
| Ecológico | <p>El sector de la agricultura mantiene activa una Guía de Buenas Prácticas Agrícolas, con la que los productores de aguacate deben cumplir, dentro de esta guía en los artículos 40 y 41 se señala específicamente la protección del ambiente y un plan de desechos que los productores deben poner en práctica para poder mantener activas las plantas; en los artículos se detalla anunciados como: “se deben aprovechar racionalmente los recursos naturales y reducir el impacto ambiental, a través de la adopción de técnicas de conservación y protección de la flora y fauna circundante”. Este hecho representa un impacto positivo en el proyecto ya que los proveedores del aguacate cuentan con prácticas de responsabilidad social lo que permite al plan de negocios proyectarse como una empresa amigable con el medio ambiente en los diversos puntos de la cadena de producción. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020)</p> | | | |
| Legal | <p>Requisitos Sanitarios: Para productos en conserva se debe contar con la Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional), esto se realizará a través del ARCSA y el Certificado Fitosanitario del país de origen (emitido por Agrocalidad) e Inspección (ARCSA, s.f.). Este factor es positivo representando una oportunidad ya que el producto y procesos se acogen a regulaciones que permitirán exportar un producto de buena calidad.</p> | | | |
| | <p>Requisitos Legales: Es necesario identificar los requisitos a cumplir para el proceso de exportación estos son: Crear el Registro único de contribuyentes (RUC) otorgado por el SRI, obtener un token electrónico que va de la mano de la firma electrónica en el Registro Civil y Security Data, y registrarse como exportador en el Ecuapass (SENAE, 2017). Todos los pasos y requisitos necesarios tomarían bastante tiempo por lo que representan una amenaza a la exportación.</p> | | | |

ANÁLISIS PESTEL ESTADOS UNIDOS

Tabla 3

Análisis PESTEL Estados Unidos

| | Variable | Impacto | | |
|-----------|--|---------|--|--|
| Político | <p>Estabilidad Política: El actual presidente de Estados Unidos es Donald J. Trump su período presidencial inició en enero 2017, y su partido es republicano, sigue una tendencia de liberalismo más conocida como libre mercado es decir que se evita la intervención del estado, una muestra de ello es que en USA existen muy pocas empresas que pertenecen al estado pues lo más importante es la competitividad del sector privado. La presidencia de Trump es conocida por una serie de decisiones que desamparan a los inmigrantes, tiene conflictos con Irak y se prevé tensiones comerciales con China, lo que se traduce en una incertidumbre política. Sin embargo, Trump se ha mantenido abierto a nuevos acuerdos comerciales con Ecuador es así que en febrero del presente año tuvo una reunión con el presidente Lenin Moreno, en la que se establecieron posibles tratados que beneficien la libre entrada de productos a USA y viceversa (EFE, 2020). Por otro lado, Estados Unidos se compone de 50 estados semi soberanos que disfrutan de una gran autonomía (SANTANDER, 2020). El estado de New York es el centro financiero, comercial e industrial más importante de Estados Unidos, contiene la ciudad más poblada del país que es New York con 8.5 millones de habitantes. Este factor representa una oportunidad para el Ecuador debido a la apertura de Trump a la firma de tratados con Ecuador para mejorar la comercialización en el futuro. Adicional, el hecho de que la ciudad de New York sea la más poblada del país abre oportunidades de satisfacer necesidades que no han sido todavía cubiertas.</p> | | | |
| | <p>Acuerdos Comerciales: Estados Unidos es un país cuya participación en el comercio internacional es positiva por lo que tiene varios acuerdos para la facilitación del comercio como el TLCAN, CAFTA y otros acuerdos bilaterales con países como Perú, Singapur, Colombia, entre otros. Con Ecuador mantiene en vigencia el (SGP) Sistema General de Preferencias con el que Estados Unidos da preferencia a cerca de 3500 productos de 127 países en desarrollo y 1500 productos adicionales con 43 países menos desarrollados (FEDEXPOR, 2018). Los productos en conserva se encuentran incluidos en el sistema de preferencias con el número de arancel armonizado (HTSUS) 2008.99.10. (U.S. International Trade Commission, 2020) Esto representa una oportunidad para la industria ya que los productos en conserva están dentro del sistema de preferencias.</p> | | | |
| Económico | <p>El PIB de Estados Unidos para el 2018 fue de 20.54 Billones USD (BANCO MUNDIAL, 2019), además según datos estimados para el presente año llegaría a 22.32 Billones USD. Sin embargo, debido a la emergencia sanitaria a nivel mundial por el COVID-19 que precisó un estancamiento económico, se prevé un decrecimiento del -5,9%. Por otro lado, la inflación para el 2018 decreció en un -1.8%, para el 2020 se prevé un decrecimiento del 0.6% y para el 2021 un crecimiento del 2,6%. Lo que indica que los precios en el país para el presente año no tendrán una variación significativa según las estimaciones del FMI (SANTANDER, 2020). Este factor representa un aspecto negativo en el proyecto ya que la variación de precios podría elevar bastante el producto en el país.</p> | | | |
| | <p>Importaciones por partida arancelaria: Según Trade Map las importaciones de USA del producto 080440: Aguacates "Paltas" frescos o secos, representan el 40,6% de las importaciones mundiales (2019), siendo así que el principal país proveedor es México, sin embargo, Ecuador no ha podido ingresar con este producto. Esto representa una amenaza ya que a pesar de que existe un gran consumo de aguacate en USA, existen gran variedad de competidores.</p> | | | |

| | | | | | | |
|--------------|---|--|--|--|--|--|
| Legal | <p>Estados Unidos mantiene estrictos requisitos técnicos-sanitarios para la importación de conservas de frutas, el organismo encargado del cumplimiento de las regulaciones es principalmente Food and Drugs Administration (FDA). A continuación, se detalla en resumen los requisitos para la entrada de productos alimenticios a Estados Unidos, los datos fueron recolectados de las Notas Técnicas y Regulaciones de Estados Unidos,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se deben cumplir los requisitos establecidos en la Bioterrorism Act., esta indica que las instalaciones donde se realice la fabricación, procesamiento y empaque de los alimentos requieren ser registrados por la FDA. 2. Cualquier exportación de alimentos debe ser anticipadamente comunicado a la FDA a través de una notificación previa (Prior Notice) 3. Notificación a la FDA de cualquier incidente con los alimentos que puedan afectar la seguridad de estos. 4. Todas las conservas de frutas (productos agroalimentarios) importados por USA deben contar con la certificación de Buenas Prácticas de Elaboración. 5. FDA realizará inspecciones de las fábricas de los países exportadores. <p>Por otro lado, el etiquetado de productos controlado por la FDA es obligatorio, la información que debe estar es general (Nombre del producto, contenido, información del fabricante, entre otros) y nutricional (Numero de calorías, grasa total, colesterol, etc.) (ICEX, 2019)</p> <p>Estas regulaciones representan una amenaza importante ya que representan costos y demora en la exportación de productos alimenticios.</p> | | | | | |
|--------------|---|--|--|--|--|--|

2.1.2. Análisis de la Industria Porter

Para realizar el análisis en mención se considera el sector manufacturero, que implica una transformación de la materia prima en producto terminado. La industria que se va a analizar es la elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, correspondiente al **CIU C1030.12**.

Amenaza de nuevos competidores (ALTA):

Economías a escala: La capacidad de la industria en convertir su producción en economías a escala es alta pues ya existen empresas de productos en conserva que tienen su propia planta de producción y producen toneladas de productos diariamente como la marca de tomates enlatados HUNTS, fruta en conserva de Libbys y otros. Por otro lado, en cuanto a la producción de aguacates en Estados Unidos lo realiza principalmente California, su producción representa el 93% del total de la producción del país (PortalFruticola.com, 2020), lo que indica que tienen la capacidad para convertirse en una economía a escala. Este aspecto hace **poco atractiva** a la industria ya que el precio de ciertos productos puede

llegar a ser menores por este tipo de economía y obliga al mercado a lanzar productos diferenciados que puedan ser competitivos.

Identificación de marcas: Existen empresas con varios años de experiencia en la industria entre estas están: Roland, Hunts, Del Monte, Libby's, Green Giants, las marcas en mención ya se encuentran posicionadas en el mercado y cuentan con productos diferenciados. Este aspecto hace **poco atractiva** a la industria ya que existen marcas conocidas y con experiencia que hacen más difícil el proceso de posicionamiento.

Crecimiento del mercado: En la actualidad la industria del aguacate ha aumentado su consumo considerablemente pues se encuentra en su "boom" (BBC, 2019), a pesar de que el producto es una fruta fresca no especializada es considerada versátil y es utilizada principalmente en el área alimenticia, por lo que se puede decir que se encuentra en pleno crecimiento. Estos factores hacen a la industria **muy atractiva**.

Necesidades de Capital: El mantenimiento de una planta de elaboración de frutas en conserva representa una fuerte inversión inicial, además se necesita maquinaria especializada, sin embargo, en la actualidad es posible acceder a este tipo de maquinaria en Ecuador algunos de los proveedores son: Sirca, Repraser, Maquinaria Industrial Ordoñez, etc. Este aspecto es importante ya que hace **atractiva** a la industria debido a que existe facilidad de acceso a la maquinaria y reduce posibles costos de importación.

Barreras arancelarias y no arancelarias: Es importante mencionar las regulaciones para la entrada de productos alimenticios a Estados Unidos ya que son altamente estrictas y es necesario invertir en la certificación de Buenas Prácticas de Elaboración, ya que las plantas de producción de alimentos en conserva para exportación a Estados Unidos son inspeccionadas por la entidad reguladora FDA; todos los requerimientos están explícitos en el análisis PEST en los factores legales. Por otro lado, Estados Unidos posee uno de los sectores comerciales más abiertos del mundo cuyo promedio arancelario es de 3.4% sobre una base jurídica de la OMC (PROECUADOR, 2019). Esto debido a los

diversos acuerdos comerciales alcanzados con diferentes economías del mundo, pues están abiertos a la entrada de proveedores extranjeros para satisfacer necesidades de la población estadounidense. Estos factores hacen **poco atractiva** la industria, pues las barreras no arancelarias hacen que muchas empresas decidan no ingresar en la industria y por otro lado la gran apertura de acuerdos comerciales de Estados Unidos con el mundo hace que el precio de los productos de un país sea mejor que otro.

Amenaza de productos sustitutos (ALTA):

Los productos sustitutos directos pertenecen a la industria de frutas frescas, esta a su vez incluye el aguacate fresco con partida arancelaria 080440, su consumo per cápita en USA llegó a 8 libras por persona en el 2018 (PortalFruticola.com, 2020); por otro lado, los productos similares de la industria son las frutas y vegetales en conserva cuyo consumo representa un 6% de la población total de Estados Unidos (USDA, 2020). Cabe indicar que el producto aguacate en conserva es un producto que aún no ha sido comercializado en USA. Este ámbito hace **poco atractiva** a la industria pues existe gran oferta de productos sustitutos.

Poder de negociación de los clientes (ALTA):

Número de clientes: Para ingresar en el mercado de New York se lo debe realizar a través de distribuidores de alimentos como Family Food, Iberia Incs., Panos, entre otras, existe gran cantidad de este tipo de distribuidores por lo que el poder de negociación aumenta al poder escoger y comparar diversas ofertas por lo tanto la industria se vuelve **atractiva**; en lo que refiere a el costo de migración de compradores, el costo que incurrirían los consumidores al optar por productos sustitutos es medio-alto, dado que la industria de frutos frescos en Estados Unidos y específicamente el aguacate tiene un alto precio de venta, el precio unitario promedio en retail del aguacate orgánico en los estados ubicados en el Nordeste de Estados Unidos, en los que se encuentra New York, es \$2,50 sin embargo, el precio varía según la temporada. (USDA, 2020). Este aspecto hace

atractiva a la industria ya que se pueden ofrecer productos sustitutos con mayores atributos a un mejor precio.

Influencia de la calidad: La calidad influye bastante en el producto pues el consumidor estadounidense busca productos cada vez más orgánicos incluso tienden a preferir productos frescos sobre procesados (PRO ECUADOR, 2018) por lo que es necesario llegar a tener el mayor grado de similitud en cuanto a calidad. Este factor hace **poco atractiva** a la industria ya que se necesita experiencia e insumos de alta calidad para lanzar al mercado un producto competitivo.

Poder de negociación de los proveedores (MEDIA):

Cantidad de proveedores: En la industria existen alrededor de 200 empresas registradas con CIU A0122.09: Otros cultivos de frutas tropicales y subtropicales: papayas, babacos, chamburos, aguacates...etcétera., Guayas es la provincia donde existe el mayor número de empresas, seguido por Quito, y El Oro (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, 2020), Por otro lado específicamente en la producción del aguacate tipo Hass el mayor número de plantaciones se sitúan en Pichincha, Imbabura y Carchi (CORPOAGUACATE, 2016) esto significa que existe variedad de proveedores del insumo principal que es el aguacate. Esto hace **muy atractiva** a la industria ya que existe variedad de proveedores que se pueden escoger de acuerdo con las preferencias del comprador.

Insumos sustitutos: En esta industria no existen alternativas que puedan suplir el insumo principal (aguacate), esto hace a la industria **poco atractiva** dado que en caso de problemas con la producción del insumo principal no existirían opciones de materia prima para la producción. Costo de migración de proveedores: Los costes a incurrir si se desea cambiar de proveedores es muy bajo, dado que existen varios proveedores de los insumos necesarios, además la mayoría de materia prima a utilizar no es de grado de especialización alto. Esto vuelve a la industria **muy atractiva**, porque los costos a asumir al cambiar de proveedor son bajos.

Capacidad de convertirse en competencia: Existe una alta probabilidad de que los proveedores se conviertan en competidores pues el insumo ofrece la posibilidad de ser explotado y aprovechado de diversas maneras unas más fáciles que otras, en este caso el mercado sería **poco atractivo**. Precio de productos a proveer/Contribución a la calidad del producto: El precio del kilo de aguacate al por mayor es de \$1,40 (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020). Por otro lado, es sumamente importante tener en cuenta la calidad del producto proveído ya que este debe estar en las condiciones específicas para pasar al proceso de conservación. Este factor hace **atractiva** a la industria ya que el precio de la materia prima es accesible y se tiene la posibilidad de escoger el proveedor y calidad.

Rivalidad de competidores (BAJA):

Cantidad de competidores: Según la Superintendencia de Compañías existen alrededor de 100 compañías en el Ecuador que están constituidas con número de CIU C1030.12, es decir cuya actividad comercial es la conservación de frutas..., de estas se conoce que al menos 10 son exportadoras de frutos en conserva (2020). Por otro lado, algunas marcas establecidas en el mercado estadounidense en la industria de las frutas y vegetales en conserva son: Roland, Hunts, Del Monte, Libby's, Green Giants entre otros. Este factor hace es neutro ya que por un lado el número de compañías nacionales dedicadas a la exportación son pocas, sin embargo, en el mercado de destino existe una cantidad significativa de competidores. Al hablar del crecimiento de la industria: las exportaciones de Ecuador a USA bajo la subpartida 2008 de frutas u otros frutos preparados o conservados, ha presentado un crecimiento del 12% (TRADE MAP, 2019). Esta información hace **atractiva** a la industria ya que el sector se encuentra en crecimiento y da oportunidad a la formación de nuevas empresas exportadoras de este tipo de productos.

Capacidad de crecimiento: La industria posee características que indican la tendencia de crecimiento que tiene el mercado en el área de frutas en conserva, es posible el crecimiento generando una diferenciación en el producto y Ecuador tiene la ventaja de poder producir aguacate casi todo el año en diferentes

provincias y con incidencia de radiación solar eso permite que la planta esté en floración todo el tiempo, a diferencia de otros países que manejan períodos de producción (PortalFruticola.com, 2017). Este factor hace **atractiva** a la industria debido a la positiva capacidad de crecimiento que tiene.

Costos fijos: Estos se derivan de la mano de obra que al momento según la tabla de salarios mínimos sectoriales el salario para un operario es de \$415,67 (IESS, 2020), el arriendo de una planta de 800m² está entre los \$3000 - \$4000 aproximadamente (PLUSVALIA, 2020), mientras que los servicios básicos varían, entre otros costos. Este factor es **neutro**, ya que son costos financiados y medidos para iniciar una empresa. En el Anexo No.1 se puede visualizar la matriz de análisis de industria que resume el impacto de las 5 fuerzas de Porter en el proyecto.

Matriz EFE

El libro conceptos de la administración estratégica indica que: “Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor” (Fred, 2013, pág. 81)

Tabla 4
Matriz EFE

| | Factor Externo Clave | Ponderación | Calificación | Total |
|----------------------------|---|-------------|--------------|-------------|
| Oportunidades | | | | |
| O1 | (SGP) Renovación del Sistema General de Preferencias- Arancel 0% | 0,12 | 4 | 0,48 |
| O2 | Incentivos Gubernamentales a través de la CFN | 0,09 | 3 | 0,27 |
| O3 | Tasa de crecimiento del 12% en las exportaciones desde Ecuador a USA de productos en conserva | 0,10 | 3 | 0,30 |
| O4 | Ley de Emprendimiento (Beneficios para emprendedores) | 0,08 | 3 | 0,24 |
| O5 | Boom del Aguacate | 0,10 | 2 | 0,20 |
| O6 | En Estados Unidos no se comercializa aguacate en conserva | 0,08 | 3 | 0,24 |
| O7 | Proveedores de materia prima y maquinaria especializada ecuatorianos | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Total Oportunidades | | | | 1,97 |

| Amenazas | | | | |
|-----------------------|--|-------------|---|-------------|
| A1 | Estrictas regulaciones técnicas-sanitarias para entrada de producto en conserva a Estados Unidos | 0,10 | 4 | 0,40 |
| A2 | Estancamiento económico por COVID-19 | 0,07 | 2 | 0,14 |
| A3 | Principales países proveedores de conservas a USA son China y México | 0,04 | 1 | 0,04 |
| A4 | Empresas posicionadas en el mercado - Alto nivel de Competitividad | 0,05 | 3 | 0,15 |
| A5 | Gran oferta de productos sustitutos | 0,05 | 2 | 0,10 |
| A6 | USA es un mercado abierto debido a la gran cantidad de acuerdos comerciales que mantiene | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Total Amenazas | | | | 0,87 |
| Total General | | 1,00 | | 2,84 |

Las oportunidades son mayores a las amenazas por lo que se puede inferir que el entorno externo es favorable para el proyecto; además el resultado general de la matriz se encuentra por encima de la media (2,5) lo que representa que el proyecto puede aprovechar las oportunidades externas para ingresar en la industria, teniendo en cuenta las amenazas para buscar estrategias que las contrarresten.

