



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MÉXICO



CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO

---

# Plan de exportación para la asociación “La Libertad”

Tesis

Para obtener el título de:

Licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales

Presenta:

Magali Natalia Martínez Reyes

Directora de Tesis:

M.A. Marivel Ramírez Hernández

Tenancingo, Estado de México, 2019.

## RESUMEN

México cuenta con el potencial de ser un país productor hortofrutícola, por ejemplo en frutas como aguacate, limón, fresa, papaya, naranja, frambuesa y toronja, verduras en las que el país tiene gran relevancia por ser un productor a nivel mundial como el chile, ejote, cebolla, calabaza, esparrago, tomate, brócoli y coliflor ; gracias a su posición geográfica, densidad de su suelo, clima, por mencionar algunas características que propician al cultivo de distintas variedades; una de las principales frutas por las cuales es reconocido mundialmente, es el aguacate, por su sabor, textura, propiedades y beneficios que tiene para la salud.

De acuerdo a los informes realizados por la SAGARPA, México se consolida como el principal productor de aguacate a nivel mundial. El Estado de Michoacán y el Estado de México son los principales productores de esta fruta. Mismos que han exportado a diferentes países del mundo como lo son Japón, Estados Unidos, Canadá, Europa, China, por mencionar algunos.

El principal mercado del aguacate mexicano es el estadounidense, gracias a su alta demanda, los productores se han visto beneficiados e incentivado para seguir produciendo esta fruta y de la misma manera exportarla a nuevos mercados en los cuales sería muy bien valorizada la fruta. Así es como poco a poco los mexicanos se han introducido a mercados nunca antes pensados.

Debido al éxito obtenido con esta fruta, se ha expandido la gama de productos que se pueden ofrecer a base del aguacate como lo son el guacamole, aguacate sin cascara, sin hueso, salsa de aguacate, aguacate con verduras, en aceite, para shampoos, mascarillas, crema para la piel, etc. La variedad de estos productos ha tenido también una fuerte demanda en los diferentes mercados, sin importar que ya se encuentre o lo domine, la presentación del aguacate fresco.

Con el gran éxito que se ha obtenido de la comercialización y producción del aguacate en el mercado nacional, México tiene la capacidad de exportar su producto a mercados extranjeros. Y este fue el objetivo del trabajo, la realización de una alternativa financiera para la asociación “La libertad”.

Dicha alternativa financiera se basó en la metodología del autor Olegario Llamazares García-Lomas en el plan de exportación utilizada en el libro como negociar con éxito a 50 países, publicada en 2008. La cual se consideró que fue la más apta y precisa para lo que se deseaba, en comparación con las diferentes metodologías analizadas. Dando así como resultado que en el mercado de Suecia se podría tener éxito comercializando el aguacate, obteniendo una rentabilidad financiera.

Así de esta manera la asociación de productores de aguacate la libertad de Donato Guerra del Estado de México, México. Tiene una alternativa de penetrar el mercado de Suecia, mismo que no está muy saturado. Mismo que cuenta con la ventaja de tener la suficiente producción como para cubrir el mercado nacional y el internacional.

Como resultado se obtendrá el acceso a un nuevo mercado en el que se detecta una gran oportunidad para ofertar el aguacate mexicano y sea distinguido por su gran sabor. De esta manera la alternativa ofrecería nuevos clientes, mayores ganancias, nuevos mercados y la carta de presentación para poder introducirse a otros posibles países en los cuales el aguacate sea comercializado.

A la conclusión que se llegó con dicho estudio es que los tratados son una base fundamental para poder acceder a un nuevo mercado de una manera fácil y con múltiples beneficios.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	6
ANTECEDENTES .....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
JUSTIFICACIÓN .....	11
HIPOTESIS .....	12
OBJETIVOS .....	12
CAPÍTULO 1 “DIAGNOSTICAR LA EXPORTACIÓN” .....	13
1.1 Análisis interno (empresa).....	19
1.2 Análisis externo (empresa).....	21
1.3 Análisis FODA internacional.....	38
1.4 Diagnóstico de la internacionalización .....	39
CAPITULO 2 INVESTIGAR LA FORMA DE ENTRADA .....	41
2.1 Alternativas de formas de entrada .....	41
2.2 Acceso al mercado .....	41
2.3 Selección de formas de entrada.....	44
2.4 Perfil del cliente/agente/distribuidor.....	45
2.5 Selección de mercados objetivo .....	46
CAPÍTULO 3 INVESTIGAR LA OFERTA INTERNACIONAL .....	49
3.1 Selección de la gama de productos.....	49
3.2 Estandarización/adaptación del producto .....	50
3.3 Cálculo de precios internacionales .....	51
3.3.1 Costos .....	52
3.4 Elaboración de la oferta .....	57
CAPÍTULO 4 POLITICA DE COMUNICACIÓN .....	58
4.1 Marca.....	58

4.2	Posicionamiento y mensaje promocional .....	59
4.3	Instrumentos de comunicación.....	59
4.4	Presupuesto de comunicación.....	60
4.5	Empaque y embalaje.....	61
	<b>CAPÍTULO 5 AVERIGUAR UN PLAN ECONOMICO.....</b>	<b>63</b>
5.1	Objetivos de venta .....	63
5.2	Cuenta de explotación internacional .....	64
5.3	Plan económico .....	66
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>70</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>73</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación hace referencia a un proceso de exportación en el cual se comercializará el aguacate en un nuevo mercado. Y derivado a esto se pueden tener mayores ganancias, más clientes y un mejor posicionamiento. En esta ocasión se presentó la opción del mercado de Suecia, siendo este país parte de la Unión Europea, proporcionando ciertas ventajas, entre cuales se encuentran: las de libre comercio en los países miembros de esta comunidad. Así de esta manera es más fácil introducirse a los países escandinavos.

Una vez penetrando un mercado europeo el aguacate tiene una mayor posibilidad de integrarse a nuevos mercados de Europa, ya que genera una carta de presentación para los próximos mercados a penetrar.

La característica principal de este proyecto es la internacionalización del aguacate a dicho mercado europeo. En Suecia se ha trabajado muy poco en cuanto a la comercialización del aguacate.

Las causas principales por las que la negociación y/o comercialización del aguacate no se han llevado a cabo de manera frecuente son: debido a la distancia que se tiene desde México, los pocos convenios que se han llevado a cabo con el país, entre otras variables que complican las negociaciones para que sea más comercial el producto. Sin embargo, en los diversos tratados de libre comercio que se han firmado y se encuentran incluidos estos países en los cuales es más fácil comercializar diversos productos, con bajos impuestos; México tiene la ventaja de ser beneficiado con la eliminación de aranceles a la exportación del aguacate a Suecia.

Gracias a esto la principal ventaja que tendría la asociación “La libertad” al introducirse al mercado es que tiene una alta demanda y con esto las posibilidades de tener éxito en este país son mayores, los clientes que ya conocen el producto y lo podrán seguir consumiendo con una mejor calidad, ya que todo el año la asociación tiene su propia producción y no depende de una tercera empresa para poder satisfacer el mercado.

Para que dicho plan de exportación tenga el éxito esperado, se basó en la metodología propuesta por el autor Olegario Llamazares García-Lomas utilizada en el libro como negociar con éxito a 50 países, publicada en 2008. En la cual paso a paso se hizo un análisis de la asociación y el posible mercado al que se desea penetrar para examinar las ventajas y desventajas que se pudieran tener en este prospecto de mercado.

Como ya se ha mencionado en líneas anteriores la finalidad es internacionalizar el aguacate en un mercado europeo y de esta forma seguir comercializando en diferentes mercados teniendo una alta rentabilidad financiera.

## ANTECEDENTES

Desde épocas antiguas el aguacate fue uno de los principales productos de Mesoamérica. Para estos primeros años el primer nombre que se le dio al fruto proveniente de la lengua náhuatl es “Ahucatl” que significa “testículos del árbol”, posteriormente se fue traduciendo el nombre a otras lenguas como lo son Palta, Avocado, en distintos lugares el aguacate es identificado con el nombre de *Persea americana* debido a su origen del Continente Americano. En México actualmente se le conoce como aguacate (Barrientos Priego, 2010).

El aguacate es clasificado en tres principales variedades: *Persea americana* llamada *Drymifolia*, la variedad guatemalteca: *Persea nubigena* llamada *guatemalis* y la *variedad antillana: Persea americana* conocida coloquialmente como Americana (CONABIO, 2010).

Para el siglo XXI ya se le había adaptado el nombre de “Oro Verde” debido a que la producción y exportación dejaba gran porcentaje de ingresos al país y con este se vería beneficiado el mismo. Las cifras obtenidas de producción para 2016 son de 986 mil toneladas a nivel nacional, así mismo las cifras de exportación nacional son de 2 mil 500 millones de dólares de lo cual equivale a 943 mil 621 toneladas de aguacate que fueron exportadas a Norteamérica, Europa, Centroamérica y Asia. De las cuales 42 mil 379 toneladas quedaron para el consumo nacional (EL HEREDALDO DE MEXICO, 2017).

Para 2017 se obtuvo el alza en la producción con un total de un millón 997 mil 629 toneladas de las cuales se exportaron 989 652 toneladas y teniendo como equivalente a 2 983 266 dólares y dejando para consumo nacional casi un millón de toneladas (SAGARPA, 2017).

Para el cierre de 2015 México se siguió considerando como el principal productor de aguacate aportando un 50% a la producción mundial, posteriormente le siguió Republica Dominicana, Colombia y Perú. México es el mayor exportador en el mundo, asumiendo como principal mercado meta el de Estados Unidos, debido a su cercanía con México, Estados Unidos demanda el aguacate mexicano en



grandes cantidades, debido a que su mercado altamente consumidor del aguacate (SAGARPA, 2018).

La asociación “La libertad” fue creada hace aproximadamente 4 años, con 10 integrantes locales de la comunidad de Donato Guerra, Estado de México y posteriormente integrándose más productores de localidades aledañas a este municipio. La asociación empezó como una pequeña MiPyME debido a que muchos productores tenían la suficiente capacidad para la producción de aguacate, sin embargo, al paso del tiempo se fueron integrándose más productores. Actualmente cuenta con 26 integrantes y 120 hectáreas.

La finalidad de la asociación es el poder producir una mejor calidad de aguacate y de esta forma buscar un mercado mejor remunerado, así mismo poder posicionarlo no solo en el mercado europeo, también posicionarlo en mercados similares; de tal forma lo que se pretende es obtener más certificaciones que avalen a la empresa que es totalmente confiable y de calidad.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El aguacate se ha posicionado como una fruta de gran calidad y sabor en México, haciéndola a que se internacionalizara con una muy buena reputación, gracias a esto más personas de diferentes países tuvieron la curiosidad por probarla y afirmar las propiedades de las cuales está conformada. La cual es una fruta muy completa, ya que tiene múltiples beneficios para la salud, cuidado de la piel, cabello, etc. Además de su increíble sabor y consistencia.

Sin embargo el primer mercado destino fue el de Estados Unidos en el cual tuvo un gran éxito, dando paso a una mayor difusión del aguacate. Muchos países no se quisieron quedar atrás y pretendían tenerla dentro de sus mercados, beneficiando a los productores mexicanos, incentivándolos a exportar y penetrar nuevos mercados.

Las principales dificultades a las que se enfrentaban los productores, es la carencia de información en distintos sectores, como lo son: logística, requerimientos aduanales, licencias, permisos de exportación y principalmente el nivel de aceptación del aguacate en los nuevos mercados. De igual manera la información acerca de los tratados en los cuales está integrado México. Y por consiguiente, se ignoraban los beneficios que tienen los productos mexicanos frente a otros países.

El objetivo del plan de exportación es analizar la penetración del aguacate de un nuevo mercado, principalmente en el continente europeo; ya que este mercado no ha sido explotado en cuanto a la comercialización del aguacate.

De esta forma se realizó el plan de exportación a Suecia, ofreciendo la información requerida para este proceso.

## JUSTIFICACIÓN

Desde 2012, México se consideró como el principal productor de aguacate a nivel mundial aportando un 30% a la producción mundial de aguacate, seguido por República Dominicana con un 7% y posteriormente Colombia con un 5%. México tiene como principal productor al Estado de Michoacán que aporta a la producción nacional un 78% (SE, 2012).

Mencionado en líneas anteriores esta actividad de producción y venta de aguacate es muy rentable, un claro ejemplo es la asociación APEAM (Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México) cuenta con alrededor de 22,000 productores, los cuales exportan el aguacate a Estados Unidos. Explotando esta actividad, confirmando que es muy benéfica, porque impulsa a más productores a crear más autoempleos. Así mismo, se podría incrementar a la variable económica del empleo que es necesario impulsar en México.

Con el siguiente plan de exportación que se planteará, se beneficiará a productores nacionales y se incentivará a la exportación del aguacate a distintos mercados metas. Sin embargo, posteriormente también se podrían exportar otro tipo de productos representativos de México en los cuales también se tenga una gran rentabilidad financiera.

Gracias al tratado TLCUEM (*Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea*) se ve beneficiada esta actividad agrícola, debido a que el aguacate está exento de arancel en los mercados europeos para su importación y de la misma manera está exento de arancel en la exportación mexicana y es así como se aprovechara de esta principal ventaja que tiene México.