Conclusiones:

- Ecuador y Estados Unidos cuentan con el SGP Sistema General de preferencias a través del cual se eliminan aranceles y favorece el ingreso de productos con arancel 0%, las frutas en conserva están incluidas por lo que el aguacate en conserva con número de arancel armonizado (HTSUS) 2008.99.10. ingresaría al mercado con grandes posibilidades de ser un producto competitivo.
- Existen incentivos gubernamentales para la facilidad de financiamiento de exportadores a través de la CFN y beneficios legales y técnicos para los emprendedores mediante la Ley de Emprendimiento vigente, estos incentivos permitirán el correcto desarrollo del proyecto, reduciendo las posibilidades de fracasar y cometer graves errores.
- El crecimiento de la industria de los productos en conserva en lo que refiere a exportaciones desde Ecuador hacia Estados Unidos es del 12% en los

últimos 5 años, lo mencionado representa una oportunidad en el mercado ya que significa que los productos ecuatorianos son excelentemente acogidos por los consumidores de Estados Unidos.

- El Boom del aguacate en Estados Unidos indica que la demanda está en crecimiento, sin embargo, el aguacate todavía no ha sido explotado en su totalidad por lo que ofertar un producto innovador aumenta las posibilidades de tener acogida en el mercado, a la par Ecuador presenta ventajas de producción sobre otros países, lo que permitirá que el producto sea diferenciado en el mercado.
- En cuanto a los productos sustitutos existe una considerable oferta, pues estos abarcan desde frutas frescas hasta productos similares como vegetales y otras frutas en conserva, sin embargo, no se conoce la existencia del producto como tal “aguacate en conserva” en USA.
- En el Ecuador existe gran variedad de proveedores de materias la prima que es el aguacate lo que permitirá elegir la mejor calidad y precio, además también hay proveedores ecuatorianos de maquinaria especializada que requiere el proyecto por lo que no se necesitará la importación de equipo.
- Existen estrictas regulaciones técnicas-sanitarias para la entrada de productos en conserva al país de destino Estados Unidos, una de las más importantes es la implementación de la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura de las instalaciones, este gasto de apertura se debe tomar en cuenta en el capítulo financiero.
- Debido a la emergencia sanitaria a nivel mundial por la pandemia (COVID-19) hubo un estancamiento económico ya que el Ecuador y la mayoría de países a nivel mundial entraron en un periodo de cuarentena, este desató una desestabilización de las economías y a futuro prevé grandes problemas de liquidez, desempleo y subida de precios; este factor externo afecta de manera negativa al proyecto ya que al existir una inflación los precios de la materia prima subirán y por lo tanto el producto llegará al país de destino con un incremento en su importe, además de los problemas de liquidez que la empresa puede llegar a enfrentar.

- A pesar de que las importaciones de frutas en conserva de Estados Unidos provenientes de Ecuador tienen un crecimiento del 7%, los países que lideran este aporte son México y China, lo que representa una desventaja en el mercado de destino pues la oferta de productos de conserva es amplia, sin embargo, el producto del presente proyecto es nuevo e innovador por lo que tiene grandes posibilidades de diferenciarse de la competencia.
- Las empresas posicionadas en el mercado como Hunts, Roland, Del Monte representan un reto ya que son marcas reconocidas y tradicionalmente adquiridas por los consumidores, a la vez que muchas de estas son los productos sustitutos del aguacate en conserva como tomate, durazno y en general frutas y vegetales enlatados, dentro de los sustitutos también se encuentra el aguacate fresco a pesar de ser un fuerte competidor tienen la desventaja de ser importado por lo que el precio de esta persea es elevado. Este factor representa una amenaza que debe ser contrarrestada con la diferenciación del producto para posicionarse y llegar a la mente de los consumidores.
- Finalmente Estados Unidos es una economía de comercio abierto es decir que mantiene tratados comerciales con varios países con el fin de un beneficio mutuo, este aspecto indica que los productos de ciertos países ingresarán con mayores beneficios económicos que otros; en el caso del proyecto de aguacate en conserva Ecuador se ve beneficiado con el sistema general de preferencias sin embargo, este se renueva cada cierto tiempo por lo que si bien en un inicio representa una oportunidad en el futuro puede cambiar el panorama.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Segmento Por Investigar

Es necesario aclarar que los productos no van a ser vendidos directamente al consumidor final, los clientes directos son los distribuidores especializados en

New York, sin embargo, se realizaron 2 entrevistas a clientes potenciales para recolectar información específica sobre las preferencias de los consumidores.

Entrevistas a expertos:

Tabla 5

Entrevista a experto 1

| | |
|---|--|
| EXPERTO N° 1 - Nombre: Humberto Guerrero | |
| Ocupación: | Técnico de Corpoaguacate Fecha: jueves 05 de diciembre de 2019 |
| <p>El Sr. Humberto trabaja en Corpoaguacate una organización integrada por productores nacionales de aguacate, el Sr. nos indica que en el Ecuador existen diferentes tipos de aguacates tradicionales, sin embargo, en los últimos años se ha impulsado la producción del aguacate tipo hass, este aguacate es prometedor para el sector industrial, ya que produce en promedio entre 10 y 20 toneladas x hectárea diaria además sus características hacen que este producto sea destinado para la exportación. Acerca de la producción del aguacate nos indica que tarda alrededor de 2 años su brote, es por eso que en las hectáreas de plantaciones hay aguacates que tienen desde 2 años de edad y otros más recientes de 6 meses. El Sr nos indica que el aguacate está dentro de los incentivos forestales, es decir que el estado reconoce una subvención del 75% y 100% para los productos exclusivos de aguacate Hass, este incentivo es importante ya que motiva a la promoción y crecimiento del cultivo. Al comentarle sobre la idea del proyecto supo indicar que le parece algo innovador y totalmente posible, actualmente los productos derivados del aguacate que se exportan son: pulpa de aguacate, aceite y guacamole; la demanda del aguacate se encuentra en crecimiento en especial en el exterior, sin embargo, nos supo indicar que aún no se han realizado exportaciones de aguacate fresco hacia USA debido a los requerimientos y regulaciones que el país exige.</p> | |

Tabla 6

Entrevista a experto 2

| | |
|--|--|
| EXPERTO N° 2 – Nombre: Ing. Francisco Correa | |
| Ocupación: | Cofundador de Provefrut. Fecha: jueves 05 de diciembre de 2019 |
| <p>Provefrut es una empresa ubicada en la provincia de Cotopaxi, su nicho de mercado son los vegetales congelados cuyos contenedores llegan a mercados europeos, estadounidenses y asiáticos. El Ing. Francisco Correa nos supo indicar que actualmente existen más empresas ecuatorianas exportadoras de alimentos en conserva, la mejora en la calidad de sus productos es notable pues el objetivo es llegar a más mercados extranjeros, esto sumado a que en los últimos 20 años el sector agroindustrial del Ecuador ha maximizado sus esfuerzos para brindar valor agregado a los productos, convirtiendo al mercado de productos en conserva en competitivo. En cuanto al proceso de conservación de los vegetales la empresa realiza el congelado y nos indica que la parte más importante es el trato que se le da al producto pues debe estar 100% controlado en cada fase desde su producción, maduración hasta su proceso de congelamiento pues es el que determina la calidad del producto en cuanto a la conservación de sus propiedades nutritivas. Por otro lado, acerca de la exportación hacia Estados Unidos indica que tiene un alto grado de complejidad, ya que los organismos de regulación de USA son bastante estrictos con el tema de inspecciones, certificaciones y requerimientos. Por lo que nos indicó que es necesario una buena asesoría para enfrentar las diversas etapas del proceso aduanero. Al preguntarle acerca de los canales de distribución más recomendables nos indicó que lo más adecuado para la distribución de nuestro producto sería a través de un intermediario, es decir bróker o distribuidores de alta cobertura</p> | |

(Broadline), esto debido a que exportar directamente a un comprador aumentaría los costos por la reducción del volumen de la mercancía, en cambio al contactar un bróker o distribuidor facilitaría la venta por el conocimiento y especialización en el mercado.

Tabla 7
Entrevista a cliente 1

| CLIENTE POTENCIAL N° 1 | |
|--|--|
| Nombre: | Gabriela Terán Fecha: viernes 06 de diciembre de 2019 |
| Ocupación: | Manager de "El Tequilazo" Mexican Restaurant. Ubicado en New York. |
| <p>La entrevista se realizó a través de una llamada con la Sra. Gabriela Terán quien trabaja desde hace 2 años como Gerente del restaurante de comida mexicana "El Tequilazo" ubicado en New York. Con respecto a los productos en conserva en general nos supo indicar que son productos altamente consumidos en su vida diaria, enfatizando que tanto en el restaurante que maneja como en su hogar se adquieren altas cantidades de este tipo de productos, ya que su principal beneficio es la facilidad de uso, rapidez y prolongada vida útil que mantienen por ser procesados y no frescos. Por otro lado se le consultó acerca del consumo de aguacate, una perspectiva desde el área que maneja, Gabriela indicó que al ser un restaurante de comida mexicana el aguacate es una de sus principales materias primas por lo que tiene gran acogida en su ámbito de negocio adicional, supo indicar que en el tiempo que lleva viviendo en New York no ha visto productos en conserva de esta fruta (aguacate), y le llamaría mucho la atención probarlos si fuera el caso. Algunas de las marcas que pudo nombrar que comercializan productos en conserva son: Hunts, Green Giant y Roland. Gabriela nos indicó que la forma en que se abastecen del aguacate y demás materias primas es a través de compras en el supermercado, nos supo indicar que el precio del aguacate cambia bastante según la temporada y que realmente los aguacates tienen un precio elevado pues solo 1 aguacate le ha llegado a costar hasta \$3. Adicional en cuanto al uso del aguacate este es destinado para la preparación de comidas, salsas, ensaladas e incluso postres; por lo que el aguacate se presenta como una fruta versátil y saludable.</p> | |

Tabla 8
Entrevista a cliente 2

| CLIENTE POTENCIAL N° 2 | |
|---|--|
| Nombre: | Irene Astudillo Fecha: viernes 06 de diciembre de 2019 |
| Ocupación: | Consumidora, residente en New York |
| <p>La entrevista se realizó a través de una llamada con la Sra. Irene Astudillo quien vive desde hace 12 años en New York. Los productos en conserva son usualmente comprados pues tienen beneficios en cuanto a durabilidad, esto sumado a una vida llena de trabajo hace que se busque la facilidad al momento de pensar en la alimentación, por lo que los enlatados si representan un producto de consumo semanal. En cuanto al consumo del aguacate Irene nos indica que New York es un estado con bastante presencia de latinoamericanos lo que piensa es el factor que hace que el aguacate sea bastante consumido además que los mexicanos también son grandes consumidores de este producto, en los supermercados los aguacates frescos siempre son productos demandados. Irene asevera que el aguacate lo encuentra principalmente en supermercados y ciertos micros mercados, sin embargo, el factor problema es que algunas veces no encuentra los aguacates óptimos para consumo pues falta madurar o están demasiado maduros; los productos enlatados o en conserva los encuentra de igual manera en los lugares mencionados y además en otras tiendas menos especializadas. El aguacate principalmente es destinado para la preparación de salsas, también sirve como acompañamiento en platos y ensaladas, pues es una fruta rica en nutrientes incluso es tomada</p> | |

en cuenta en específicas dietas alimenticias. En cuanto a marcas de productos en conserva que pudo mencionar fueron: Del Monte, Hunts y Dole, por otro lado, los precios en supermercado en productos en conserva o lata están alrededor de los \$3,70 - \$6.00.

Resultados relevantes obtenidos de las entrevistas:

- La producción de aguacate del Ecuador se encuentra en condiciones de suplir la demanda extranjera gracias a sus plantaciones y apoyo del gobierno que ha permitido que el sector crezca en los últimos años.
- El sector Agroindustrial ha enfocado sus esfuerzos en generar valor a los productos lo que permite que la competencia tenga un mayor nivel de exigencia, este factor ha permitido que varios productos procesados ya generen constantes transacciones internacionales.
- El medio de distribución recomendado es a través de distribuidores especializados o “Broadline”, quienes realizan la entrega de productos a proveedores alimenticios como hoteles, restaurantes y minoristas como supermercados.
- La fruta fresca suele presentar problemas al momento de la compra, pues en ocasiones no se encuentra en el estado de madurez que se requiere por lo que un producto como el aguacate en conserva supliría esta necesidad.

Definición del problema de investigación

¿Es factible crear en el Ecuador una empresa dedicada a la exportación de aguacate en conserva hacia New York- Estados Unidos?

Objetivo General

Determinar la aceptación del producto: aguacate en conserva en el mercado neoyorquino.

Objetivos específicos

- Identificar los atributos más importantes percibidos por los clientes en los productos en conserva.

- Definir el precio de venta óptimo aceptado por el cliente según los atributos del producto.
- Conocer el lugar de compra preferido por el cliente para determinar un correcto canal de distribución del producto en mención.
- Determinar el tipo de promoción más adecuado para la difusión del producto.
- Reconocer las características conductuales del segmento para dar un mejor enfoque al producto.

Investigación Cuantitativa:

Considerando que el tamaño del mercado es de 96.097, para determinar el tamaño de la muestra se requiere del cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2} = \frac{96097 \times 0.5^2 \times 1.96^2}{(96097-1)0.05^2 + 0.5^2 \times 1.96^2} = 383$$



Figura 1. Infografía de la encuesta

Al utilizar la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra, nos indica que esta debe ser de 383 personas. Sin embargo, se utilizó un método de muestreo no probabilístico por conveniencia. Se realizaron 20 encuestas en el idioma inglés, de 16 preguntas a residentes de New York-USA. (Anexo No. 3). La encuesta se encuentra resumida en la siguiente infografía:

Hipótesis General de investigación:

- Ho: Por lo menos el 75% de los clientes potenciales aceptarían comprar el producto aguacate en conserva, teniendo en cuenta los atributos y beneficios que ofrece.
- Ha: Menos del 75% de los clientes potenciales aceptarían comprar el producto

Hipótesis Específicas de investigación:

- Ho1: Por lo menos el 60% de los encuestados consumen aguacate.
Ha1: Menos del 60% de los encuestados consumen aguacate.
- Ho2: Al menos el 70% de las personas encuestadas compran productos enlatados semanalmente.
Ha2: Menos el 70% de las personas encuestadas compran productos en conserva o enlatados semanalmente.
- Ho3: Al menos el 65% de las personas encuestadas prefieren comprar los productos en conserva en supermercados.
Ha3: Menos el 65% de las personas encuestadas prefieren comprar los productos en conserva en supermercados.
- Ho4: Al menos el 50% de los encuestados les gustaría recibir mayor contenido en el empaque.
Ha4: Menos del 50% de los encuestados les gustaría recibir mayor contenido en el empaque.
- Ho5: Al menos el 55% de las personas encuestadas consumen aguacate como acompañante en la comida.
Ha5: Al menos el 55% de las personas encuestadas consumen aguacate como acompañante en la comida.

Prueba de Hipótesis:**Hipótesis General de investigación:**

Se acepta Ho: Por lo menos el 75% de los clientes potenciales aceptarían comprar el producto aguacate en conserva, teniendo en cuenta los atributos y beneficios que ofrece.

Resultados: El 76,47% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a comprar el producto mientras que el 17,65% contestó que tal vez lo compraría. Adicional en la siguiente tabla se puede identificar el rango de edades de los encuestados, al cruzar con la pregunta 6 indica que la mayor participación de las personas dispuestas a comprar es en las edades de 37 a 45 años, rango de edades que está dentro de la segmentación definida.

Tabla 9

Disposición de compra por edades

| 6 12. Would you be willing to buy preserved avocados (avocado peel halves and pitted) from Ecuador? | Edad | | | | | | | | Total general |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| | 35 | 37 | 40 | 42 | 45 | 48 | 49 | 50 | |
| Yes | 5,88% | 17,65% | 17,65% | 11,76% | 11,76% | 5,88% | 5,88% | 0,00% | 76,47% |
| No | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 5,88% | 5,88% |
| Maybe | 0,00% | 5,88% | 5,88% | 0,00% | 5,88% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 17,65% |
| Total general | 5,88% | 23,53% | 23,53% | 11,76% | 17,65% | 5,88% | 5,88% | 5,88% | 100,00% |

Hipótesis Específicas de investigación:

- Se acepta H1:** Por lo menos el 60% de los encuestados consumen aguacate.
Resultados: El 89,47% de los encuestados indicaron que consumen aguacate, además el 52% de estos indicaron que lo hacen de manera semanal.
- Se acepta H2:** Al menos el 70% de las personas encuestadas compran productos en conserva o enlatados.
Resultados: El 95% de los encuestados indicaron que compran productos en conserva, además el 50% de ellos destinan un presupuesto de \$21 a \$50 al mes.
- Se rechaza H3:** Al menos el 65% de las personas encuestadas prefieren comprar los productos en conserva en supermercados.
Resultados: El 58,8% de los encuestados indicaron que normalmente compran productos en conserva en supermercados o minimarkets, mientras que el 29,21% dijo que su lugar preferido de compra son los sitios online y el 11,76% restante indicó que compra en tiendas de barrio.
- Se rechaza Ho4:** Al menos el 50% de los encuestados les gustaría recibir mayor contenido en el empaque.

Resultados: El 58,82% de los encuestados indicaron que la promoción que más les atrae es: productos complementarios anexos al principal, mientras que el 35,29% de las personas dijeron que les gustaría mayor contenido en el empaque.

- **Se acepta Ho5:** Al menos el 55% de las personas encuestadas consumen aguacate como acompañante en la comida.

Resultados: El 70,59% de los encuestados contestó que el motivo principal de compra de aguacate es para acompañamiento de comida; al cruzar la variable del uso específico que le dan al aguacate el 58% de los encuestados indicó que lo utilizan en ensaladas.

Tabla 10
Motivo de Compra de aguacate

| 5 6. What motivates you to buy avocados? | 7. What specific use does it give to avocado? | | | Total general |
|---|---|---------------|------------------|----------------|
| | Use in salads or with your food | Use in sauces | Use in smoothies | |
| Leading a healthy life, avocado is part of your diet | 23,53% | 0,00% | 5,88% | 29,41% |
| The avocado is an accompaniment to meals, it has a good flavor. | 58,82% | 11,76% | 0,00% | 70,59% |
| Total general | 82,35% | 11,76% | 5,88% | 100,00% |

Otros resultados relevantes:

- El 35,29% de personas compran de 1 a 4 aguacates cada 15 días, a la vez el otro 35,9% también lo hace semanalmente, mientras que el 23,53% de personas que compran de 5 a 10 aguacates lo hace semanalmente.

Tabla 11
Frecuencia de Compra

| 1 4. How often do you eat avocado? | 5. When buying avocado, in a single purchase, how many units do you buy? | | |
|---------------------------------------|--|--------------------|----------------|
| | From 1 to 4 units | From 5 to 10 units | Total general |
| Every 15 days | 35,29% | 5,88% | 41,18% |
| Weekly | 35,29% | 23,53% | 58,82% |
| Total general | 70,59% | 29,41% | 100,00% |

- A través del Modelo Van Westerlandorp se determinó que el precio óptimo para el producto aguacate en conserva de 800gr en mitades, sin semilla y sin cáscara es: \$6,50.

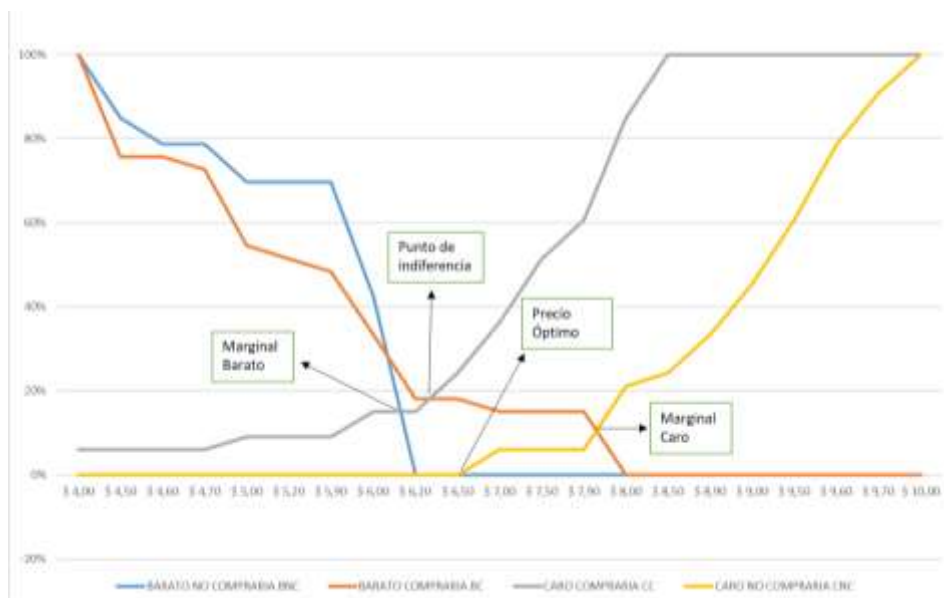


Figura 2. Método Van Westendorp

Conclusiones del Análisis Cuantitativo y Cualitativo

- De acuerdo con la información obtenida en el análisis cuantitativo el mercado objetivo para los aguacates en conserva está conformado por hombres y mujeres de edades entre 35 y 54 años con interés en comprar productos en conserva. Por otro lado, solo el 20% de las encuestas indicaron que no consumen aguacate mientras que las personas que consumen conservas o enlatados representan un 70%, con lo que se puede concluir que hay gran demanda del producto.
- Las encuestas por conveniencia permitieron determinar las características de presentación del producto dando como resultado el tipo de contenedor en lata y el de vidrio como los preferidos. Además, se logró identificar que el aguacate se destina para uso específico en ensaladas y como acompañante de la comida debido a la versatilidad que tiene.
- Las encuestas indicaron que el lugar de compra preferido de los encuestados son los supermercados, además al correlacionar la pregunta en mención con la frecuencia de consumo de aguacate se puede inferir que el 41% de los encuestados asiste al supermercado semanalmente para la adquisición de aguacate, mientras que el 17% de personas lo hace cada 15 días. Por lo detallado anteriormente la apertura de la cadena de supermercados LIDL US

en New York es una oportunidad para el presente proyecto (PROECUADOR, 2018)

- El modelo Van Westerdorp permitió conocer el precio óptimo aceptado por el consumidor según su percepción del producto, el precio es: \$6.50 para una presentación de 800 gramos.
- El tipo de promoción escogida por la mayoría de los encuestados fue el producto complementario anexo al principal, por lo que se debe tomar en cuenta al desarrollar el mix de marketing y en la parte financiera en la asignación de presupuestos.
- Para responder a la pregunta del problema de investigación se toma en cuenta todos los factores mencionados y se concluye que si es factible crear una empresa de exportación de productos en conserva desde Ecuador hacia Estados Unidos, ya que los consumidores están dispuestos a probar este tipo de producto, además el aguacate es altamente consumido en el mercado estadounidense pues según las encuestas el consumo es de manera semanal de 1 a 4 aguacates, adicionalmente los datos recolectados de las entrevistas indican que la compra de los aguacates y productos en conserva lo realizan en supermercados, finalmente la oferta exportable es apta para soportar un nivel de demanda específico pues la agroindustria se encuentra en crecimiento.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.

El análisis del entorno externo demuestra que existe una oportunidad de negocio con el país Estados Unidos gracias al SGP Sistema General de preferencias a través del cual se eliminan aranceles, esto favorece el ingreso de nuestro producto aguacate en conserva con arancel 0%, por otra parte, existe apoyo por parte del gobierno en el ámbito financiero, tecnológico y técnico para incentivar el crecimiento de las pequeñas empresas y emprendimientos como es el caso del presente proyecto. En cuanto al entorno social existe una demanda creciente en lo que respecta a frutas en conserva con énfasis en el aguacate pues existe

un Boom principalmente en Estados Unidos, a la par Ecuador presenta una ventaja competitiva de producción sobre otros países que en la actualidad exportan a USA como México e incluso California, debido a la ubicación geográfica el Ecuador puede producir aguacate a lo largo de todo el año lo que indica que se puede abastecer el mercado de manera continua y presentar una diferenciación del producto. En la actualidad el producto aguacate en conserva no es elaborado en el Ecuador y tampoco es comercializado en New York, por lo que se ve una oportunidad importante que permite suplir necesidades no atendidas. En lo que se refiere a los proveedores la oferta de empresas dedicadas a la producción de aguacate es amplia; lo que representa una oportunidad para escoger la materia prima de la más alta calidad y precio y del mismo modo los proveedores de maquinaria especializada requerida en el proyecto se encuentran disponibles en el territorio ecuatoriano por lo que se evitaría la importación de equipo industrial.

Según la información obtenida del análisis cualitativo, se conoce que el aguacate es una fruta que no ha sido explotada en su totalidad pues en los últimos años se han iniciado la exportaciones de productos derivados como salsas, pulpa y aceite de aguacate los mismos que han tenido éxito en el extranjero, el tipo de aguacate que se destina para la venta es el de tipo Hass ya que tiene mayores ventajas que un aguacate tradicional, por lo que este es el tipo de aguacate con el que se elaborarán las conservas del presente proyecto. Por su parte el análisis cuantitativo nos indica que el aguacate es una fruta con gran acogida por los consumidores, siendo la frecuencia de consumo de 1 a 4 aguacates semanales, además el principal uso que le dan al aguacate es para la comida específicamente como uso en ensaladas y salsas.

Con un 76% de aceptación al producto de aguacate en conserva se visualiza la oportunidad de ingresar en el mercado con este producto innovador cuyo mercado objetivo serán las personas que consumen aguacate y alimentos en conserva o enlatados, paralelamente se gestionará la publicidad a través productos anexos al principal pues el 58% de los encuestados indicó que les gustaría este tipo de promoción.

El precio es un factor determinante en la decisión de compra del consumidor por lo que se ve la oportunidad de ofertar el producto en el precio de \$6,50 para una presentación de 833gr pues es el precio valorado por el consumidor según los atributos que el producto ofrece. En cuanto al canal de distribución se ha identificado que el que mayor valor le da al producto es a través de distribuidores tipo especializados, ya que permitirá que el producto llegue a más supermercados lo que genera una oportunidad para producir en cantidad. Por lo mencionado antes se logró definir el tamaño del mercado potencial para el producto aguacate en conserva, este está conformado por hombres y mujeres de 35 a 54 años que consumen productos en conserva y que están interesados en adquirir aguacate en conserva, obteniendo un total de 73.485 personas.

Necesidad: Aguacate en conserva, cuyo mayor beneficio es la prolongación de vida que tiene por someterse a procesos de homogenización que permiten que el aguacate no se oxide, se empaque y se destine a la venta como un producto listo para consumir, en comparación con el aguacate fresco el de conserva ofrece propiedades de durabilidad lo que hace que el transporte, distribución y consumo sea más fácil dejando de lado los problemas de tiempo de maduración que tiene una futa fresca.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Estrategia de Diferenciación

Tabla 12
Matriz Ansoff

| | | PRODUCTOS | |
|----------|------------|--|--|
| | | Existentes | Nuevos |
| MERCADOS | Existentes | Estrategia de Penetración de Mercados | Estrategia de Diferenciación GOOD FRUITS |
| | Nuevos | Estrategia de Desarrollo de Productos o Segmentación | Estrategia de Diversificación |

Adaptado de: (Economipedia, 2020)

A través de la matriz Ansoff se pudo identificar la oportunidad de crecimiento que tiene el producto en el mercado. El producto a comercializar llamado Good Fruits

es un producto nuevo que se pretende vender en un mercado existente en Estados Unidos, por tal motivo la estrategia de marketing a seguir según la matriz detallada anteriormente es la estrategia de diferenciación.

“La estrategia general de marketing diferenciación se enfoca en ofrecer atributos que distinguen a un producto, a su vez estos atributos son percibidos y valorados por el consumidor” (Lambin, Gallucci, & Hammond, 2008), se va a aplicar la estrategia en mención para el proyecto ya que el producto ofrece características relevantes que generan un distintivo en el mercado. Los atributos distintivos son: aguacate en conserva que ofrece un mayor tiempo de consumo al aguacate tradicional, empaque abre fácil en lata para mayor practicidad de abertura y finalmente un producto saludable cuyos procesos de conservación permiten mantener la mayoría de los nutrientes y vitaminas de un aguacate tradicional como: Vitamina K, Ácido Fólico, Potasio, entre otros.

Estrategia de Internacionalización

Se seleccionó la estrategia Internacional tomando en cuenta la matriz de estrategias básicas de internacionalización ilustrada en el Anexo No. 5. La empresa Good Fruits desarrollará esta estrategia debido a que el producto a transferir al extranjero tiene atributos que lo hacen nuevo en el mercado, por lo que la presión para reducir costos es baja de la misma manera, la presión a favor de la capacidad de respuesta local es baja, ya que, el producto no requiere ningún tipo de adaptación para comercializarse en el mercado, por lo que, tiene grandes posibilidades de crecimiento.

5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado potencial está conformado por 73 485 hombres y mujeres de edades entre 35 y 54 años con un estrato social medio-medio alto del estado de New York que consumen productos en conserva y aguacate y que aceptarían comprar el producto, la tabla detalla la segmentación del mercado tomando en cuenta la información recolectada en la investigación del cliente.

Tabla 13
Mercado Objetivo

| VARIABLES | VARIABLE DE SEGMENTACIÓN | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------------------|--|---------------|------------|
| GEOGRÁFICAS | Población de Estados Unidos (UNITED STATES CENSUS, 2019) | 327.167.439 | 100% |
| | Población del Estado de New York (UNITED STATES CENSUS, 2019) | 19.542.209 | 5,97% |
| | Población de la ciudad de New (UNITED STATES CENSUS, 2019) | 8.398.748 | 42,98% |
| DEMOGRÁFICAS | Población de hombres y mujeres en New York de edades entre 35 y 54 años (UNITED STATES CENSUS, 2019) | 3.203.233 | 38,14% |
| | Estrato Social: Medio – Medio Alto (UNITED STATES CENSUS, 2019) | 1.601.617 | 50% |
| PSICOGRÁFICAS | Personas que consumen productos en conserva (USDA, 2020) | 96.097 | 6% |
| CONDUCTUALES | Personas que aceptarían comprar aguacate en conserva | 73.485 | 76% |
| | Personas que compran con una frecuencia cada 15 días | 30.129 | 41% |
| | Personas que compran con una frecuencia semanal | 43.356 | 59% |
| Mercado Potencial | | 73.485 | |

5.1.2. Propuesta de valor

Tabla 14
Modelo Canvas

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| Socios Clave - Proveedores Certificados de Materia (Aguacate) -Negociación con distribuidores especializados en New York | Actividades Clave -Proceso de conservación -Control de calidad en materia prima y producto terminado -Envasado y etiquetado -Estrategia de ingreso en destino y publicidad -Eficiente proceso de exportación | Propuesta de Valor BUENA ALIMENTACIÓN, PRACTICIDAD Y PRODUCTOS DE LARGA DURACIÓN Ofrecer a los consumidores de aguacate y de conservas una nueva presentación de esta persea americana con la mayor cantidad de sus propiedades nutricionales. | Relación con el Cliente -Comunicación vía telefónica, correo electrónico, video llamada entre exportador e importador (distribuidor) -Publicidad en ferias y afuera de supermercados | Segmento de Clientes -Distribuidores que suministran productos en conserva a supermercados y tiendas en New York, lugares frecuentados por hombres y mujeres de edades entre 35 y 54 años. -Estrato Social: Medio-Medio Alto -Personas que consumen aguacate, productos en conserva y alimentos prácticos. |
| | Recursos Claves -Materia Prima -Maquinaria Especializada -Personal capacitado -Inversión Inicial | | Canales -Canal de distribución indirecto, largo: Existen cuatro niveles fabricante, distribuidor, minorista y consumidor | |
| Estructura de Costos -Costos Variables: Materia prima, mano de obra directa. -Costos Fijos: arriendo, servicios básicos, seguros, impuestos. -Gastos: Sueldos y salarios, gastos de exportación, gastos operacionales, etc. | | Fuente de Ingresos -Créditos Financieros -Ingreso por Ventas | | |

- **Estrategia General de Posicionamiento**

Más por más: Se busca dar un precio mayor al de la competencia, por mayores beneficios en el producto y por ende al cliente, la estrategia elegida se sustenta con la comparación entre el producto a exportar y productos similares en el mercado, adicional en el mercado no existe el producto aguacate en conserva, por lo que Good Fruits ofrece un producto con valor agregado. En la siguiente tabla se pueden visualizar los beneficios que el producto aguacate en conserva tienen frente a la competencia.

Tabla 15

Productos de la competencia

| CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA | | |
|--|---|---------------|
| MARCA | DETALLES | PRECIO EN USA |
| AGUACATE FRESCO | - Natural - Oxidación de la fruta en al menos 1 semana - Nutrientes naturales | \$2.50 |
| GOOD FRUITS (PROYECTO) | AGUACATE EN CONSERVA EN MITADES 833gr - Lata abre fácil - Aguacate tipo HASS (4 aguacates por lata) - Presencia nutrientes y vitaminas | \$6,50 |
| HUNTS | TOMATE ENTERO EN LATA, 28 Onzas - Presentación en lata - Marca conocida | \$1, 50 |
| ROLAND | ALCACHOFA EN LATA, 13,74 Onzas - Presentación en lata | \$3,70 |
| DEL MONTE | ARVEJAS EN LATA, 15 Onzas -Presentación en lata | \$2,50 |

5.2. Mezcla de Marketing

Producto

Avocado in Halves consiste en un alimento natural que es el aguacate tipo Hass, este es sometido a un proceso de conservación lo que permite que el producto tenga una vida útil de 2 años lo que significa que su duración es mayor a la de aguacate normal; este se presentará en mitades, con cáscara y sin pepa. Lo más importante del producto es el proceso de conservación pues este le permite mantener la mayoría de las propiedades de un aguacate normal. Presenta un envase en lata para facilitar la conservación y el manejo del producto en los

procesos de logística y distribución, es de fácil abertura y representa la practicidad y modernidad que los consumidores requieren en la actualidad.

Soporte

Con el objetivo de mantener un servicio de post venta eficiente el Jefe de Ventas será la persona encargada del solventar cualquier problema que pueda suscitarse directamente con el producto en el tema de devoluciones; además se encargará de mantener activa la página web en donde se mantendrá un chat activo para recibir reclamos o dudas, así como un correo electrónico de sugerencias.

Branding

“El branding consiste en transmitir a productos y servicios el poder de una marca, esencialmente mediante la creación de factores que los distinguen de otros productos y servicios.” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

- **Nombre de la empresa:** Good Fruits
- **Nombre del Producto: Avocado in Halves**, el nombre se refiere a la presentación del aguacate es decir en mitades.
- **Isologo:** Está conformado por las palabras Good Fruits que significa “Buenas Frutas” ya que el aguacate es una de ellas, el nombre pretende ser un identificador fácil de un producto natural y saludable permitiendo así que el consumidor lo tenga en la mente, una de las letras se forma con la silueta de un aguacate con esto se desea que el consumidor identifique el tipo de producto a primera vista.

En cuanto a los colores el verde, es el representativo de la naturaleza y genera sensaciones de armonía y tranquilidad para quien lo visualiza, se contrasta con el verde oscuro para dar un toque de elegancia, autoridad, fortaleza y seguridad a la marca.