La principal ventaja que tienen algunos municipios del sur del Estado de México, como lo son Coatepec Harinas, Tejupilco, Temascaltepec, Donato Guerra, por mencionar algunos; es la posición geográfica, esto hace que se propicie de una mejor manera la producción de aguacate, debido a que el clima es ideal, beneficiándose a la cercanía que se tiene con el Estado de Michoacán en donde también es propicio para la producción del aguacate. Esto hace que la producción

sea más ágil y por consecuencia se produzca más que en otros estados de la República.

## HIPOTESIS

El plan de exportación de la asociación la Libertad, cuenta con una rentabilidad financiera la cual es una alternativa con la que se vería beneficiada la producción de la asociación la libertad de Donato Guerra, Estado de México.

## OBJETIVOS

- GENERAL

Comercializar el aguacate a Suecia y de esta forma expandir los mercados para la venta del aguacate

- ESPECIFICIOS

Realizar un plan de exportación para la comercialización de la asociación “La libertad” en base a los aspectos internos y externos de la asociación.

Seleccionar el mercado objetivo en donde se desea comercializar el producto.

Investigar las formas de entrada al mercado meta y seleccionar la más conveniente.

Indagar la oferta internacional del mercado que se desea penetrar y determinar si se puede cumplir con las cifras.

Consultar la política de comunicación la cual será una herramienta base para poder dar a conocer el producto en el nuevo mercado.

Averiguar un plan económico para cubrir los costos que se generen con el plan de exportación.

# CAPÍTULO 1 “DIAGNOSTICAR LA EXPORTACIÓN”

## Aspecto teórico-metodológico

### ¿Qué es un plan de exportación?

De acuerdo con el director de global marketing strategies, Olegario Llamazares define en 2014 que un plan de exportación es una herramienta indispensable para cualquier empresa que quiera iniciar o consolidar su posición en mercados exteriores, en el cual él considera que el objetivo principal del plan es responder cuatro principales preguntas que son esenciales para la elaboración de este y se pueden poner en práctica como una estrategia comercial internacional

- ¿Cómo seleccionar los mercados de mayor potencial y accesibilidad para sus productos?
- ¿Cuál es la forma de entrada (canal de comercialización) más adecuada?
- ¿Qué acciones deberán llevarse a cabo en sus políticas de marketing (producto, precio, comunicación)?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de ventas y de rentabilidad?

En cada uno de los apartados que se utilizan para estructurar un plan de exportación se deben analizar los aspectos clave que se tiene en la empresa en relación con los mercados internacionales.

De esta forma se orienta a la empresa para exportar un producto en un mercado en específico, compitiendo con los productos de la misma rama o sus superiores, de igual forma con productores nacionales e internacionales.

### Ventajas

- El análisis interno de la empresa y productos que ofrece frente a los competidores.
- Identificación de socios o aliados estratégicos que pueden ayudar a facilitar diversos procesos.

- Establecer las principales fortalezas y oportunidades que pudiera tener en un mercado externo.
- La adaptación de la empresa para nuevos procesos en aspectos tecnológicos, certificaciones, logísticos, de distribución, por mencionar algunos.
- Incursionar en nuevos mercados y hacer un análisis de las posibles barreras u obstáculos a los que se pueda enfrentar la empresa.

## **Tipos de exportación**

Es la clasificación en la que se encuentran las exportaciones, ya sea de acuerdo al tiempo o envío. Es decir:

De acuerdo a tiempo son: temporal o definitiva.

Envío son: directa, indirecta o concentrada.

### **Exportación temporal**

Hace referencia a la mercancía que se encuentra en un mercado en específico bajo condiciones aduaneras por un periodo de tiempo determinado, pero sin embargo dicho producto tiene el deber de retornar a su mercado de origen.

### **Exportación definitiva**

La mercancía es enviada a un mercado internacional con la finalidad de ser consumido, su salida es definitiva de mercado de origen sin ninguna intención de retornar.

### **Exportación directa**

Los principales productores de la mercancía son los encargados de realizar el envío al mercado internacional sin ningún intermediario asumiendo los riesgos que estoy conlleva.

### **Exportación indirecta**

La empresa productora de bienes contrata los servicios de un agente especializado que es el encargado del proceso de exportación.

### **Exportación concentrada**

Un conjunto de empresas llegan a un acuerdo en el cual tienen un destino en común y envían distintas mercancías (ENCICLOPEDIA ECONOMICA, 2019).

## **Tipos de plan de exportación**

Los tipos de plan de exportación hace referencia a los diferentes procesos en los que se puede exportar un bien o servicio a cualquier mercado del mundo. Los cuales pueden tener distintas teorías propuestas por autores reconocidos.

### **Plan estratégico exportador**

Es la planeación estratégica para la exportación impulsada por las necesidades de las empresas al introducirse al comercio internacional. Bajo distintas estrategias.

Algunas de las distintas estrategias son:

- Estrategias agresivas para enfrentar a los competidores  
Distintas empresas entran a un mercado internacional practicando en antidumping.
- Buscar nuevos competidores  
Esto propicia a que la calidad del producto que se presenta al mercado sea mejor y además cuente con innovación para este
- La incentivación gubernamental

Existen distintos países con déficit comercial que apoyan a las exportaciones con el fin de tener divisas y de esta manera tener la capacidad de comprar los faltantes en su mercado

- Alianza con las grandes empresas productoras  
En algunas ocasiones las grandes empresas no cuentan con la capacidad de abastecer su mercado y es aquí donde se puede optar por la alianza.
- Buscar mercado menos competitivo en determinada etapa de producto

La fase madura de algún producto se enfrenta a diversos competidores, llevándolo al crecimiento del mercado lento de mismo y esto propicia al productor penetrar un nuevo mercado (ZAPATA TRUJILLO, 2014).

## **PLANEX**

Se define principalmente como un plan de negocios para proyectos de exportación, el cual también es definido como un plan de negocios con ámbito internacional, siendo este parte de Bancomext, con una metodología que su única función es apoyar a personas que desean exportar sus productos a un nuevo mercado meta, haciendo de este un proceso más fácil y seguro. En el cual se facilita la detección de riesgos y ayuda a evitar invertir recursos en negocios poco factibles.

El análisis está basado principalmente en cuatro factores los cuales son:

- Análisis de la empresa
- Del producto, bien o servicio
- Selección del mercado meta
- Evaluación financiera

Cada uno de los apartados proporcionará la información detallada acerca de sí mismo. La cual será clave fundamental para la toma de decisiones de la empresa (BANCOMEXT, 2019).

### **Plan de exportación**

Para Llamazares (2008) la metodología establecida en el libro como negociar con éxito en 50 países, parte de una empresa ya consolidada, el plan de exportación tiene como función afinar la misma y darle herramientas para poder llevar el producto a un nuevo mercado, en el cual se hará el análisis de factibilidad de éxito en un nuevo país.