Figura 3. Isologo de la empresa y producto

Empaque

Empaque Primario: En cuanto al empaque, se empleará un envase de lata especializado para la distribución de alimentos en conserva, este deberá llevar una etiqueta detallada y ajustada a los requerimientos exigidos por las autoridades de control alimentos de Estados Unidos (FDA). A continuación, se detallan las características del envase en lata:

- En este tipo de envase se pueden almacenar productos sólidos o líquidos, ya que tienen gran resistencia y capacidad para la conservación de propiedades del producto interior.
- Envase especializado para el tipo de contenido que se va a utilizar.
- Es fácil de transportar y optimiza el espacio.
- Las dimensiones de la lata son: 120mm alto x 80mm de ancho.

Empaque Secundario: Consistirá en cajas de cartón corrugado de medidas 24x24x24cm cada cartón tendrá un contenido de 18 latas de aguacate en conserva de 833gr., ubicadas en 2 filas y 3 columnas de 3 unidades para aprovechar el espacio.



Figura 4. Empaque Primario y Secundario del producto

Embalaje: los aguacates en conserva serán enviados vía marítima desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de destino en New York por la Costa Pacífica tomando en cuenta los 25 días que se demora en arribar al destino, el producto no necesita condiciones específicas de temperatura, por otro lado, será enviado a través de carga consolidada “tipo de carga que combina envíos de varias compañías, que comparten el espacio y los costos del transporte según su mercancía” (SOLISTICA, 2019) y unitarizado en pallets estándar de 120cm x 100cm. Según la Paletización realizada el número de cajas por pallet a exportar es de 120 (20 cajas por piso x 6 por pallet), se tratará de enviar pallets optimizados, por lo que se manejarán cargas embaladas de: 2160uds. (1pallet) – 4320uds. (2pallets) – 6480uds. (3 pallets) – 8640uds. (4 pallets) y así sucesivamente.



Figura 5. Unitarización de la carga

Etiquetado: El producto debe estar correctamente rotulado según la normativa exigida por el FDA, por lo que debe llevar dos etiquetas obligatorias (General y Nutricional), la información que debe incluir se detalla en la siguiente tabla. Adicional en el Anexo No.6 se visualiza una muestra de la etiqueta con la información nutricional y en el Anexo No.7 la información que se debe detallar.

Precio

Estrategia de fijación de precios

El precio del aguacate en conserva se fijará tomando en cuenta la estrategia de precio según el valor percibido, es decir, que el cliente paga lo que percibe

(Lambin, Gallucci, & Hammond, 2008). Para ello se aplicó el modelo Van Westendorp realizado con la encuesta en una sección anterior. Como resultado del modelo Van Westendorp el precio óptimo para el producto en el mercado es de \$6,50 para una presentación de 800gr en este caso nuestro producto es de 833gr. A continuación, se detalla el precio del producto desde el fabricante, mayorista, minorista hasta llegar al consumidor final.



Figura 6. Precios en los canales de la distribución.

Estrategia de ajuste

En el momento en el cual sea necesario utilizar una estrategia de ajuste de precios, se ha decidido utilizar la fijación de precios psicológica ya que los “consumidores suelen percibir que los productos con precios altos tienen una mayor calidad” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). Adicional el precio se incrementará progresivamente acorde a la inflación promedio de Estados Unidos que es 1,64%.

Costo de Venta

Tabla 16

Costo Unitario del producto

| Costo Unitario (Lata de aguacate en conserva de 833gr) | | | | |
|--|----------|----------|---------|---------------|
| Detalle | Medida | Cantidad | Costo | Total |
| Aguacate | unidades | 4 | \$0,180 | \$0.88 |
| Preservantes | ml | 25 | \$0,002 | \$0.04 |
| Lata | unidad | 1 | \$0,90 | \$0.92 |
| Etiqueta Impresa | unidad | 1 | \$0,15 | \$0.15 |
| Cartón corrugado | unidad | 1 | \$0,067 | \$0.07 |
| Costo por unidad | | | | \$1.17 |
| Mano de Obra | | | | \$2.53 |
| Costo Total unitario | | | | \$4,62 |

Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución a cargo del mayorista que se utilizará para el aguacate en conserva será una estrategia intensiva ya que se pretende que el producto llegue a la mayor cantidad de puntos de ventas posibles lo que facilitará la compra al consumidor.

Tipo de canal: Indirecto ya que está compuesto por intermediarios en este caso se establecerá un canal largo es decir fabricante – mayorista - minorista y cliente final.

Puntos de Venta:

A través del análisis cualitativo se determinó que el 58.8% de los consumidores prefieren adquirir productos en conserva en supermercados, mientras que el 29.2% en sitios online. Se pretende que el aguacate en conserva sea comercializado a través de supermercados como “El ideal”, “Walgreens” o “LIDL US” a través de un distribuidor.

Estructura del canal de distribución



Figura 7. Canal de distribución Indirecto Largo.

Promoción

Estrategia promocional

La estrategia por utilizar será la de empuje (Push), la misma que utiliza la fuerza de ventas y las promociones para “empujar” o impulsar al producto a través de intermediarios que en este caso son los distribuidores y minoristas (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Publicidad

La publicidad en el mercado interno estará a cargo del distribuidor, sin embargo, la encuesta arrojó los siguientes resultados que servirán como guía al mayorista para las ventas.

- **Ferías:** Se participará en eventos y ferias saludables, por lo que los gastos a incurrir suman alrededor de \$4500 anuales, este monto cubre: roll ups, stands, material impreso, tarjetas de presentación, muestras del producto para regalar, souvenirs, entre otros.
- **Banners publicitarios:** Se realizarán banners y roll up publicitarios en lugares públicos, supermercados o ferias saludables para dar a conocer el producto, el monto a invertir en banners es \$1000 anuales ya que se enviará al proveedor de 5-10 banners para colocarlos en los establecimientos donde se venderá el producto.
- **Página Web:** Se mantendrá activa la página web para dar a conocer el producto, sus características de conservación, beneficios y más información referente al producto y la empresa fabricante. En este sentido se invertirá en un inicio \$500 para la creación de la página web y en adelante se pagará el dominio \$60.

Promoción de ventas

- **Productos complementarios anexos al principal:** Se enviará chips naturales u orgánicos anexos al producto principal con el objetivo de persuadir a más consumidores a la compra del producto. Este tipo de publicidad se realizará en las temporadas bajas que son marzo, abril y mayo debido a que estos meses son los que México el mayor exportador de aguacate a Estados Unidos alcanza los mayores niveles de producción.

Fuerza de Ventas

Se asignará la actividad de supervisión de ventas a un colaborador específico con el objetivo de que se encargue de la relación directa con el distribuidor (mayorista) en New York, al no tener oficinas en el lugar de destino la

comunicación es realmente importante para realizar un excelente proceso logístico, las actividades principalmente a desarrollar son, recepción de pedidos, reclamos, negociaciones, control de stock y ventas.

Marketing Directo:

El Jefe de Ventas será la persona encargada de gestionar y socializar las promociones y descuentos con los clientes potenciales que en este caso son los distribuidores en New York, esto se realizará a través de email, videoconferencias, llamadas telefónicas y visitas planificadas.

A continuación, se detallan las actividades referentes a publicidad y promoción del producto:

Tabla 17
Gastos del plan de marketing

| Detalle | Año1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Entrega de producto complementario | \$ 7.500,00 | \$ 7.500,00 | \$ 7.500,00 | \$ 7.500,00 | \$ 7.500,00 |
| Banners publicitarios | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 1.016,39 | \$ 1.033,04 | \$ 1.049,97 |
| Creación Pag Web | \$ 500,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Dominio Página web | \$ 60,00 | \$ 60,00 | \$ 60,00 | \$ 60,00 | \$ 60,00 |
| Participación en ferias | \$13.500,00 | \$ 13.500,00 | \$ 4.500,00 | \$ 4.500,00 | \$ 4.500,00 |
| Gastos del Plan de MKT | \$22.560,00 | \$22.060,00 | \$13.076,39 | \$13.093,04 | \$13.109,97 |

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración y exportación de aguacate en conserva a New York- Estados Unidos, ofrece un producto renovado con altos valores nutricionales con el objetivo de impulsar el hábito alimenticio saludable a las personas jóvenes y adultas, a través de adecuados procesos de conserva avalados por entidades regulatorias internacionales (FDA) y con materia prima ecuatoriana de alta calidad. Good Fruits mantiene una capacitación continua del equipo de trabajo cuya filosofía se basa en la responsabilidad, el respeto y la proactividad para maximizar la satisfacción del cliente y generar una rentabilidad adecuada a los accionistas.

Visión

Para el año 2025 consolidarnos como empresa líder en excelencia y calidad de elaboración y exportación de aguacate en conserva a nivel nacional, demostrando el compromiso con la alimentación saludable y el bienestar de las personas extranjeras, manteniendo una mejora continua en todos los procesos de la organización, así como una relación perdurable con el cliente.

Objetivos a Mediano Plazo:

- Incrementar en un 7% los ingresos por ventas en el tercer año a través de los esfuerzos de marketing.
- Asistir a tres expo-ferias de productos saludables, en conserva o temas afines durante los primeros dos años.
- Incrementar la productividad de la planta en un 6% para el cuarto año de operaciones a través de la contratación de un operario extra.
- Alcanzar el 100% de la capacidad instalada para el quinto año.

Objetivos a Largo Plazo:

- Crear nuevas líneas de productos en base al aguacate para ofrecer una gama de productos completa a partir del sexto año.
- Aumentar la presencia en el mercado de destino a través de la búsqueda de 2 nuevos distribuidores en el estado de New York, para el año 6.
- Incrementar la utilidad neta de la empresa en un 5% a través del lanzamiento de nuevos productos en el séptimo año.

6.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones del presente proyecto describe las actividades a realizar para la elaboración del producto aguacate en conserva, también especifica el proceso a llevarse a cabo para la exportación desde Ecuador a New York-Estados Unidos.

Cadena de Valor

La siguiente figura describe la Cadena de Valor de la empresa GoodFruits, describe las actividades estratégicamente relevantes que crean valor y costos en una empresa. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).



Figura 8. Cadena de Valor

Las actividades primarias de Good Fruits consideradas las más relevantes son:

- **Logística Interna:** El Jefe de producción será el encargado de la negociación con proveedores de materia prima certificados y de los procesos de control de calidad que garantiza un producto de gran valor para el cliente.
- **Operaciones y Producción:** Esta actividad incluye el proceso de conservación del aguacate el mismo que debe desarrollarse bajo específicas normas de higiene y calidad, esta actividad será desarrollada por los operadores logísticos y supervisada por el jefe de producción.
- **Logística de Externa:** Radica en el almacenamiento, transporte y exportación del producto terminado. Para ello se debe tomar en cuenta un correcto acondicionamiento de la carga con la ayuda de operadores logísticos externos.
- En cuanto a las actividades de apoyo las personas encargadas de su funcionamiento son el gerente general para las actividades de Infraestructura,

recursos humanos y desarrollo tecnológico, mientras que el jefe de ventas y logística desarrollará actividades referentes a logística externa, marketing, ventas y servicio postventa.

Mapa de Procesos

“A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente” (Maldonado, 2018). El mapa de procesos de Good Fruits inicia con la necesidad de los clientes de consumir comida saludable en específico aguacate cuyo tiempo de vida útil sea mayor al de una fruta normal. Mediante los procesos gobernantes, operativos y de apoyo establecidos se alcanza la satisfacción del cliente a través de la entrega de un producto de calidad.



Figura 9. Mapa de Procesos

La siguiente figura detalla las actividades claves de la empresa Good Fruits en lo que respecta a logística de entrada, producción y logística de salida.

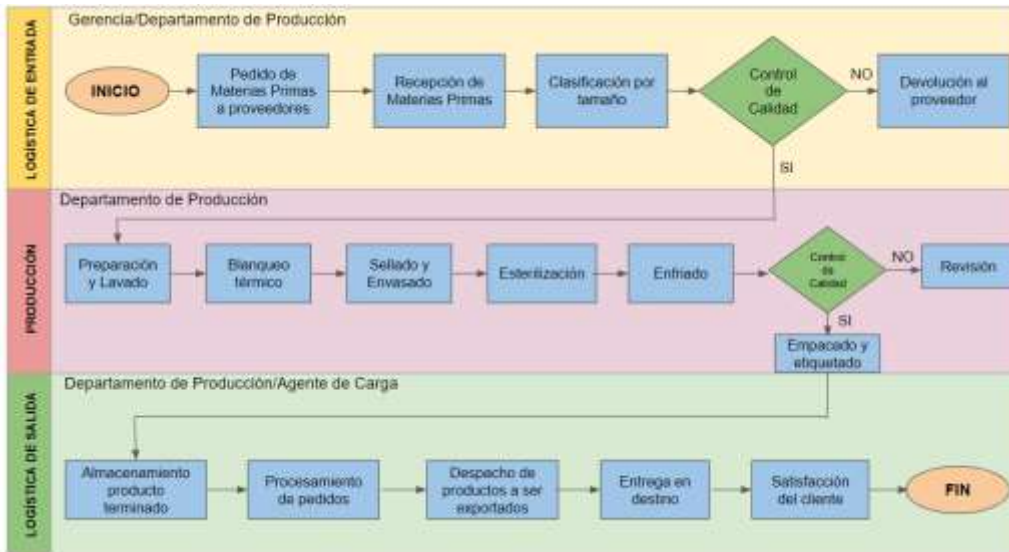


Figura 10. Flujograma de Producción

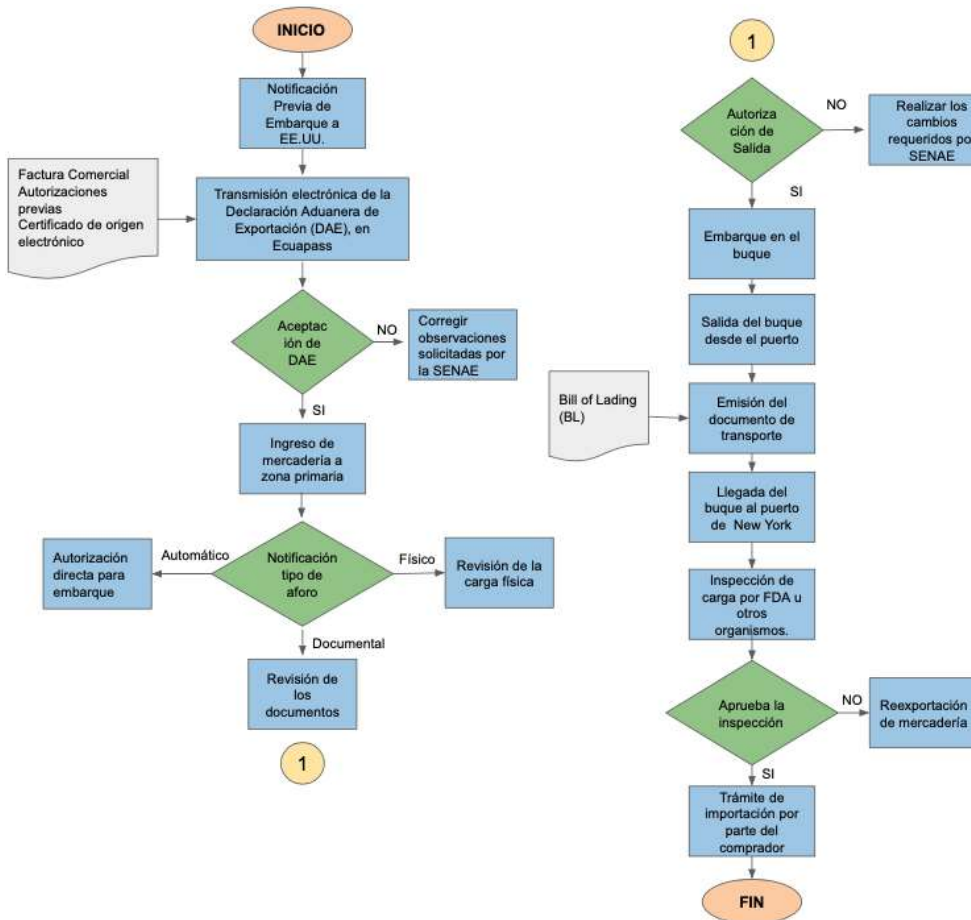


Figura 11. Flujograma de Exportación

En cuanto a la logística de exportación cuyo lugar de destino es New York - Estados Unidos se realizará vía marítima desde el puerto de Guayaquil. El Incoterm para utilizar es CFR (Costo y Flete) a través del cual Good Fruits en calidad de vendedor se encargará del transporte terrestre hasta el puerto de Guayaquil, cubre los gastos del flete internacional hasta la llegada al puerto de destino; en donde la responsabilidad de Good Fruits como vendedor termina. La empresa Good Fruits también se encargará de los costos aduaneros de salida, licencias, permisos y documentación necesaria para que la carga salga del país de origen así mismo deberá enviar al comprador toda la documentación necesaria sobre el país de embarque. Por su parte el comprador es el encargado de contratar el seguro y los trámites de importación. En el Anexo No.8 se puede visualizar un diagrama explicativo del incoterm CFR.

Ciclo operacional de producción

La demanda que se pretende cubrir es de 82 020 latas de conserva al año por lo que se ha definido una producción aproximada de 225 unidades diarias, la producción varía mensualmente pues está directamente relacionada con la estacionalidad del producto, además, se consideran 20 días laborables. Esta producción cubre cualquier problema que se presente con la producción establecida inicialmente y completa el espacio de los pallets correctamente optimizados.