El cual está estructurado en 6 etapas:

- Diagnóstico de la exportación



Parte del análisis interno de la empresa en sus diferentes capacidades competitivas que puede ofrecer a los distintos mercados exteriores. Posteriormente se realiza el análisis externo de la empresa en el que se pueden identificar distintas variables como lo son económicas, sociales, legales, etc.

- Selección de mercado

La empresa debe definir cuál estrategia es más apta para el producto; concentración o diversificación del mercado y posteriormente seleccionará el mercado en específico bajo sus distintas variables.

- Formas de entrada

Se identificará la forma más conveniente para la empresa en la cual pueda introducirse al mercado meta.

- Oferta internacional

La empresa tiene la elección de ofertar su producto a este nuevo mercado. Sin descuidar los mercados antes abarcados.

- Política de comunicación

Hace referencia a la política mediante la cual se dará a conocer el producto en este nuevo mercado y bajo qué instrumentos de comunicación se apoyará.

- Plan económico

Este apartado es totalmente económico, el cual tiene la función de analizar las ventas y oferta en el mercado meta. De igual manera se examina como estará sustentado económicamente el plan de exportación, ya que conlleva diferentes gastos para la exportación del producto.

## **Plan de negocios para la exportación**

Según describe Gustavo Rodríguez (2012) en su metodología, el plan de negocios para la exportación presenta 6 pasos a seguir para agilizar y facilitar el proceso de exportación, los cuales son los siguientes:

- Identificar los objetivos para la exportación
- Especificar las actividades para alcanzar los objetivos

- Identificar alternativas de penetración de mercados
- Considerar aspectos logísticos (medios de transporte)
- Capacidad financiera y rentabilidad proyectada de la empresa
- Elaborar un cronograma de las acciones

Esta metodología ofrece ordenar de manera más rápida sus procesos internos, responder a los requerimientos del entorno, incrementar valor en las exportaciones y buscar la diversificación.

Para el siguiente plan de exportación se determinó que la metodología más apta para este estudio es la metodología del autor Olegario Llamazares García-Lomas en el plan de exportación utilizada en el libro como negociar con éxito a 50 países. En el cual su teoría está enfocada en la investigación de todos los aspectos principales con los que cuenta cualquier empresa o asociación que desee utilizar la teoría. Haciendo un enfoque general, para saber en qué posición se encuentra la asociación.

También hace un énfasis a los principales sectores como lo son los requisitos principales para tener la entrada al país, mismos que son fundamentales para que se pueda llevar a cabo una exportación en forma como lo especifica cualquier ley. La selección del país más apto para el producto y lo más importante es como se enfrentaría a los productos que ya están en existencia en el mercado establecido.

La metodología utilizada se desarrollara y se aplicara en este proyecto en base a la investigación en los diferentes sectores que lo requiera y si se tienen el éxito deseado posteriormente se llevara a la práctica.

De esta manera el proyecto comienza en el capítulo uno, en el cual se hizo un análisis sobre la asociación en el entorno nacional con todos los aspectos, como los legales, comerciales, etc. De la misma manera se analizó en el entorno internacional y así se reflejará como se puede presentar la asociación ante los mercados internacionales. De los cuales se hace una comparación bajo un análisis FODA para examinar y comparar las ventajas que podría tener uno y otro mercado. Así conoceremos cual es el mercado más apto.

## 1.1 Análisis interno (empresa)

Para la realización de un análisis interno de la asociación se mostrará en diferentes factores, los cuales son comerciales, técnico/ productivos, financieros, humanos y de gestión. En los cuales se demostrará el estado de la empresa y su capacidad que tiene en todos los aspectos tanto en producción como en comercialización, para enfrentarse a mercados extranjeros.

- **Factores comerciales**

La asociación inicio comercializando el aguacate en México, el cual se convirtió en el principal mercado. El aguacate es principalmente comercializado en Michoacán, Toluca, Ciudad de México, en mercados comúnmente conocidos como centrales de abasto.

Los acuerdos que se han tenido con otros productores con mayor capacidad de producción y exportación, han sido un factor importante, porque gracias a esto la asociación se ha visto beneficiada, vendiéndoles el aguacate, pero la demanda es tan alta que en ocasiones no les permite abastecerlas y es donde recurren a la asociación.

En Uruapan es donde principalmente se hacen las triangulaciones, para exportar el producto al mercado de China y Estados Unidos.

- **Factores técnico/productivos**

La asociación cuenta con 120 hectáreas de aguacate, las cuales actualmente la mitad se encuentra en producción. Por tal motivo están empezando a producir poco a poco, cada año aumentan las proyecciones de producción de aguacate en la huerta, en la tabla 01 se muestran las proyecciones para el año 2019. Demostrando que en los meses de octubre y diciembre se obtendrá la producción más alta. De la misma manera se demuestra que en este periodo existe la temporada alta y baja, la producción más baja estará en los meses de mayo, abril y marzo.

La temporada baja es debido al clima y a la misma planta, esto se puede ver no solo afecta en la producción del Estado de México, sino a nivel nacional.

De esta forma es el periodo en el que los aguacates se escasean causa que el precio se eleve.

La temporada alta es principalmente desde octubre hasta febrero, en el cual los arboles producen grandes cantidades de aguacate. En este lapso de tiempo la producción no solo engloba a la clasificación hass, sino también a las diferentes clases que puedan existir.

TABLA1 PRODUCCIÓN DE AGUACATE

Producción de aguacate (Toneladas)	Meses												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
	90	75	55	50	48	65	70	85	97	100	95	100	930

FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA, CON INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA ASOCIACIÓN "LA LIBERTAD"

Tan solo en 2018 se obtuvo una producción de 500 a 600 toneladas en todo el año aproximadamente. Para el presente año se consideran 930 toneladas, las cuales abastecerán el mercado nacional, el de Estados Unidos y Suecia. La libertad cuenta con 26 productores registrados oficialmente dentro de la asociación y se espera que a lo largo del año se integren más; los cuales dependiendo de la calidad de su producto se definirá si la producción es apta para el mercado internacional o solo nacional.

- **Factores humanos y de gestión**

La asociación está conformada con 26 productores y cada uno cuenta con 10 personas aproximadamente para el mantenimiento de las huertas, así como se posee con un ingeniero certificado, que es el encargado de verificar que la producción este en buenas condiciones.

También cuenta con una mesa directiva la cual está conformada por:

Presidente: Miguel Ángel Cuellar Carbajal

Secretario: Adolfo López Lujano

Tesorero: Abel Vidal

Un contador particular que es el encargado de llevar a cabo los lineamientos legales que pide la ley mexicana, registro de la marca, por mencionar algunos.