Tabla 18
Proceso de Producción/Elaboración

| Proceso Productivo | | | | | |
|--------------------|---|--|----------|-----|--|
| Etapa | Actividad | Descripción | Duración | | Responsable |
| 1 | Preparación de maquinaria y utensilios | Se realiza la preparación de las máquinas ya que algunas requieren calentarse. | 30 | min | Operadores |
| 2 | Clasificación de aguacates por tamaño | Se deben clasificar los aguacates según su tamaño para ello se utilizará la "Tamañadora", máquina que separa las frutas en los distintos calibres. | 40 | min | Operadores |
| 3 | Control de calidad | Se verifica que los aguacates se encuentren en correctas condiciones es decir sin huecos, daños externos. | 25 | min | Jefe de Producción |
| 4 | Lavado de aguacate | Los aguacates son lavados en lavadoras con cepillos en forma de rodillos y trabaja por aspersion de agua a presión. | 20 | min | Operadores |
| 5 | Descarozado de aguacates | Se realiza un corte limpio de manera longitudinal cuidando que la semilla no se vea afectada, posterior a ello se retira la semilla o carozo. | 60 | min | Operadores |
| 6 | Blanqueo térmico | Los aguacates son expuestos al calor a través de máquinas de vapor. | 60 | min | Operadores con Supervisión de Ingeniero de Alimentos |
| 7 | Sellado y envasado | Se trasladan los aguacates expuestos al calor a otro recipiente. | 40 | min | Operadores |
| 8 | Esterilización | Se realiza la esterilización de todos los aguacates que han sido ya expuestos al calor. | 20 | min | Operadores con Supervisión de Ingeniero de Alimentos |
| 9 | Enfriado | Se manejan refrigeradoras a temperaturas adecuadas para que el aguacate mantenga su textura. | 40 | min | Operadores con Supervisión de Ingeniero de Alimentos |
| 10 | Control de calidad | El personal realiza control de calidad de manera aleatoria verificando que los aguacates estén en las condiciones óptimas de consumo. | 30 | min | Jefe de Producción |
| 11 | Empaquetado y etiquetado | Finalmente se traspa el aguacate a su respectiva lata y se agrega sustancias líquidas para su conservación, posteriormente se realiza el etiquetado requerido. | 60 | min | Operadores |
| 12 | Limpieza y desinfección de todas las máquinas y utensilios utilizados | La limpieza se realiza diariamente después del uso de cada máquina y utensillo. | 55 | min | Operadores |
| Total de minutos | | | 480 | | minutos |
| Total de Horas | | | 8 | | horas |

Infraestructura

La empresa Good Fruits tendrá una infraestructura adaptada para el área administrativa, así como también para el área de producción, la planta se ubicará en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito específicamente en Calderón debido a las siguientes razones:

- Las zonas con las condiciones agroecológicas más aptas para la producción de aguacate son: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, entre otros, debido a los requerimientos climáticos y edáficos que poseen (INIAP, 2014), esto implica una optimización de costos con respecto al transporte de materia prima hasta la planta.
- Mayor facilidad de reclutamiento de personal calificado para las tareas que implica el manejo y cuidado del aguacate.

- Existen proveedores que cuentan con plantas de aguacate extensas, con certificaciones internacionales como por ejemplo la granja orgánica Organigranja.

El terreno donde Good Fruits desarrollará sus actividades será arrendado siendo el costo mensual de \$3000, la extensión de la planta es de 800m². En el Anexo No. 9 se puede visualizar las imágenes de la bodega tipo galpón que se adaptará para las actividades del proyecto y a continuación se visualiza un bosquejo de la distribución del espacio de la planta.



Figura 12. Distribución de la Planta de Producción

6.3. Estructura Organizacional

Estructura Legal

Good Fruits se creará como una compañía limitada, este tipo de organización requiere un mínimo de dos o más socios (máximo quince) y un capital mínimo de \$400 exigido de acuerdo con el Art. 92 de la Ley de Compañías. (SUPERCIAS, 2020). Para determinar este tipo de estructura legal se realizó una comparación entre 3 empresas ecuatorianas que pertenecen al mismo CIU, esta tabla se puede visualizar en el Anexo No. 10. De las 3 empresas 1 está registrada como sociedad anónima. De acuerdo con las características de la empresa que se quiere implementar se optó por una compañía limitada donde cada socio tiene la potestad de limitar la responsabilidad de sus aportaciones sin comprometer su patrimonio personal, además los socios tienen mayor intervención al participar directamente de los beneficios.

Diseño Organizacional

El tipo de estructura organizacional a utilizar en la empresa es funcional. Esta estructura consiste en la agrupación de los puestos, según las funciones desempeñadas (Robbins & Coulter, 2014). Para determinar este tipo de estructura se tomó en cuenta 3 empresas de la industria, la tabla de comparación se puede visualizar en el Anexo No. 10, donde una de las empresas comparadas presenta un tipo de estructura tipo staff, esto hace referencia a que es una empresa que maneja procesos de importación y exportación. Good Fruits optó por el tipo de estructura funcional ya que esta permitirá aumentar la productividad ya que existirá un supervisor especializado en cada departamento.

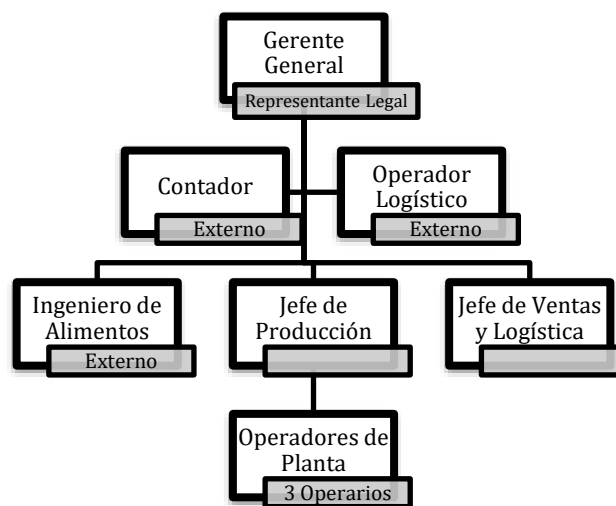


Figura 13. Organigrama de la empresa

A continuación, se detallan los sueldos y salarios según el organigrama indicado; además se describen las actividades y funciones de cada persona y departamento, es importante aclarar que el proceso logístico se va a realizar a través del operador logístico “Logística”, para ello se adjunta la cotización de los servicios a requerir en el Anexo No.11 esta cotización se ha tomado en cuenta para describir los honorarios del cargo indicado.:

Tabla 19
Sueldos y Salarios

| Sueldos y Salarios | | | |
|----------------------------------|--|------------------|-----------------------|
| Cargo | Descripción de funciones | Mínimo Sectorial | Salario Mensual |
| Gerente General | Planificación, organización y tomador de decisiones importantes de la empresa. Encargado de la aprobación de proveedores, clientes(distribuidores). | \$ 419,66 | \$ 1.000,00 |
| Jefe de Producción | Encargado de la coordinación y correcto funcionamiento del proceso de elaboración de conserva de aguacate, tramita pedidos y autoriza despachos. Encargado del control de calidad. | \$ 418,66 | \$ 800,00 |
| Jefe de Ventas y Logística | Encargado de la relación directa con el distribuidor, recepción de pedidos y gestión para paso a producción, también es la persona que se encarga de la búsqueda de proveedores, comunicación y soporte continuo con el distribuidor. Además realiza y supervisa el tema de marketing, promoción y publicidad. | \$ 418,66 | \$ 800,00 |
| Operadores de planta | Encargados de cada actividad en el proceso de conserva del producto desde la recepción de la materia prima hasta el empaquetado. Además, se encargarán de la limpieza de la maquinaria y planta. | \$ 415,67 | \$ 415,67 |
| Ingeniero en Alimentos (Externo) | Encargado del control de sustancias químicas que se utilicen en las conservas, da soporte al jefe de producción en los controles de calidad y procesos específicos como: blanqueamiento térmico, esterilización, enfriado, etc. | N/A | Honorario \$800 + IVA |
| Operador Logístico (Externo) | Encargado de la tramitología y logística para el despacho de los productos a ser exportados. | N/A | \$2000 por trámite |
| Contador (Externo) | Pago a proveedores, gestión de cobro a clientes, declaración de impuestos y todos los temas financieros que requiera la empresa. | N/A | Honorario \$200 + IVA |

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

- Proyección de ingresos

Para la exportación del aguacate en conserva a New York, se considera un mercado potencial de 73.485 personas, tomando en cuenta la capacidad de producción de la empresa inicialmente se atenderá el 4,65% del mercado, es decir 3.417 individuos con una frecuencia mensual de consumo de 2 latas de aguacates teniendo en cuenta la prolongación de la vida útil del producto, por lo que se ha establecido la elaboración de 82020 unidades de latas en conserva de 833gr anuales. Para lo cual tomamos en consideración los siguientes datos:

La proyección de ingresos considera el crecimiento de las importaciones de Estados Unidos de la partida arancelaria 200899 entre el año 2012 y 2019, la que muestra la siguiente información:

Tabla 20

Crecimiento de las importaciones USA (2012-2019)

| Período | Tasa Crecimiento |
|----------|------------------|
| Año 2012 | 12,85% |
| Año 2013 | 7,47% |
| Año 2014 | 3,43% |
| Año 2015 | 7,45% |
| Año 2016 | 4,87% |
| Año 2017 | 17,50% |
| Año 2018 | 14,11% |
| Año 2019 | -1,96% |

Para proyectar entre el año 2020 y 2025, se emplea la función de regresión lineal, con el fin de ajustar el comportamiento de las importaciones de alimentos en los Estados Unidos, proyectando la siguiente tasa de crecimiento:

Tabla 141

Proyección de la Tasa de crecimiento USA (2020-2025)

| Período | Tasa Crecimiento |
|----------|------------------|
| Año 2020 | 7,92% |
| Año 2021 | 7,53% |
| Año 2022 | 7,15% |
| Año 2023 | 6,76% |
| Año 2024 | 6,38% |
| Año 2025 | 5,99% |

- La producción de aguacates diaria inicial es de aproximadamente 225 envases, tomando en cuenta un período mensual de 20 día laborables y el uso de la capacidad instalada en 75%, la producción mensual varía por la estacionalidad del producto pues existen temporadas bajas y altas, estas se han comparado con la estacionalidad de la producción y exportación de aguacate de México, principal país exportador a Estados Unidos
- El crecimiento anual se establece en función de las temporadas bajas, medias y altas que tiene el producto en el mercado y los esfuerzos de marketing establecidos, se toma en cuenta la optimización de la carga en paletización y también las tasas de crecimiento resultantes de la regresión lineal, a partir del mes 37 se requiere contratar un operario adicional para equilibrar el incremento de la producción. Considerando esta información la exportación de envases es la siguiente:

Tabla 152
Proyección de Ingresos

| Proyección de Ingresos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cantidad envases | 82.020 | 86.230 | 92.715 | 98.960 | 103.395 |
| Precio | \$ 5,00 | \$ 5,08 | \$ 5,18 | \$ 5,28 | \$ 5,38 |
| Ingresos por ventas | \$410.100 | \$438.215 | \$480.348 | \$522.688 | \$556.748 |

- El precio inicial por cada envase de conserva de aguacate es \$ 5,00, que crece acorde a la inflación promedio de Estados Unidos entre el año 2012 y 2019 que es 1,64%.
- El crecimiento promedio del ingreso por exportación de aguacate en conserva es 8%.
- Por otro lado, durante el primer año se elaboran 82.020 unidades de latas en conserva, que alcanza el 75% de la capacidad instalada; mientras que en el quinto año la capacidad de producción total es de 103 395 unidades, alcanzando el 100% de la capacidad instalada, cumplimiento uno de los objetivos propuestos, además indica que se requiere la adquisición de nueva maquinaria para el sexto año.

- **Proyección de costos**

La proyección de costos considera la inflación promedio de Ecuador entre el año 2012 y 2019 que es 1,95%; partiendo de un costo unitario de materia prima y material de empaque \$ 2,08; a este valor se debe considerar el costo de mano de obra directa de \$ 2.53 de esta manera se establece la siguiente proyección de costos de producción:

Tabla 163
Proyección de Costos

| Proyección de Costos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Costos producción | \$310.856 | \$328.167 | \$349.563 | \$378.596 | \$393.755 |

El crecimiento de los costos de producción se establece en función del crecimiento de la exportación del aguacate en conserva, considerando que es un costo variable, el porcentaje promedio de crecimiento es 6,35%.

- **Proyección de Gastos**

Los gastos crecen en relación con la necesidad de recursos físicos y humanos de la empresa, acorde con el presupuesto de marketing establecido en el capítulo 5 y la estructura organizacional establecida en el capítulo 6.

A estos valores se debe agregar los gastos relacionados con la operación de la empresa y la exportación del producto, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 174

Gastos Operacionales

| Gastos operación empresa | Monto | Frecuencia |
|----------------------------|------------|------------|
| Mantenimiento equipos | \$150,00 | Semestral |
| Suministro agua | \$90,00 | Mensual |
| Energía eléctrica | \$150,00 | Mensual |
| Implementos menores | \$50,00 | Mensual |
| Arriendo | \$672,00 | Mensual |
| Movilización | \$150,00 | Mensual |
| Telefonía e internet | \$70,00 | Mensual |
| Insumos limpieza y oficina | \$75,00 | Mensual |
| Honorarios profesionales | \$1.000,00 | Mensual |
| Renovación equipos menores | \$1.970,00 | Anual |
| Gastos instalación | \$8.750,00 | Mes 1 |
| Gastos de exportación | \$2.000,00 | Mensual |

Los gastos de exportación incluyen el transporte terrestre interno de Quito a Guayaquil y transporte marítimo externo de Guayaquil a New York, servicios de consolidación de carga y servicios relacionados con el trámite de exportación, estos a su vez se detallan en el Anexo No. 11 donde se detalla la cotización del Operador Logístico. Considerando la información descrita anteriormente se determina la siguiente proyección anual:

Tabla 185

Proyección de Gastos

| Proyección de Gastos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Gastos | \$82.694 | \$76.256 | \$68.098 | \$68.984 | \$69.884 |

En el año 1 y año 2 existe un mayor nivel de gasto vinculado con las actividades de promoción y gastos de instalación de la empresa.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

- **Inversión Inicial**

La inversión inicial del proyecto es de \$117.267,04 está compuesta por la adquisición de equipos, maquinaria y mobiliario para la empresa, los gastos de constitución y capital de trabajo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 196

Inversión Inicial

| | |
|--|---------------------|
| Adquisición equipos, maquinaria y mobiliario | \$31.905,00 |
| Gastos de constitución | \$8.750,00 |
| Capital de trabajo inicial | \$76.612,04 |
| Inversión Inicial | \$117.267,04 |

El principal componente de la inversión inicial es el capital de trabajo con un valor de \$ 76.612,04 que representa el 65% de la inversión; la compra de activos que incluye equipos, maquinaria y mobiliario representa el 27% con un valor de \$31.905 y los gastos de constitución son el 7% de la inversión con un valor de \$8.750.

- **Estructura de financiamiento**

La estructura de financiamiento necesita cubrir el 100% de la inversión inicial, para lo que se planifica un aporte de los accionistas de \$ 74.267,04 que es el 63% de la inversión inicial y la solicitud de un crédito bancario por el 37 % de la inversión que tiene un valor de \$ 43.000.

Este crédito de \$ 43.000 es solicitado en la Corporación Financiera Nacional con una tasa de interés anual de 9%, plazo de cinco años y cuota mensual fija de \$892,61. La estructura anual de la tabla de amortización es la siguiente:

Tabla 207

Tabla de Amortización del crédito

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Saldo inicial | \$43.000,00 | \$35.869,31 | \$28.069,71 | \$19.538,45 | \$10.206,91 |
| Pago mensual (cuota) | \$892,61 | \$892,61 | \$892,61 | \$892,61 | \$892,61 |
| Gasto Interés | \$3.580,62 | \$2.911,71 | \$2.180,06 | \$1.379,77 | \$504,40 |
| Amortización al capital | \$7.130,69 | \$7.799,60 | \$8.531,26 | \$9.331,55 | \$10.206,91 |
| Saldo final | \$35.869,31 | \$28.069,71 | \$19.538,45 | \$10.206,91 | - |

El pago de crédito se basa en la metodología francesa porque el pago de capital crece de manera constante y el gasto de interés se reduce con el avance del pago del crédito.

- **Capital de trabajo**

El cálculo del capital de trabajo se basa en el método del desfase operativo, considerando un plazo de 6 meses, ya que el modelo de negocio de exportación tiene mayor plazo en lograr los objetivos comerciales, en consideración de este supuesto se determina el siguiente capital de trabajo:

Tabla 28
Capital de Trabajo

| Meses de Desfase | 6 meses |
|--------------------|-------------|
| Gastos generales | \$34.442,00 |
| Gastos sueldos | \$28.610,04 |
| Gastos marketing | \$13.560,00 |
| Capital de Trabajo | \$76.612,04 |

El valor de \$ 76.612,04 debe formar parte de la inversión inicial con el fin de contar con estos recursos desde la fase inicial del proyecto.

7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

- **Estado de resultados**

Tabla 2921
Estado de Resultados

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos | 410.100 | 438.215 | 480.348 | 522.688 | 556.748 |
| Costo de los productos vendidos | 310.856 | 328.167 | 349.563 | 378.596 | 393.755 |
| UTILIDAD BRUTA | 99.244 | 110.049 | 130.785 | 144.092 | 162.993 |
| Gastos sueldos | 26.824 | 29.166 | 29.719 | 30.282 | 30.856 |
| Gastos generales | 55.694 | 37.696 | 28.939 | 29.215 | 29.496 |
| Gastos de depreciación | 1.491 | 1.491 | 1.491 | 778 | 778 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | 15.234 | 41.695 | 70.636 | 83.817 | 101.863 |
| Gastos de intereses | 3.581 | 2.912 | 2.180 | 1.380 | 504 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | 11.654 | 38.783 | 68.456 | 82.437 | 101.359 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 1.748 | 5.818 | 10.268 | 12.366 | 15.204 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 9.906 | 32.966 | 58.188 | 70.072 | 86.155 |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA | 2.476 | 8.241 | 14.547 | 17.518 | 21.539 |
| UTILIDAD NETA | 7.429 | 24.724 | 43.641 | 52.554 | 64.616 |

La utilidad neta en el año tiene un margen de rentabilidad de 1,81% sobre ventas, este valor es bajo en comparación con el monto de las ventas e inversión de la empresa.

A partir del año 2, se incrementa la utilidad como resultado de la aplicación de las acciones de promoción que se ejecutan en el año 1, el margen sobre ventas es 5,64% y se incrementa hasta el año 5 con un porcentaje de 11,61%. El retorno sobre ventas promedio entre el año 1 y año 5 es 7,64%.