- **Factores financieros**

Todos los gastos generados por la producción y sus complementos son absorbidos por los propietarios, solo en casos específicos se ha buscado un apoyo de gobierno, como fue en el caso de la seleccionadora para la asociación, la cual solo se pagó un porcentaje del total.

Para las ventas generadas por la asociación, se nombró a un comité especializado, mismos que se encargan de todo lo que conlleva. Así de esta forma se tiene un mejor control del dinero.

## 1.2 Análisis externo (empresa)

En el análisis externo de la empresa, estudiaremos el entorno general en base al análisis PEST, que hace referencia al entorno político, económico, social y tecnológico, ya que este análisis servirá para conocer mejor como se está establecido en el entorno, que algunas de ellas puedan ser utilizadas como ventajas de la asociación.

- **Político legal**

La asociación va de la mano con los requisitos que solicita la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), así mismo como las certificaciones y permisos fitosanitarios de acuerdo al marco legal mexicano.

### **Tratados comerciales**

Suecia es parte de acuerdos comerciales y régimen arancelarios firmados con distintos países y/o estados, en los cuales siempre se obtiene un beneficio para el país. De la misma manera de cooperaciones económicas, instituciones financieras internacionales, relaciones regionales, etc.

País miembro

- Organización Mundial del Comercio (OMC)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

- Unión Europea (UE)
- Espacio Económico Europeo.

País adherido:

- Protocolo de Kyoto
- Convenio de Washington
- Protocolo de Montreal
- Acuerdo de Wassenaar
- Convenio Internacional del Café de 2007

Tratados comerciales

- Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUEM)
- Tratado de Libre Comercio Costa Rica
- Tratado de Cielos Abiertos
- Tratado de Comercio de Armas
- Tratado de la Carta de la Energía
- Tratado de No Proliferación Nuclear (SANTANDERTRADE, 2019).

## **Renegociación del Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUEM)**

De acuerdo a las renegociaciones que se tuvieron en 2018, el tratado de México con la Unión Europea se obtuvieron beneficios, tales como la eliminación del EUR1, la amplia liberación inmediata de los productos agrícolas y pesqueros como lo son el jugo de naranja, mermeladas, cereales, jarabe de agave, barquillos, espárragos, jaleas, despojos de animales, harinas de arroz y harina de centeno, entre otros. La liberación de productos en un periodo de 7 años entre los cuales se encuentran arroz, lactosa, atún, harinas de trigo, chocolates, confitería, extractos de malta, alimentos balanceados, pastas, galletas, dextrinas, entre otros (SE, 2019).

De igual manera se simplificarán los requerimientos aduaneros y se implementará la transparencia en la legislación aplicable. Así mismo, se promueve la eliminación de barreras no arancelarias.

De acuerdo con la Secretaría de Economía, se beneficiarán líderes empresariales mexicanos y europeos. Impulsando las exportaciones de productos de un país a otro y de esta manera obteniendo un mejor éxito en sus compañías, de la misma forma obteniendo grandes beneficios; un claro ejemplo será grupo Jumex, José Cuervo, Berries Paradise y La Costeña. La principal ventaja que se manifestará, será la competitividad que se tendrá con empresas centroamericanas y sudamericanas bajo las mismas condiciones.

La entrada en vigor de las nuevas negociaciones del tratado será en el 2020, debido a que ambos países analizarán todos los aspectos legales estén en forma para poder llevarlo a cabo (SE, 2019).

### **Planes de fomento a la exportación**

Las exportaciones son parte fundamental para Suecia, de esta manera se puede comercializar los productos, bienes o servicios que el país es capaz de producir de más, tanto para cubrir su mercado y aun así tener un exceso para poder comercializarlo con otros países. Los principales productos de exportación son: coches, refinado de petróleo, medicamentos envasados, piezas, camiones de reparto, equipos de radiodifusión, etc. Los países destino son: Alemania, Dinamarca, Noruega, Estados Unidos y Reino Unido (OEC, 2019).

El principal punto de apoyo para que las exportaciones sean posibles a los distintos países es una entidad gubernamental llamada Open Trade Gate Sweden, la cual es encargada de facilitar las exportaciones, proporcionar información, investigar y tratar de solucionar las barreras arancelarias que se puedan tener con algún país en específico.

De esta manera se impulsan las exportaciones a los distintos países objetivos, facilitándoles a los productores la internacionalización de sus productos e

incentivando a que nuevos productos penetren nuevos mercados (OTGS, 2019).

## **Estabilidad gubernamental**

La forma de gobernar en Suecia está fundada en la monarquía constitucional basada en la democracia parlamentaria.

El rey Carlos XVI Gustavo es el jefe de estado desde 1973, quien solo funge como representante simbólico. El primer ministro es Stefan Lofven, desde 2014. Quien es nombrada por el portavoz.

El parlamento se llama Riksdag, formado por 349 diputados y el primer ministro asigna al presidente del parlamento. Dentro de los cuales están los partidos políticos. Partido Social Demócrata (SAP), Partido Moderado (M), Partido Popular Liberal (FP), Partido del Centro (C), Demócratas Suecos (SD), Partido Demócrata Cristiano (KD), Partido de Izquierda, Liberales, Iniciativa Femenina (GOVERNMENT, 2019).

Desde el mes de septiembre del 2018 que fueron las elecciones, hasta enero que término el bloqueo político en el parlamento para la elección del primer ministro, se obtuvo como resultado la reelección de Stefan Lofven. Presentando su nueva declaración política de gobierno, en cual establece que los empleos deben aumentar, el bienestar mejorar, la emisiones climáticas bajar y el crimen, combatir. Haciendo nuevas reformas a la ley, así asegurando los cambios para poder tener una mejor Suecia (GOVERNMENT, 2019).

## **Leyes sanitarias**

Los responsables de la política general de la salud son el ministerio de salud y asuntos sociales, el cual está conformado por 8 agencias y un instituto involucrados para cumplir con el cuidado de la salud de la población. Los cuales son encargados de llevar acabo los objetivos con los que se inició la política de la salud.

La política de salud sueca está basada principalmente en 11 objetivos:



- Participación influencia en la sociedad
- Prerrequisitos económicos y sociales
- Condiciones durante la niñez y la adolescencia
- Salud ocupacional
- Ambiente y productos
- Servicios promotores de la salud
- Enfermedades infecciosas
- Salud reproductiva y sexual
- Actividad física
- Alimentación y buenos hábitos alimenticios
- Tabaco, alcohol, drogas ilícitas y juegos de azar

El sistema de salud se compone por tres niveles en los cuales se encuentra el nacional, regional y local. Los cuales están financiados por el estado, ya que se le asigna un porcentaje del PIB para la salud de los pobladores en Suecia. En el 2018 se le asignó el 11.9%, posicionando, así como al país que invierte más en este sector y el que cuenta con los suficientes recursos físicos para el cuidado de la salud (Rosales, 2018).