- **Estado de situación financiera**

El Estado de situación financiera incluye los activos, pasivos y el patrimonio y se encuentra proyectado a 5 años, a continuación, se detalla la proyección:

Tabla 30
Estado de Situación Financiera

| Detalle | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVOS | 117.267 | 124.901 | 149.278 | 186.913 | 240.351 | 287.509 |
| Corrientes | 76.612 | 85.737 | 111.605 | 150.731 | 204.946 | 252.682 |
| Efectivo | 76.612 | 60.007 | 67.740 | 108.221 | 137.237 | 211.261 |
| Cuentas por Cobrar | - | 16.200 | 27.442 | 27.977 | 45.635 | 34.893 |
| Inventarios | - | 1.295 | 2.472 | 1.257 | 1.239 | 6.528 |
| Inventarios Materia Prima | - | 297 | 595 | 297 | 297 | - |
| Inventarios Sum. Fabricación | - | 7.938 | 13.356 | 12.978 | 20.538 | - |
| No Corrientes | 40.655 | 39.164 | 37.673 | 36.182 | 35.404 | 34.827 |
| Propiedad, Planta y Equipo | 31.905 | 31.905 | 31.905 | 31.905 | 31.905 | 32.105 |
| Depreciación acumulada | - | 1.491 | 2.982 | 4.473 | 5.251 | 6.029 |
| Intangibles | 8.750 | 8.750 | 8.750 | 8.750 | 8.750 | 8.750 |
| Amortización acumulada | - | - | - | - | - | - |
| PASIVOS | 43.000 | 43.205 | 42.857 | 36.851 | 37.735 | 20.277 |
| Corrientes | - | 7.336 | 14.788 | 17.313 | 27.528 | 20.277 |
| Cuentas por pagar proveedores | - | 4.839 | 9.341 | 11.255 | 16.094 | 11.592 |
| Sueldos por pagar | - | 667 | 667 | 667 | 667 | 667 |
| Impuestos por pagar | - | 1.830 | 4.780 | 5.391 | 10.768 | 8.019 |
| No Corrientes | 43.000 | 35.869 | 28.070 | 19.538 | 10.207 | - |
| Deuda a largo plazo | 43.000 | 35.869 | 28.070 | 19.538 | 10.207 | - |
| PATRIMONIO | 74.267 | 81.696 | 106.421 | 150.062 | 202.615 | 267.231 |
| Capital | 74.267 | 74.267 | 74.267 | 74.267 | 74.267 | 74.267 |
| Utilidades retenidas | - | 7.429 | 32.154 | 75.794 | 128.348 | 192.964 |

El estado de situación financiera muestra las siguientes políticas financieras:

- Crédito a clientes: la empresa establece que las ventas sean 50% de contado y 50% a crédito hasta 30 días.
- Crédito de proveedores: con los proveedores se negocia hasta el 50% de contado y 50% a crédito hasta 30 días.

- Destino de las utilidades: el 100% de las utilidades desde el año 1 hasta el año 5 se acumulan en la cuenta de patrimonio.

Estado de flujo de efectivo

Para desarrollar el flujo de efectivo se requiere determinar el FEO (Flujo de efectivo operativo) el cual envuelve las utilidades, depreciaciones y variaciones de pasivos corrientes y activos. Después se debe calcular el CAPEX que son los gastos de capital, los mismo que están relacionados con las actividades operacionales de inversión. Por lo que el estado de flujo de efectivo del proyecto es el siguiente:

Tabla 31
Estado de Flujo de Efectivo

| Detalle | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Actividades Operacionales | - | (9.475) | 15.533 | 49.013 | 38.347 | 84.431 |
| Utilidad Neta | | 7.429 | 24.724 | 43.641 | 52.554 | 64.616 |
| Depreciaciones y amortización | | | | | | |
| + Depreciación | | 1.491 | 1.491 | 1.491 | 778 | 778 |
| - Δ CxC | | (16.200) | (11.242) | (534) | (17.658) | 10.742 |
| - Δ Inventario PT | - | (1.295) | (1.177) | 1.215 | 18 | (5.289) |
| - Δ Inventario MP | - | (297) | (297) | 297 | - | 297 |
| - Δ Inventario SF | | (7.938) | (5.418) | 378 | (7.560) | 20.538 |
| + Δ CxP PROVEEDORES | | 4.839 | 4.502 | 1.913 | 4.839 | (4.502) |
| + Δ Sueldos por pagar | | 667 | - | - | - | - |
| + Δ Impuestos | | 1.830 | 2.950 | 612 | 5.376 | (2.749) |
| Actividades de Inversión | (40.655) | | - | - | - | (200) |
| - Adquisición PPE y intangibles | (40.655) | | - | - | - | (200) |
| Actividades de Financiamiento | 117.267 | | (7.800) | (8.531) | (9.332) | (10.007) |
| + Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo | 43.000 | 35.869 | (7.754) | (8.531) | (9.332) | (10.207) |
| - Pago de dividendos | | - | - | - | - | 200 |
| + Δ Capital | 74.267 | | - | - | - | - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | 76.612 | (16.605) | 7.733 | 40.482 | 29.016 | 74.224 |
| EFECTIVO AL FIN DEL PERÍODO | | 76.612 | 60.007 | 67.740 | 108.221 | 137.237 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO | 76.612 | 60.007 | 67.740 | 108.221 | 137.237 | 211.461 |

El saldo final de la cuenta de efectivo a fin de período es positivo desde el año 1, esto se debe a la previsión del capital de trabajo en la inversión inicial, ya que genera liquidez a la empresa.

Flujo de caja proyecto

El presente flujo de caja servirá para determinar la factibilidad de la inversión al momento de la evaluación financiera del proyecto, a continuación, se muestra los resultados del flujo de caja proyectado del presente proyecto:

Tabla 32
Flujo de caja del proyecto

| AÑO | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------|-----------|----------|---------|----------|----------|----------|
| Flujo del Proyecto | (117.267) | \$65.247 | \$8.095 | \$46.929 | \$26.733 | \$64.356 |

Se visualiza un flujo negativo en el año cero debido a la inversión inicial y desde el año 1 existe recuperación de efectivo, lo que permite acumular el flujo y la recuperación de la inversión inicial.

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

- **Flujo de caja del inversionista**

El flujo de caja del inversionista entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 33
Flujo de Caja del Inversionista

| AÑO | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------------------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|
| Flujo del inversionista | (74.267) | \$55.833 | (1.560) | \$37.007 | \$16.522 | \$53.828 |

Con el pago del crédito el flujo del inversionista tiene un valor menor al flujo del proyecto, el flujo del inversionista es positivo desde el año 3; lo que indica que el crédito no pone en riesgo la capacidad de generar efectivo.

- **Cálculo de la tasa de descuento**

Tabla 34
Datos del cálculo de la tasa de descuento

| DATOS TASA DE DESCUENTO | |
|----------------------------------|--------|
| Tasa libre de riesgo | 0,78% |
| Rendimiento del Mercado | 9,96% |
| Beta (Industry: Food Processing) | 0,88 |
| Beta Apalancada | 0,89 |
| Riesgo País - 28 febrero | 14,66% |
| Tasa de Impuestos | 25,00% |
| Participación Trabajadores | 15,00% |
| Escudo Fiscal | 36,25% |
| Razón Deuda/Capital | 58% |
| Costo Deuda Actual | 9,00% |

La metodología WACC y CAPM determina el siguiente resultado en la tasa de descuento:

Tabla 35
Tasas de Descuento

| TASAS DE DESCUENTO | |
|---------------------------|--------|
| WACC | 17,47% |
| CAPM | 24,26% |

- **Criterios de Valoración**

Los criterios de valoración utilizado son los siguientes:

Tabla 36.
Criterios de Valoración

| EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO | | | EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA | | |
|---------------------------------------|-------------|------|---|-------------|------|
| VAN | \$15.906,11 | | VAN | \$14.040,31 | |
| PRI | 3,18 | AÑOS | PRI | 3,41 | AÑOS |
| IR | 0,13 | | IR | 0,12 | |
| TIR | 23,37% | | TIR | 33,60% | |

El valor actual neto (VAN) de la empresa tiene un resultado favorable en el flujo del proyecto e inversionista, en ambos casos es mayor a cero, lo que permite tomar la decisión de implementar el negocio, conforme las consideraciones del plan de negocios. El tiempo de recuperación de la inversión inicial se encuentra en el año 3,18 en flujo del proyecto y 3,41 en el flujo del inversionista.

Respecto a la tasa interna de retorno (TIR) tiene un resultado favorable, porque tiene un porcentaje mayor a la tasa de descuento. En el flujo del proyecto es 23,37% que es mayor al WACC de 17,47%. En el flujo del inversionista es 33,60% que es mayor al CAPM de 24,26%. El índice de rentabilidad (IR) en los flujos es 0,13 en el flujo del proyecto y 0,12 en el flujo del inversionista.

La recomendación respecto a la mejora de estos indicadores se relaciona con ejecutar las estrategias comerciales para lograr captar el mercado potencial planificado, esto permite que la salud financiera de la empresa sea positiva desde el año 1. La gerencia debe disponer de los recursos financieros para que se cumplan las actividades de promoción, por ello es importante el capital de trabajo inicial.

7.5. Índices Financieros

En base a la información de los estados contables, se calculan los siguientes índices financieros:

Tabla 37
Índices Financieros

| LIQUIDEZ | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | INDUST. |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Razón corriente | 11,69 | 7,55 | 8,71 | 7,44 | 12,47 | 1,50 |
| Prueba acida | 10,39 | 6,44 | 7,87 | 6,64 | 12,15 | 1,22 |
| ENDEUDAMIENTO | | | | | | |
| Razón deuda / capital | 52,88% | 40,27% | 24,56% | 18,62% | 7,59% | 51% |
| ACTIVIDAD | | | | | | |
| Rotación activos fijos | 10,5 | 11,6 | 13,3 | 14,8 | 16,1 | 4,33 |
| RENTABILIDAD | | | | | | |
| MARGEN BRUTO | 24,20% | 25,11% | 27,23% | 27,57% | 29,28% | 47,67% |
| MARGEN OPERACIONAL | 3,71% | 9,51% | 14,71% | 16,04% | 18,30% | 6,28% |
| MARGEN NETO | 1,81% | 5,64% | 9,09% | 10,05% | 11,61% | 5,39% |

El desempeño financiero de la empresa es superior a la industria, en el caso de la liquidez se debe a la acumulación de las utilidades en la cuenta de efectivo. En el indicador de endeudamiento la industria tiene un menor índice en el año 1, a partir del año 2, la empresa cancela el crédito y este índice se reduce.

En los índices de actividad, la rotación de activos de la empresa es superior a la industria, este indicador no es concluyente debido a que los datos de la industria tienen diferentes tamaños de empresa y el uso de los activos no tiene relación con el proyecto que tiene un enfoque de exportación.

Los indicadores de rentabilidad, el margen bruto de la industria es superior entre el año 1 y año 5, el margen operacional y margen neto de la industria es superior entre el año 1 y año 2 a los indicadores del proyecto; esto se debe a que la empresa en su etapa inicial tiene bajo nivel de utilidad en comparación con su industria.

8 CONCLUSIONES GENERALES

- En primer lugar, la evaluación financiera arroja resultados positivos a través de un VAN para el proyecto de \$15.906,11 y una TIR de 23,37% mayor al WACC de 17,47%, por su parte el VAN del inversionista es de \$14.040,31 y

la TIR de 33,60% superior al CAPM de 24,26%., estos datos confirman la viabilidad de la ejecución del proyecto.

- Se encontró una oportunidad de negocio fundamentada en la necesidad de aguacate en perfecto nivel de maduración para el uso en comidas, ensaladas, salsas, etc., cuyo tiempo de vida de consumo sea prolongado, siendo el aguacate en conserva un perfecto sustituto al aguacate fresco que brinda un beneficio adicional que es la prolongación de su estado por estar sometido a procesos de conservación, manteniendo la mayor parte de nutrientes que ofrece por ser una fruta, siendo el precio óptimo de \$6,50 para una presentación de 833gr que contiene 4 aguacates tipo Hass.
- En cuanto al análisis externo desarrollado se comprobó que el plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y exportación de aguacate en conserva hacia New York es viable ya que existe un crecimiento en el mercado de productos en conserva y del aguacate como fruta en los últimos años. Por otro lado, el proyecto se ve beneficiado gracias a la renovación del SGP Sistema General de Preferencias entre Ecuador y Estados Unidos, con lo que el producto aguacate en conserva ingresaría al mercado con 0% de arancel, lo que le concede una ventaja competitiva en comparación con otros productos extranjeros del mercado.
- Al ser el aguacate en conserva un producto nuevo que va a ingresar en un mercado existente se define que la estrategia general de marketing a desarrollar es la diferenciación; mientras que la estrategia de posicionamiento escogida es “más por más” ya que el producto ofrece un valor agregado que es su prolongación de vida por lo que los clientes estarán dispuestos a pagar un precio mayor.
- A pesar de que en la investigación de mercado se pudo reconocer que el aguacate tiene gran aceptación en el mercado y la gente estaría dispuesta a consumirlo por sus beneficios, la publicidad y promoción representan un rol importante para un eficiente ingreso y posterior posicionamiento del aguacate en conserva en New York, debido a que según los resultados de las encuestas y entrevistas se determinó que no existe aún este producto en el mercado por lo que el esfuerzo en publicidad a través de la participación en

ferias, promoción con productos complementarios anexos al principal y mantenimiento de una página web deben ser eficientes.

- La estructura organizacional, plan de operaciones y objetivos de la empresa han sido diseñados para que la planta de producción sea apta para la exportación del aguacate en conserva teniendo en cuenta la certificación de Buenas Prácticas de Elaboración que solicita la entidad reguladora de alimentos FDA, como resultado el producto a exportar será de la más alta calidad elaborado con insumos nacionales y procesado con maquinaria especializada 100% ecuatoriana.

REFERENCIAS

Aguacates frescos. Saborea uno hoy. (s.f.). *Información y etiqueta nutricional de los aguacates*. Recuperado el 10 de 06 de 2020, de <https://www.saboreaunohoy.com/nutricion/informacion-y-etiqueta-nutricional-de-los-aguacates/>

ámbito.com. (23 de mayo de 2020). *Riego país Ecuador*. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de ámbito.com: <https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html>

ARCSA. (s.f.). *Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional)*. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria: <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>

BANCO MUNDIAL. (2019). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) - United States*. Recuperado el 20 de 05 de 2020, de Banco Mundial Bif: <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=US&view=chart>

BANCO MUNDIAL. (2019). *PIB (US\$ a precios actuales) - United States*. Recuperado el 23 de 05 de 2020, de Banco Mundial Bif: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=US>

BBC. (07 de agosto de 2019). *Por qué se ha disparado el precio del aguacate y hasta cuándo seguirá subiendo*. (C. Barría, Editor) Recuperado el 26 de octubre de 2019, de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49209380>

BCE. (febrero de 2020). *ECUADOR: REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202002.pdf>

- CFN. (19 de julio de 2018). *CFN Exportamos promueve el financiamiento de las exportaciones de las empresas ecuatorianas*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de Corporación Financiera Nacional: <https://www.cfn.fin.ec/cfn-exporta-promueve-el-financiamiento-de-las-exportaciones-de-las-empresas-ecuatorianas-2/>
- Comercio y Aduanas. (25 de septiembre de 2012). *Incoterms: Responsabilidades Incoterm CFR*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/responsabilidades-cfr-incoterm/>
- CORPOAGUACATE. (2016). *Presentación. ZONAS ADECUADAS PARA EL CULTIVO DE AGUACATE HASS*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de http://corpoaguacate.ec/Documentos/Presentacion_Ecuador.pdf
- Economipedia. (2020). *Matriz de Ansoff*. Recuperado el 15 de 06 de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- EFE. (12 de 02 de 2020). *Trump promueve un acuerdo comercial con Ecuador al recibir a Lenín Moreno*. Recuperado el 23 de 05 de 2020, de Agencia EFE: <https://www.efe.com/efe/usa/politica/trump-promueve-un-acuerdo-comercial-con-ecuador-al-recibir-a-lenin-moreno/50000105-4172546>
- EL COMERCIO. (24 de abril de 2020). *37% de empresas en Ecuador prevé recortes; 35% de firmas en Quito puede mantener su nómina una semana*. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-empresas-desempleo-crisis-coronavirus.html>
- El Comercio. (23 de marzo de 2020). *Riesgo país de Ecuador subió más de 2000 puntos en un día tras pedido de Asamblea de no pago de la deuda*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/riesgo-pais-ecuador-subio-emergencia.html>

- ENEMDU. (2019). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo 2019*. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC): https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/201912_Mercado_Laboral.pdf
- EXPORDATA. (marzo de 2020). *Importancia del comercio exterior en el Ecuador*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de EXPORDATA ONLINE: <http://www.expordata.com/Login?ReturnUrl=%2f>
- FEDEXPOR. (02 de abril de 2018). *Renovación del SGP para productos ecuatorianos por parte de Estados Unidos*. Recuperado el 26 de octubre de 2019, de Federación Ecuatoriana de Exportadores: <https://www.fedexpor.com/renovacion-del-sgp-para-productos-ecuatorianos-por-parte-de-estados-unidos-2/>
- FEDEXPOR. (19 de febrero de 2019). *Empresas ecuatorianas recibirán capacitación para exportar más eficientemente*. Recuperado el 23 de 05 de 2020, de Federación ecuatoriana de exportadores: <https://www.fedexpor.com/empresas-ecuatorianas-recibiran-capacitacion-para-exportar-mas-eficientemente/>
- Fred, D. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 15 de 01 de 2020
- ICEX. (2019). *Notas técnicas y regulaciones EE.UU. Requisitos técnicos sanitarios para la importación de conservas de frutas y verduras en Estados Unidos 2019*. Recuperado el 10 de 05 de 2020, de Gobierno de España. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2019826666.html?idPais=US>
- IESS. (2020). *Códigos sectoriales*. Recuperado el 15 de 05 de 2020, de <https://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/codigos-sectoriales>

- INIAP. (2014). *Aguacate*. Recuperado el 26 de Octubre de 2019, de INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA: <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mfruti/raguacate>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 15 de mayo de 2020
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 16 de marzo de 2020
- Lambin, J. J., Gallucci, C., & Hammond, G. (2008). *Dirección de marketing* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 10 de 03 de 2020
- LÍDERES. (03 de enero de 2018). *El aguacate hass busca más mercado*. Recuperado el 26 de Octubre de 2019, de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/aguacate-hass-busca-mercado-exportaciones.html>
- Maldonado, J. Á. (2018). *Gestión de Procesos*. Tegucigalpa. Recuperado el 15 de mayo de 2020
- MARKETING INSTITUCIONAL Y COMUNICACIÓN PÚBLICA. (21 de 08 de 2014). *¿QUÉ ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PUEDE IMPULSAR EL SECTOR PÚBLICO ESPAÑOL?* Recuperado el 23 de 07 de 2020, de <https://pedropablomerino.wordpress.com/2014/08/21/que-estrategia-de-internacionalizacion-puede-impulsar-el-sector-publico-espanol/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (14 de 01 de 2020). *Agrocalidad trabaja en la implementación de Buenas Prácticas Agropecuarias a escala nacional*. Recuperado el 20 de 07 de 2020, de <https://www.agricultura.gob.ec/agrocalidad-trabaja-en-la-implementacion-de-buenas-practicas-agropecuarias-a-escala-nacional/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (12 de junio de 2020). *Aguacate Fuerte USD / KG*. Recuperado el 14 de 06 de 2020, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/precios-mayoristas>

Onstand, E. (17 de 10 de 2019). *Botellas de plástico vs latas de aluminio: ¿quién ganará la lucha mundial por el agua?* Recuperado el 20 de 07 de 2020, de REUTERS: <https://es.reuters.com/article/idESKBN1WW1CP>

PLUSVALIA. (2020). *Bodega-Galpón*. Recuperado el 15 de 05 de 2020, de <https://www.plusvalia.com/propiedades/calderon-llano-grande-bodega-de-renta-de-800-57498882.html>

PortalFruticola.com. (30 de junio de 2017). *Ecuador da los primeros pasos en la exportación de palta fresca*. Recuperado el 15 de 01 de 2020, de <http://www.portalfruticola.com/noticias/2017/06/30/ecuador-da-los-primeros-pasos-la-exportacion-palta-fresca/>

PortalFruticola.com. (27 de marzo de 2020). *USDA: Demanda de aguacates en Estados Unidos aumenta constantemente*. Recuperado el 10 de 06 de 2020, de <https://www.portalfruticola.com/noticias/2020/03/27/usda-demanda-de-aguacates-en-estados-unidos-aumenta-constantemente/>

PRIMICIAS. (06 de marzo de 2020). *Créditos urgentes de hasta un millón de dólares para los exportadores*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/creditos-urgentes-de-hasta-un-millon-de-dolares-para-los-exportadores/>

PRO ECUADOR. (22 de junio de 2018). *Agroindustria*. Recuperado el 23 de 05 de 2020, de Pro Ecuador: <https://www.proecuador.gob.ec/perfil-sectorial-agroindustria/>

PRO ECUADOR. (marzo de 2018). *Perfil Logístico de Estados Unidos – 2017*. Recuperado el 23 de 05 de 2020, de PRO ECUADOR: <https://www.proecuador.gob.ec/perfil-logistico-de-estados-unidos-2017/>

- PRO ECUADOR. (23 de noviembre de 2018). *Tendencia de alimentos en Estados Unidos*. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de PRO ECUADOR: file:///C:/Users/kiole/Downloads/PROEC_BIC2018_11_MIAMI.pdf
- PROECUADOR. (28 de marzo de 2018). *Crece la demanda de aguacate a nivel mundial*. Recuperado el 27 de Octubre de 2019, de PROECUADOR: <https://www.proecuador.gob.ec/crece-la-demanda-de-aguacate-a-nivel-mundial/>
- PROECUADOR. (18 de Diciembre de 2018). *Oportunidades para productos ecuatorianos en cadena de supermercados LIDL US*. Recuperado el 20 de marzo de 2020, de <https://www.proecuador.gob.ec/oportunidades-para-productos-ecuatorianos-en-cadena-de-supermercados-lidl-us/>
- PROECUADOR. (20 de junio de 2019). *Guía Comercial de Estados Unidos*. Recuperado el 20 de 01 de 2020, de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-comercial-de-estados-unidos/>
- Real Academia Española. (2020). *conserva*. Recuperado el 24 de abril de 2020, de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?w=conserva>
- Robbins, C. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación. Recuperado el 10 de junio de 2020
- SANTANDER. (mayo de 2020). *ESTADOS UNIDOS: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Recuperado el 15 de 05 de 2020, de Santander Trade Markets: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- SENAE. (abril de 2017). *Para Exportar*. Recuperado el 20 de marzo de 2020, de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- SOLISTICA. (25 de abril de 2019). *Carga consolidada o LTL*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://blog.solistica.com/carga-consolidada-y-completa-ventajas-de-cada-una>

SUPERCIAS. (28 de febrero de 2020). *Suplemento Ley orgánica de emprendimiento e innovación*. Recuperado el 23 de 05 de 2020, de Superintendencia compañías, valores y seguros: <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/76783625-5a7e-4ba0-888b-7e12adad61e7/Ley+Org%C3%A1nica+de+Emprendimiento+e+Innovaci%C3%B3n.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=76783625-5a7e-4ba0-888b-7e12adad61e7>

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS. (2020). *Compañías por Actividad Económica*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

TRADE MAP. (2019). *Bilateral trade between Ecuador and United States of America in 2019*. Recuperado el 14 de 06 de 2020, de ITC: <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c842%7c%7c2008%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c1%7c1%7c%7c1>

TRADE MAP. (2019). *Comercio bilateral entre Ecuador y United States of America en 2019*. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de ITC: <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c842%7c%7c2008%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c1%7c1%7c1>

TRADE MAP. (2019). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2019*. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de ITC: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c08%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1

TRADE MAP. (2019). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2019*. Recuperado el 20 de 05 de 2020, de ITC: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c0804%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1

TRADE MAP. (2019). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2019*. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de ITC: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c2008%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1

U.S. International Trade Commission. (2020). *Harmonized Tariff Schedule (2020 Revisión 13)*. Recuperado el 10 de 06 de 2020, de <https://hts.usitc.gov/current>

UNITED STATES CENSUS. (julio de 2019). *QuickFacts United States*. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de United States Census Bureau: <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/US/PST045219>

USDA. (12 de 06 de 2020). *Report Results for Retail*. Recuperado el 14 de 06 de 2020, de United States Department of Agriculture: <https://www.marketnews.usda.gov/mnp/fv-report-retail?repType=&run=&portal=fv&locChoose=&commodityClass=&startIndex=1&type=retail&class=FRUITS&commodity=AVOCADOS®ion=NORTHEAST+U.S.&organic=ALL&repDate=06%2F06%2F2020&endDate=06%2F12%2F2020&compareLy=No>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz Análisis de la Industria

Matriz de Análisis de la Industria

| | Nada atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | | Calificación | Promedio de calificación |
|---|------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-------------------|--------------|--------------------------|
| Entrada de Nuevos Competidores | | | | | | | | |
| Economías de escala | Poco | X | | | | Mucho | 4 | 3,0 |
| Identificación de marcas | Poco | X | | | | Alto | 4 | |
| Crecimiento del mercado | Bajo | | | | X | Alto | 1 | |
| Requerimiento de capital | Bajo | | | X | | Alto | 2 | |
| Barreras arancelarias y no arancelarias | Sin Importancia | X | | | | Importante | 4 | |
| Rivalidad entre Competidores | | | | | | | | |
| Cantidad de competidores | Muchos | | X | | | Pocos | 2 | 2,2 |
| Crecimiento de la Industria | Lento | | | X | | Rápido | 2 | |
| Costos fijos | Altos | | X | | | Bajo | 3 | |
| Características del producto | Commodities | | | X | | Especializados | 2 | |
| Capacidad de crecimiento | Poco Crecimiento | | | X | | Largo Crecimiento | 2 | |
| Capacidad de negociación de clientes | | | | | | | | |
| Número de clientes | Pocos | | | X | | Algunos | 2 | 3,0 |
| Producto sustitutos | Varios | X | | | | Pocos | 4 | |
| Costo de migración de compradores | Bajo | | | X | | Alto | 2 | |
| Influencia de la calidad | Bajo | X | | | | Alto | 4 | |
| Capacidad de negociación Proveedores | | | | | | | | |
| Cantidad de proveedores | Pocos | | | | X | Varios | 1 | 2,3 |
| Insumos sustitutos | Bajo | X | | | | Alto | 4 | |
| Costo de migración de proveedores | Alto | | | | X | Bajo | 1 | |
| Capacidad de convertirse en competencia | Alto | X | | | | Bajo | 4 | |
| Precios de productos a proveer | Bajo | | | X | | Alto | 2 | |
| Contribución a la calidad del producto | Alto | | | X | | Bajo | 2 | |
| Total Análisis Industria | | | | | | | | |
| Entrada de Nuevos Competidores | Bajo | | X | | | Alto | 3,0 | 2,9 |
| Rivalidad entre Competidores | Alto | | | X | | Bajo | 2,2 | |
| Capacidad de negociación de clientes | Alto | | X | | | Bajo | 3,0 | |
| Capacidad de negociación Proveedores | Alto | | | X | | Bajo | 2,3 | |
| Viabilidad de Sustitutos | Algunos | X | | | | Poco | 4 | |

Anexo No. 2: Guía de entrevista a expertos:

| Ficha Técnica Entrevistado Experto 1 | |
|---|---|
| Nombre: | Humberto Guerrero |
| Fecha de la Entrevista | Jueves 05 de diciembre de 2019 |
| Lugar de Entrevista | Skype |
| Perfil del entrevistado | Técnico de Corpoaguacate |
| Preguntas | <p>1. Hábleme acerca de la industria y la experiencia como productor del aguacate, materia prima base del proyecto.</p> <p>2. ¿Cómo es la producción del aguacate en el Ecuador y qué tipos de aguacate existen?</p> <p>3. En el Ecuador existen leyes que amparan la producción de los diversos productos alimenticios de origen vegetal, en ese sentido ¿Existe algún tipo de beneficio para los productores de aguacate?</p> |

| | |
|--|---|
| | 4. En cuanto al proyecto (Breve descripción), ¿Cree usted que es posible la exportación de un producto en conserva siendo la fruta principal el aguacate? |
| | 5. ¿Cómo es la exportación actual del aguacate fresco? |

| Ficha Técnica Entrevistado Experto 2 | |
|---|---|
| Nombre: | Ing. Francisco Correa |
| Fecha de la Entrevista | Jueves 05 de diciembre de 2019 |
| Lugar de Entrevista | Skype |
| Perfil del entrevistado | Cofundador de Provefrut, empresa exportadora de vegetales congelados |
| Preguntas | 1. Hábleme acerca de la industria y la experiencia cofundador de Provefrut. |
| | 2. ¿Me podría indicar algunas características o recomendaciones relevantes sobre el proceso de conservación |
| | 3. ¿Conoce acerca de las regulaciones y nivel de complejidad de una exportación a Estados Unidos? |
| | 4. En cuanto al canal de distribución ¿Me podría recomendar el más apto para el tipo de producto que deseo ingresar en el país destino? |
| | 5. ¿Cuáles son los requerimientos sanitarios nacionales para tomar en cuenta para una exportación? |

| Ficha Técnica Entrevistados 3 y 4 Clientes Finales | | |
|---|--|------------------------------------|
| Nombre: | Gabriela Terán | Irene Astudillo |
| Fecha de la Entrevista | Viernes 06 de diciembre de 2019 | |
| Lugar de Entrevista | WhatsApp Videollamada | |
| Perfil del entrevistado | Manager de "El Tequilazo" Mexican Restaurant. Ubicado en New York. | Consumidora, residente en New York |
| Preguntas | 1. En cuanto al consumo de productos en conserva me podría indicar su experiencia sobre los hábitos de compra. | |
| | 2. ¿Considera usted que el consumo del aguacate es habitual en New York? | |
| | 3. ¿Quiénes son sus proveedores de aguacate y de los diversos productos enlatados que adquiere semanalmente? | |
| | 4. ¿Me podría mencionar el uso que le da al aguacate? | |
| | 5. ¿Conoce alguna marca de productos en conserva que se comercialice en su lugar de residencia? | |

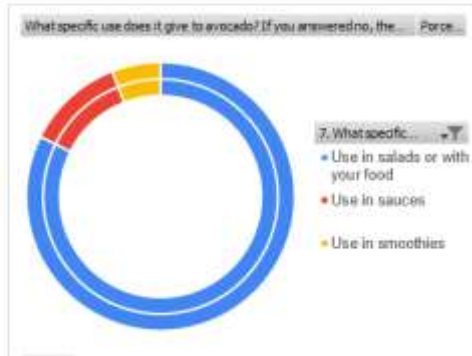
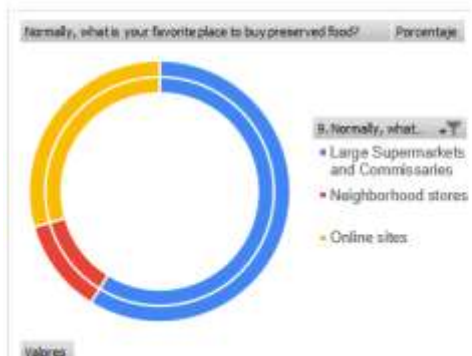
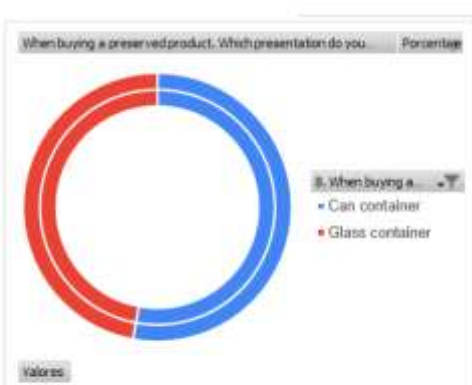
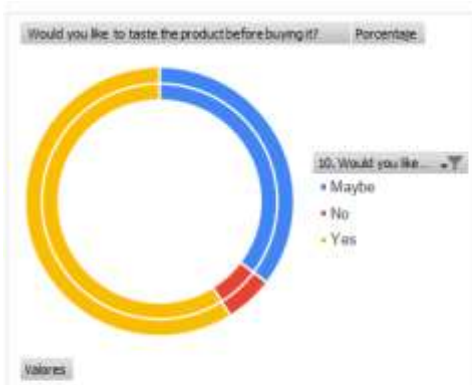
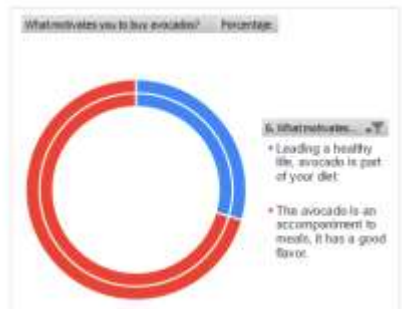
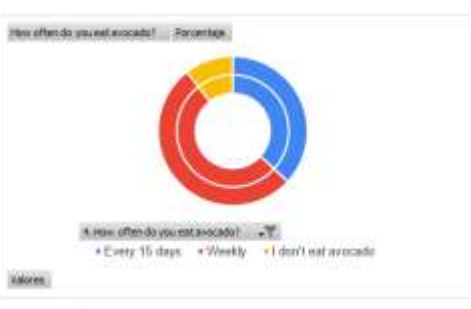
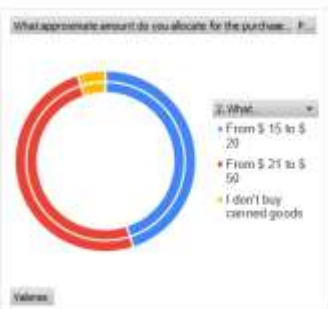
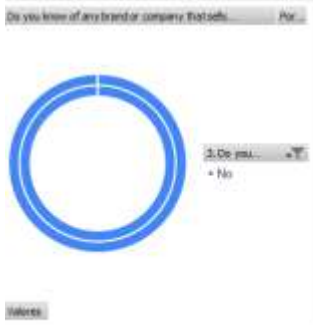
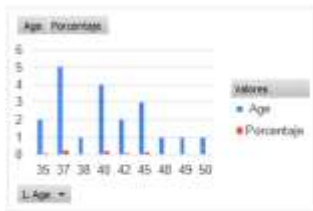
Anexo No. 3: Formato de la encuesta realizada por Google Forms y Gráficos de los Resultados:

La encuesta se realizó en el idioma inglés. Sin embargo, en el presente trabajo se la detalla en español:

1. Edad:
 - **Objetivo: Identificar el rango de edad en que las personas tienden a consumir mayor cantidad de productos en conserva.**
2. ¿Qué monto aproximado asigna para la compra de productos en conserva, al mes?
 - No compro productos en conserva
 - De \$15 a \$20
 - De \$21 a \$50
 - Más de \$51
 - **Objetivo: Conocer el gasto que se destina al consumo de productos en conserva al mes o si no los consume.**
3. ¿Conoce usted alguna marca o empresa que venda aguacates en conserva?
 - Si
 - No
 - *¿Si su respuesta es sí, podría mencionar la Marca?*
 - **Objetivo: Identificar la existencia de competencia local del producto aguacate en conserva.**
4. ¿Con qué frecuencia consume aguacate?
 - No consumo aguacate
 - Semanalmente
 - Cada 15 días
 - Mensualmente
 - **Objetivo: Estimar la frecuencia en que las personas consumen aguacate o si no lo hacen.**
5. ¿Al momento de comprar aguacate, en una sola compra, cuántas unidades adquiere?