En el nivel nacional se encuentran conformado por el ministerio de salud y asuntos sociales, dentro del mismo existen agencias, comisiones, consejos, etc. que son las encargadas de cumplir con la política de salud.

Comisión nacional de la salud y el bienestar: agencia gubernamental encargada de los servicios sociales, servicios del cuidado de la salud, salud ambiental, prevención de enfermedades y epidemiología.

Comisión de responsabilidad médica: encargada de actuar sobre las medidas disciplinarias de quejas o mal manejo del procedimiento.

Consejo sueco de evaluación tecnológica en el cuidado de la salud: promoción del uso de las tecnologías efectivas para el cuidado de la salud.

Agencia de productos médicos: autoridad responsable de la regulación y vigilancia del desarrollo, manufactura y venta de fármacos, entre otros productos medicinales.

Agencia de beneficios dentales y farmacéuticos: toma las decisiones sobre los fármacos o productos medicinales y servicios dentales debería ser subsidiado en un esquema de beneficios farmacéuticos.

Agencia sueca para el análisis de los servicios de salud y cuidado: es la encargada de analizar y evaluar las medidas implementadas y la información dentro de la esfera de la salud y desde la perspectiva de los ciudadanos.

Agencia sueca de aseguramiento social: es la autoridad que administra los diferentes tipos de seguros que tiene el estado y los beneficios incluidos en ellos. El aseguramiento por enfermedad, maternidad, pensión básica, pensión suplementaria, subsidios por hijos y por ingresos y alojamiento.

Instituto nacional de salud pública: Es el responsable de promover la salud y prevenir enfermedades brindando información basada en la evidencia científica

Nivel regional

Tiene una estructura que puede ser dividida en primario, distrital o regional. Los principales hospitales son los públicos, de los cuales solo existen 6 privados sin fines de lucro

Nivel municipal.

Está compuesta por una comisión ejecutiva municipal, un consejo y varios comités del gobierno local. La cual es responsable de escuelas, servicios de bienestar social, calles, agua, alcantarillado y energía (Rosales, 2018).

## **Legislación laboral**

La oficina encargada del Entorno Laboral en Suecia lleva por nombre Arbetsmiljöverket. Dicha autoridad tiene cargo del gobierno y del parlamento

de Suecia. La cual es encargada de que se lleve a cabo lo establecido en la ley de Entorno Laboral que estableció el país para sus trabajadores, de esta manera tener un buen entorno laboral de conformidad a la ley.

Algunos aspectos establecidos en la ley de entorno laboral son:

El empresario es el principal encargado de la responsabilidad del entorno laboral.

El sueldo será acordado en la entrevista de trabajo, no se basará a ningún salario mínimo.

Oficialmente las jornadas laborales son de 8 horas, pero actualmente se está haciendo un experimento sobre la reducción de la jornada laboral a 6 horas. Las horas extras de trabajo serán pagadas de acuerdo a lo establecido en la ley.

La edad apta para jubilarse es 65 años, máximo se podrá hasta los 67.

El permiso de maternidad y paternidad puede ser otorgado desde que nace el niño hasta que cumpla 18 meses.

Las vacaciones serán de 25 días laborales por año.

Todos los empleados deben tener un seguro que se adapte a sus necesidades (ARBETSMILJOVERKET, 2019).

### **Licencias**

El organismo encargado de expedir licencias para la seguridad y normas de comercialización de alimentos y piensos en Suecia, es el consejo sueco de la agricultura Jordbruksverket (JORDBRUKSVERKET, 2019).

- **Económico**

La asociación trabajó en años anteriores de la mano con la empresa Frutos con sabor a México, en dicho acuerdo, se tuvo la oportunidad de exportar el aguacate a España, bajo el nombre de la empresa aliada. Sin embargo, esta fue una oportunidad muy favorable, pero a la fecha se busca hacer las exportaciones bajo el mismo nombre de la asociación.

### **Tasas de interés**

El banco central de Suecia, el Riksbank, decidió aumentar el tipo de interés con 25 puntos básicos, que dará paso a -.25% la misma que representa la subida

del dinero desde julio de 2011 y se considera que no habrá otra subida hasta la segunda mitad del 2019.

Gracias a esto la política monetaria de Suecia sigue siendo expansiva y respalda la actividad económica (EUROPAPRESS, 2018).

### **PIB y datos macroeconómicos**

El PIB es un indicador importante en la economía de cualquier país, en esta ocasión Suecia en el año 2018 tuvo cifras positivas, en la tabla 2 nos demuestra que el sector con el mayor porcentaje de personas ocupadas es el sector de servicios, en el cual se encuentran los servicios financieros, distribuidores y un claro ejemplo es la distribuidora de alimentos y bienes de consumo que lidera el mercado. Lleva por nombre ICA, la cual cubre aproximadamente el 36% del mercado sueco, junto con Coop, Axfood, entre otras, que juntas lideran el 90% del comercio minorista del mercado. De igual manera se considera el subsector especializado en el que se encuentran grandes cadenas de ropa minoristas como lo son Inditex, IKEA, H&M, por mencionar algunos y debido a que este sector tiene una variedad de empresa que ofertan empleos, la población se concentró en esta división (COMERCIO, 2018).

A pesar de que Suecia se considera como un país industrial las cifras reflejan que este es el segundo sector que tiene mayor aportación al PIB, en la cual se encuentran grandes empresas como Volvo, la cual se dedica a la elaboración de sus productos y exportarla a los diferentes mercados. Por tal motivo este sector emplea el 18% de la población (Santander Trade, 2018).

La tasa de paro tuvo un porcentaje del 6.4% en cual está afectando directamente a la economía de Suecia. Y en las próximas proyecciones se espera que siga aumentando.

De acuerdo a los datos que emitio Santander en 2018, el crecimiento que se tuvo Suecia fue de 2,40 %. Y tuvo una tasa de inflación de 1.9%. Vease en la tabla 2.

TABLA 2 PIB

Datos generales	PIB	467.012M.€
	Crecimiento del PIB real	2.40%
	PIB per cápita	53 870 U.S. Dólares.
PIB por sectores	Agricultura	11.1%
	Industria	22.1%
	Servicios	65.2%
Población ocupada por sectores	Agricultura	1.80%
	Industria	18.0%
	Servicios	80.0%
Tasa de paro		6.40%
Tasa de inflación		1.9%

FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A SANTANDER TRADE

## Desempleo

En los últimos años se vio afectada Suecia con la tasa de desempleo, para el año 2018 se registró el 6.4 %, enfrentándose a una crisis laboral que por lo menos no se había visto en cuarenta o cincuenta años. Sin embargo los números no son alentadores para las predicciones en los próximos años, para el 2021 se espera que aumente a 6.6% la tasa de paro.

Tras el acceso a inmigrantes de la guerra en Siria de hace cinco años, el país sueco acepto en un promedio de 600000 personas. Las mismas que fueron destinadas a ocupar la mayoría de vacantes en los diferentes empleos, de esta manera este acto humanitario fue considerado como en el que todos ganan, es decir, las personas tienen un lugar donde establecerse y el país tiene mano de obra, misma que le hacía falta. No obstante, esto no fue suficiente, porque el país aún carece de personas calificadas para diferentes perfiles de trabajo.

Los escasos de la mano de obra calificada, las empresas consideran que puede poner en peligro la expansión de las mismas. De tal manera que buscan nuevas formas de contratación a los habitantes, tanto de Suecia como los de sus fronteras. “Todo el mundo quiere que el gobierno eduque a más personas calificadas en su sector, pero no creo que sea posible en este momento porque no las hay”, aseguró Mattias Johansson (ELCONFIDENCIAL, 2018).

### **Tipo de cambio**

La moneda oficial de Suecia es la corona sueca introducida al mercado en 1873 tras un acuerdo de la Unión Monetaria Escandinava, integrada por Suecia, Dinamarca y Noruega, que posteriormente se disolvió, pero cada uno conservó el nombre de su propio territorio. Las primeras monedas fueron de oro, plata y bronce, actualmente en circulación están los billetes de 20, 50, 100, 500 y 1000 coronas suecas y monedas de hierro de 1, 2, 5 y 10 coronas. El código de la divisa de Kronor es SEK que es el que se utiliza en el mercado para identificar la corona sueca, a continuación, se hará la conversión de la corona sueca frente a diferentes divisas del mundo teniendo el tipo de cambio del día 28 de octubre del 2019 (XE, 2019).

Peso mexicano

1 SEK: 2.01329

Euro

1 SEK: 0.09433

Dólar Estadounidense

1 SEK: 0.10589

Yen Japonés

1 SEK: 11.4863

Libra esterlina

1 SEK: 0.08452

### **Ciclos económicos**

Suecia se considera uno de los países de la Unión Europea que en su mayoría, logra superar las crisis económicas y puede volver a recuperar las cifras altas en los indicadores relevantes que destacan en su economía, posicionando al

país. De tal manera que es comparado con los países vecinos que son más grandes y les es más complicado recuperarse.

Con el paso del tiempo la economía sueca no resiente por lo que ha pasado ni mucho menos algunas situaciones que rodean a sus países vecinos, un ejemplo es Noruega o Finlandia, de los cuales no se han podido recuperar completamente de crisis económicas y sin embargo hay situaciones que complican que esto sea posible, como el desplome del petróleo para Noruega y el bajo crecimiento y desempleo en Finlandia.

El éxito en Suecia es atribuido al gobierno y a las políticas fiscales implementadas anti cíclicamente para que no afectar la curva del ciclo económico a través de los impuestos y el gasto (ELECONOMISTA, 2017).

- **Socio cultural**

### **Evolución demográfica**

En la siguiente tabla demuestra la población de Suecia, en la cual a pesar de que el país tiene 449 964 km<sup>2</sup> de superficie, no se considera un país sobrepoblado. Una de las ciudades más grandes en cuanto a población y territorio, es Estocolmo, la cual también es la capital. Cuenta con una población de 1, 949, 988 personas.

La información demuestra que la mayoría de sus habitantes se encuentran en una edad madura, lo cual es motivo de preocupación. A pesar de que el país escandinavo refugio a miles de personas por las guerras que se tenían en el mundo, no le fue suficiente para poder cubrir las vacantes laborales, el gobierno considera que se tienen que poner en marcha programas para poder aumentar la población, de la misma manera se tiene que proponer un plan para que las personas estén mejor preparadas laboralmente (ELECONOMISTA, 2018).

De acuerdo con la agencia financiera Bloomberg (2018), el envejecimiento de la población puede traer puntos negativos para la economía del país, debido a que el sector público y privado podrían entrar en guerra por los trabajadores, teniendo como consecuencia un incremento en los costes

laborales, otro resultado que se tiene es en la economía, ya que el superávit presupuestario creció un 2.4 en 2017.

El desabasto de la población laboral afecta principalmente al sector privado. En el periodo de 2007 y 2017, el sector público acaparo menos de un tercio de la fuerza laboral. Con el desabasto y la competencia de trabajadores, en los próximos años el sector más afectado sería el privado, porque solo podría obtener un tercio de la fuerza laboral.

TABLA-3 EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA

Población(2018)	10 183 175
Capital	Estocolmo
Otras ciudades	Gotemburgo, Upsala, Malmo, Helsingborg
Crecimiento de población	1.24%
Densidad demográfica	23 hab/km <sup>2</sup>
Pirámide de edad	0-14: 17.7%
	15-64: 61.4%
	65-> 20.4%
Distribución por sexos	Hombres: 50.074% Mujeres: 49.926%
Grupos étnicos	Suecos, finlandeses
Religión	Luteranos
Idioma	Sueco y finlandés
Moneda	Corona

FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN DATOS DEL BANCO MUNDIAL

### Estilos de vida

Para la mayoría de índices establecidos por la OCDE con los que se considera una buena vida, Suecia los supera, es decir, como se muestra en la tabla 4:



TABLA 4 ÍNDICES ESTABLECIDOS

	Promedio	Suecia
Esperanza vida		
	80 años	82 años
Empleo remunerado		
14-64 años	68%	77%
25-64 años	79%	83%

FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA OEC

Para poder tener una vida estable, la primera inversión que se hace es en la vivienda, la salud, educación y la seguridad individual (OEC, 2019).

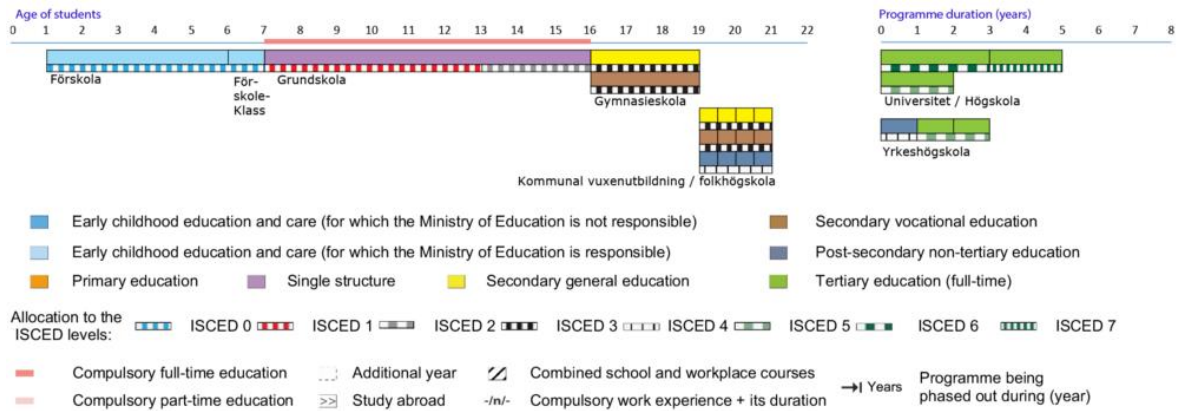
### Nivel educativo

Suecia tiene uno de los mayores gastos en relación al PIB y está destinado a la educación, e porcentaje destinado es de 15.5%. Es por eso que el país se caracteriza por tener una muy buena calidad educativa. Con programas para la evaluación nacional educativa de los más estrictos del mundo (STUDYCOUNTRY, 2019).