- De 1 a 4 unidades
 - De 5 a 10 unidades
 - Más de 11 unidades
 - **Objetivo: Estimar la cantidad de aguacates que adquieren los consumidores en cada compra, para que junto con la pregunta 3 (Frecuencia de consumo), se pueda estimar la demanda de producto.**
6. ¿Qué le motiva a comprar aguacates?
- Llevar una vida saludable, el aguacate es parte de su dieta
 - El aguacate es un acompañante de las comidas, tiene un buen sabor.
 - Beneficios del aguacate en los ámbitos de cosmetología, cuidado de la piel, etc.
 - **Objetivo: Indagar sobre el estilo de vida del consumidor y la influencia del aguacate.**
7. ¿Qué uso específico le da al aguacate?
- Uso en ensaladas o acompañantes de su comida
 - Uso en salsas
 - Uso en batidos
 - Uso en mascarillas, cosmetología
 - **Objetivo: Conocer el uso principal que las personas le dan al aguacate para enfocar la promoción y segmento de clientes.**
8. Al comprar un producto en conserva. ¿Qué presentación prefiere?
- Envase de lata
 - Envase de vidrio
 - En funda/doy pack
 - **Objetivo: Analizar la preferencia del empaque de los productos en conserva de los consumidores, para tomarlo en cuenta en el proyecto.**
9. Normalmente ¿Cuál es su lugar preferido para comprar alimentos en conservas?
- Grandes Supermercados y comisariatos
 - Tiendas de barrio

- Sitios en línea
 - **Objetivo: Determinar los posibles puntos de venta del producto, esta información se canalizará a través del distribuidor.**
10. ¿Le gustaría degustar el producto antes de comprarlo?
- Si
 - Tal vez
 - No
 - **Objetivo: Identificar la aceptación de una posible estrategia de promoción.**
11. ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir con la compra de aguacates en conserva?
- Mayor contenido en el empaque
 - Precios de oferta
 - Empaques individuales pequeños con el mismo producto adjuntas al producto principal.
 - Productos complementarios anexos al producto principal.
 - **Objetivo: Identificar la aceptación de una posible estrategia de promoción.**
12. ¿Estaría dispuesto a comprar aguacates en conserva (Mitades de aguacates con cascara y sin semilla) provenientes del Ecuador?
- Si
 - No
 - Tal vez
 - **Objetivo: Analizar el nivel de aceptación que tendría el producto.**
13. A qué precio entre \$4.00 y \$10.00, consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?
14. A qué precio entre \$4.00 y \$10.00, consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?
15. A qué precio entre \$4.00 y \$10.00, consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?
16. A qué precio entre \$4.00 y \$10.00, consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?



Anexo No. 4: Tablas de Correlación y Contingencia

| | 1. Age | 2. What approx. amount do you allocate for the purchase of preserved products, per month? | 3. Do you know of any preserved products? | 4. How often do you eat preserved products? | 5. When buying a preserved product, which presentation do you prefer? | 6. What motivates you to buy preserved products? | 7. What specific use do you have for preserved products? | 8. When buying a preserved product, in a single purchase, how many units do you buy? | 9. Normally, what is your favorite place to buy preserved food? | 10. Would you be willing to buy preserved avocados (avocado peel halves and pitted) from Ecuador? | 11. What type of product do you prefer to buy? | 12. Would you be willing to buy avocados from Ecuador? |
|---|-------------|---|---|---|---|--|--|--|---|---|--|--|
| 1. Age | 1 | | | | | | | | | | | |
| 2. What approx. amount do you allocate for the purchase of preserved products, per month? | -0.40234903 | 1 | | | | | | | | | | |
| 3. Do you know of any preserved products? | 0.14969907 | 0.56430467 | 1 | | | | | | | | | |
| 4. How often do you eat preserved products? | 0.29126655 | 0.49799006 | 0.62296549 | 1 | | | | | | | | |
| 5. When buying a preserved product, which presentation do you prefer? | 0.39130002 | 0.5568576 | 0.4040951 | 0.47503837 | 1 | | | | | | | |
| 6. What motivates you to buy preserved products? | 0.39526098 | 0.68205203 | 0.44857188 | 0.5072738 | 0.76623251 | 1 | | | | | | |
| 7. What specific use do you have for preserved products? | 0.76382126 | 0.45011598 | 0.36939488 | 0.64633478 | 0.45677307 | 0.45961355 | 1 | | | | | |
| 8. When buying a preserved product, in a single purchase, how many units do you buy? | 0.25734513 | 0.33407039 | 0.41072005 | 0.83621425 | 0.31681589 | 0.45971031 | 0.61593688 | 1 | | | | |
| 9. Normally, what is your favorite place to buy preserved food? | 0.18852472 | 0.49309732 | 0.32502307 | 0.59513218 | 0.55541883 | 0.50001357 | 0.18622443 | 0.47228079 | 1 | | | |
| 10. Would you be willing to buy preserved avocados (avocado peel halves and pitted) from Ecuador? | 0.10826555 | 0.35502311 | 0.32089691 | 0.38258488 | 0.53262596 | 0.50862194 | 0.24594538 | 0.43405737 | 0.68055969 | 1 | | |
| 11. What type of product do you prefer to buy? | 0.22311105 | 0.37918316 | 0.33262827 | 0.37369211 | 0.58009543 | 0.7511393 | 0.25289355 | 0.25057249 | 0.83007323 | 0.61986143 | 1 | |
| 12. Would you be willing to buy avocados from Ecuador? | 0.25620905 | 0.5059285 | 0.31578947 | 0.380976 | 0.65798244 | 0.48057684 | 0.65874614 | 0.49286406 | 0.40347051 | 0.53482819 | 0.42964485 | 1 |

| 4. How often do you eat avocado? | | 5. When buying avocado? | | From 5 to Total general | |
|----------------------------------|--|-------------------------|---------------|-------------------------|----------------|
| Every 15 days | | 35.29% | 5.88% | | 41.18% |
| Weekly | | 35.29% | 23.33% | | 58.62% |
| Total general | | 70.58% | 29.41% | | 100.00% |

| 2. When buying a preserved product, which presentation do you prefer? | | 4. How often do you eat? | | Weekly Total general | |
|---|--|--------------------------|---------------|----------------------|----------------|
| Can container | | 5.88% | 47.99% | | 52.94% |
| Glass container | | 35.29% | 11.76% | | 47.06% |
| Total general | | 41.18% | 58.82% | | 100.00% |

| 2. What approximate amount do you allocate for the purchase of preserved products, per month? | | 1. Edad | | | | | | | | | | | |
|---|--|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| From \$ 10 to \$ 20 | | 10.00% | 10.00% | 0.00% | 10.00% | 5.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 5.00% | 45.00% |
| From \$ 21 to \$ 50 | | 0.00% | 10.00% | 0.00% | 10.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 0.00% | 50.00% |
| I don't buy preserved goods | | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 5.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 5.00% |
| Total general | | 10.00% | 25.00% | 0.00% | 20.00% | 10.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 100.00% |

| 4. What motivates you to buy avocados? | | 5. When buying avocado, in a single purchase, how many units do you buy? | | From 5 to Total general | |
|--|--|--|---------------|-------------------------|----------------|
| Leading a healthy life, avocado is part of your diet | | 29.41% | 0.00% | | 29.41% |
| The avocado is an accompaniment to meals, it has a good flavor | | 41.18% | 29.41% | | 70.59% |
| Total general | | 70.59% | 29.41% | | 100.00% |

| 5. What motivates you to buy avocados? | | 7. What specific use do you have for preserved products? | | | | Use in salads or with your diet | | Use in smoothies | | Total general | |
|--|--|--|---------------|--------------|--------------|---------------------------------|--|------------------|--|---------------|----------------|
| Leading a healthy life, avocado is part of your diet | | 23.53% | 0.00% | 5.88% | 0.00% | | | | | | 29.41% |
| The avocado is an accompaniment to meals, it has a good flavor | | 58.82% | 11.76% | 0.00% | 0.00% | | | | | | 70.59% |
| Total general | | 82.35% | 11.76% | 5.88% | 0.00% | | | | | | 100.00% |

| 12. Would you be willing to buy preserved avocados (avocado peel halves and pitted) from Ecuador? | | Edad | | | | | | | | | | | |
|---|--|--------------|---------------|---------------|---------------|--|--|--|--|--|--|--------------|----------------|
| Yes | | 5.88% | 17.65% | 17.65% | 11.76% | | | | | | | | 70.47% |
| No | | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | | | | | | | 5.88% | 5.88% |
| Maybe | | 0.00% | 5.88% | 5.88% | 0.00% | | | | | | | 0.00% | 17.65% |
| Total general | | 5.88% | 23.53% | 23.53% | 11.76% | | | | | | | 5.88% | 100.00% |

| 7. Normally, what is your favorite place to buy preserved food? | | 4. How often do you eat? | | Weekly Total general | |
|---|--|--------------------------|---------------|----------------------|----------------|
| Large Supermarkets and Concessionaires | | 17.65% | 41.18% | | 58.82% |
| Neighborhood stores | | 5.88% | 5.88% | | 11.76% |
| Online sites | | 17.65% | 11.76% | | 29.41% |
| Total general | | 41.18% | 58.82% | | 100.00% |

Anexo No. 5: Matriz de Estrategias Básicas de Internacionalización



Anexo No. 6: Ejemplo de tipo de etiquetado nutricional

| Datos nutricionales | | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|-----|
| 3 porciones por receta | | Vitamina D: 0mg | |
| Tamaño de la porción | 1/3 de aguacate mediano (50g) | Calcio: 10mg | - |
| Cantidad por porción: | | Hierro: 0.3mg | 2% |
| Calorías | 80 | Potasio: 250mg | 6% |
| | % Valor diario* | Vitamina A: 0mcg | - |
| Grasa total 8g | 10% | Vitamina C: 4mg | 4% |
| Grasas Saturadas: 1g | 5% | Vitamina E: 1mg | 2% |
| Grasas Trans: | - | Vitamina K: 18mcg | 11% |
| Grasas Poliinsaturadas: 1g | - | Tiamina: 0.04mg | 4% |
| Grasa Monoinsaturada: 5g | - | Riboflavina: 0.1mg | 8% |
| Colesterol 0mg | 0% | Niacina: 1mg | 6% |
| Sodio 0mg | 0% | Vitamina B6: 0.1mg | 6% |
| Carbohidratos totales 4g | 1% | Fosforo: 45mg DFE (Ingeniería México) | 10% |
| Fibra dietética: 3g | 11% | Ácido Pantoténico: 0.7mg | 13% |
| Azúcares: 0g | - | Fosforo: 30mg | 2% |
| Incluye 0g de azúcar agregada | 0% | Magnesio: 15mg | 4% |
| Proteína 1g | - | Zinc: 0.3mg | 2% |
| | | Cobre: 0.1mg | 10% |
| | | Manganeso: 0.1mg | 4% |

*El porcentaje del valor nutricional diario indica qué tanto contribuye un nutriente en una porción de alimento a la dieta diaria. Se usan 2,000 calorías al día como base para hacer recomendaciones generales de nutrición.

Obtenido de (Aguacates frescos. Saborea uno hoy)

Anexo No. 7: Información requerida en la Etiqueta

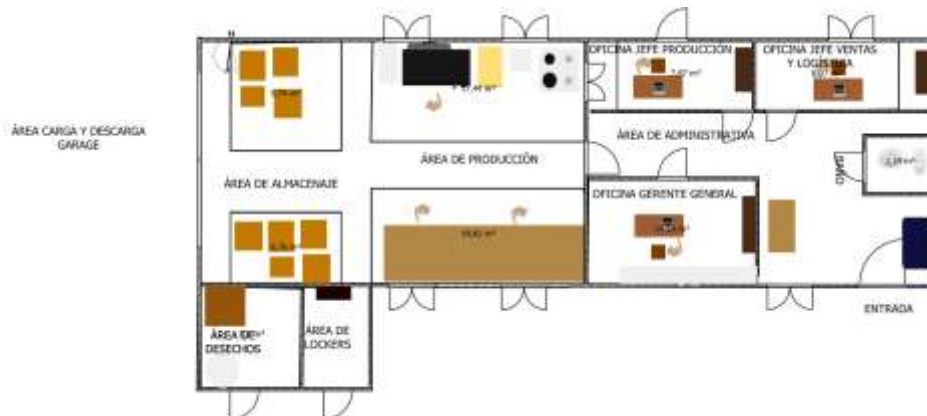
| Etiquetado General | Etiquetado Nutricional |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del producto - Contenido neto - Nombre y dirección del fabricante, envasador o distribuidor - Se indicará país de origen en inglés - Declaración de ingredientes - Declaración de presencia de alérgenos | <ul style="list-style-type: none"> - Número de calorías por ración del producto alimentario - Cantidad de grasa total, grasa saturada y trans fat - Colesterol, sodio, potasio, hidratos de carbono, proteínas, vitaminas, minerales. |

Anexo No. 8: Incoterm CFR

| Incoterms 2010 | | Incoterms 2010 | | | | | | | | | |
|-------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Modalidad de transporte | Mercancía acondicionada para su venta | La carga en el almacén del vendedor | Transporte interior en origen | Formalidades aduaneras de exportación | Gastos manipulación en origen | Transporte principal | El seguro de la mercancía | Gastos manipulación de destino | Formalidades aduaneras de importación | Transporte interior en destino | Entrega de la mercancía al comprador |
| EXW | Polivalente | | | | | | | | | | |
| FCA | Polivalente | | | | | | | | | | |
| FAS | Marítimo | | | | | | | | | | |
| FOB | Marítimo | | | | | | | | | | |
| CPT | Polivalente | | | | | | | | | | |
| CIP | Polivalente | | | | | | | | | | |
| CFR | Marítimo | | | | | | | | | | |

Obtenido de (Comercio y Aduanas, 2012)

bAnexo No. 9: Planta de producción (Plano e imágenes)



Link: <https://www.plusvalia.com/propiedades/calderon-llano-grande-bodega-de-renta-de-800-57498882.html>

Anexo No. 10: Comparación de la estructura organizacional de 3 empresas del CIU de la industria.

| COMPARACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESAS CIU: C1030.12 | | | |
|---|-------------------|------------------------------|-------------------|
| Nombre Compañía | Estructura Legal | Diseño Organizacional | Características |
| GOOD FRUITS Cia. Ltda. | Compañía Limitada | Estructura funcional | Exporta |
| AGRICOLA HEALTHY TROPICAL SNACKS HEALTHYFRUIT CIA.LTDA. | Compañía Limitada | Estructura funcional | Venta Nacional |
| ALIMENTOS Y CONSERVAS DEL ECUADOR S.A. ECUACONSERVA | Sociedad Anónima | Estructura funcional | Exporta |
| AGROSOLUTIONS CIA. LTDA. | Compañía Limitada | Estructura en línea (staff): | Exporta e Importa |

Anexo No. 11: Cotización del Operador Logístico

| PRELIQUIDACION DE TRANSPORTE | | Ref.:LOG-T-585-20 | |
|--|----------------|--|-------------|
| Cliente: GOOD FRUIT Dirección: C/ CALDERÓN Sud | | Administración: WILCO MORÁN Email: rco44@hotmail.es Fecha: 2020/Mar/31 | |
| Proveedor: PROVIDOR: FRUTA EN CONSERVA Via: Marítima - MARITIME SERVICES LINE DEL ECUADOR SML DEL Origen: QUAYACULI Destino: NEW YORK Plaza: 1 Peso Bruto (KG): 6,190.00 Peso Cargado (KGM) / FRI: Materia: 4 @ 120.00000000000000 Código (M3): 7.81 Interventor: EDW - La Alcaza Tipo de Cambio: USD 1.00 | | | |
| Descripción | Valor Unitario | Subtotal | Valor Final |
| A. Transporte | | | |
| FLETE APROXIMADO FLETE MARITIMO | USD/M | 90.00 | 722.75 |
| DEL FEE | USD | 75.00 | 75.00 |
| B. Servicios Locales DUNE | | | |
| ESTORAGE | USD | 20.00 | 20.00 |
| CONSOLIDACION | USD | 50.00 | 50.00 |
| COLLECT FEE | % | 5.00 | 38.80 |
| DOCUMENTATION FEE | USD | 50.00 | 50.00 |
| INSPECCION ANTI-NARCOTICOS | USD | 30.00 | 30.00 |
| VGM | USD | 15.00 | 18.00 |
| GAFFI PROCESAMIENTO LOGISTICA | USD | 50.00 | 50.00 |
| C. Servicios Locales Logística BLUON | | | |
| CONSOLIDACION MARITIMA - LCL | USD/M | 10.00 | 78.00 |
| ELABORACION DAE | USD | 50.00 | 50.00 |
| SERVICIO LOGISTICO TERRESTRE - LCL - LCL - OVE | USD/M | 50.00 | 380.50 |
| MANEJO - LOGISTICA - 50.000 USD | % | 0.00 | 105.00 |
| TRAMITE DE ADUANA - EXPORTACION | % | 275.00 | 275.00 |
| COURIER INTERNACIONAL - DOCUMENTOS | USD | 75.00 | 75.00 |
| TRANSMISION ECUAPASS | USD | 75.00 | 75.00 |
| EMISION HBL | USD | 75.00 | 75.00 |
| BOOKING | USD | 50.00 | 50.00 |
| Nota: 1. Flete superior con aproximación y basado en los datos que nos han sido facilitados al momento de la cotización y se basará en el cargo en nuestros sistemas para el destino y la fecha para la recepción de los bienes para las fechas mencionadas, siempre y cuando el valor unitario de la mercancía. 2. Este cotización no incluye gastos de empaque, almacenamiento, demoras en los puertos de la línea aérea o alguna incógnita, tampoco se incluye el seguro que se debe contratar en cada caso. 3. Los gastos de la línea aérea pueden variar en el punto de partida. 4. El tiempo de tránsito de los USAS, depende de SEAMAR. 5. En caso de tener otros tipos de facturas por impuestos, MARRU S.A. 6. Instrucciones de empaque: ATT: FRANCISCO BARRERA C/ CALDERÓN 208 Y CALLE 308 LOS BRUJOS 20 EDIF. LIBRAN TOWER, 450-4500-07 EDW-403 | | SUBTOTAL (1+2+3+4): 2,216.23 Servicios Locales (2.0%) IVA: 470.55 TOTAL: 2,389.81 FACTOR DE IMPORTACION: 0.00 | |