El sistema educativo está bajo una estructura en la que se contemplan a la población desde el primer año de vida hasta los 21 años. Las escuelas públicas o privadas, cuentan con la misma estructura de enseñanza. Son subvencionadas por los ingresos fiscales municipales. Y son los mismos municipios los encargados de organizar la educación (MEDIUM, 2017).

En la siguiente tabla se describe como es el proceso de educación en Suecia, desde temprana edad los infantes ya son considerados para un mejor aprendizaje, mismo que termina hasta los 22 años aproximadamente. Capacitados con los mejores docentes especializados en su área. Para una mejor preparación la escuela esta combinada con diferentes cursos dentro y fuera del área educativa.

## ILUSTRACIÓN 1 EDUCACIÓN



FUENTE EURYDICE 2016

### Patrones culturales

Las tradiciones más comunes que pueden llegar a tener los suecos son:

El día 31 de abril y el 1 de mayo se celebra la noche de Walpurgis, también conocida como la noche de brujas, en la que hacen hogueras para alejar a los malos espíritus, aunque actualmente se queman todo tipo de cosas de las cuales se quieran desprender, como puertas viejas, cajas, etc.

Dentro de la cultura, tienen arraigado muy fuertemente el respeto a la privacidad, principalmente en las tiendas, en las cuales los vendedores solo se acercan a ti si tú se los pides.

Los valores están dentro de la educación básica que les enseñan en casa, son personas que desde pequeños les enseñan la igualdad de género, respeto a las minorías y extranjeros, el respeto, etc (SWEET SWEDEN, 2018).

### Roles de género

Suecia se ha desarrollado en todos los ámbitos posibles y uno de ellos es la equidad de género, en la cual se ha concentrado gran atención, es por ello que esta educación es desde el preescolar, tratando de contrarrestar los roles que tradicionalmente se tenían.

Principalmente los niños fueron educados en un sistema en el cual hacían referencia a la igualdad entre los hombres y mujeres, con las mismas

oportunidades en todos los aspectos, trabajo, educación, aptitudes, distintos roles en la sociedad.

Al paso del tiempo el estado busca imponer un género neutro contrarrestando los roles tradicionalmente, en donde busca que los niños puedan hacer actividades que hacen las niñas y viceversa, pero sin ser juzgados por la sociedad, de esta manera si los varones desean usar vestidos y las niñas quieran dejar de ser o hacer actos femeninos estén en completa libertad de hacerlo y puedan ser bien vistos. Para que esto sea posible, se han considerado tener especialistas de género en los preescolares, que sean los que puedan abordar los problemas y ayudar a los infantes (ACTUALL, 2018). Desde el año 2012 se trató de introducir a la sociedad la expresión “hen”, que principalmente engloba los términos ella o el, chicos o chicas, esto para que los niños no tengan marcada la definición de mujer u hombre, aunque tres años después los lingüistas no pudieron tomar un punto de comparación por que en ningún otro país se ha hecho algo similar a esto y no saben cómo influencia esto a la comunidad (INFOBAE, 2018).

### **Gustos, moda**

La moda ha sido fundamental en Suecia, ya que ha visto crecer a grandes personajes incursionando en este ámbito, ganando grandes premios importantes, expandiendo sus mercados a diferentes países del mundo con sus propias marcas o colaboraciones con elementos altamente influyentes en este mundo.

No se puede dejar a un lado la comodidad, para ser una persona elegante, es por eso que los suecos buscan estas dos cosas que estén a la par, pero con el paso del tiempo se ha logrado tener una evolución, llamados milagros suecos en la moda. Gracias a que grandes personajes se dieron a conocer al mundo con distintos estilos, desde clásicos hasta prendas cotidianas con altas costuras. Y un claro ejemplo son Filippa K, Cheap Monday, Acne (SWEDEN, 2012).

## **Hábitos de consumo**

Los suecos consideran que la alimentación deber ser sana y a los tiempos que son correspondientes, es decir, comidas son cada tres o cuatro horas, pero no todos deben ser platillos fuertes. Principalmente el desayuno, la comida fuerte, posteriormente pueden tener un ligero tentempié, la siguiente colación puede estar basada en fruta con un vaso de leche o bien un pan con mantequilla con queso; la cena está considerada como el plato fuerte de la tarde y por ultimo si está dentro de las posibilidades la última colación del día.

Las personas están muy arraigadas a todo lo que sea natural o ecológico, porque consideran que está menos procesado, sin importar el costo que llegara a tener un producto de estos, consideran que es mejor pagar por un buen producto a pesar de que no tenga una buena presentación, pero que sea natural o ecológico, porque esto quiere decir que está libre de sustancias dañinas (PLANFAMILIA, 2012).

- **Tecnológico**

### **Inversión en Investigación y desarrollo**

De acuerdo con la lista publicada por Bloomberg en 2017, acerca de la innovación de los países, Suecia se encuentra en el segundo lugar, por detrás de Corea del Sur, posicionándose como el país más innovador del mundo.

## ILUSTRACIÓN 2 INNOVACIÓN

### Bloomberg 2017 Innovation Index

2017 rank	2016 rank	YoY change	Economy	Total score	R&D intensity	Manufacturing value-added	Productivity	High-tech density	Tertiary efficiency	Researcher concentration	Patent activity
1	1	0	S. Korea	89.00	1	1	32	4	2	4	1
2	3	+1	Sweden	83.98	5	11	15	7	18	5	6
3	2	-1	Germany	83.92	9	3	16	5	12	16	9
4	5	+1	Switzerland	83.64	8	6	2	11	16	14	4
5	7	+2	Finland	83.26	4	13	20	15	5	3	5
6	6	0	Singapore	83.22	14	5	12	17	1	6	12
7	4	-3	Japan	82.64	3	9	28	8	27	9	3
8	9	+1	Denmark	81.93	6	17	5	13	22	2	11
9	8	-1	U.S.	81.44	10	22	10	1	34	20	2
10	11	+1	Israel	81.23	2	30	30	3	20	1	18

FUENTE. BLOOMBERG 2017.

En la comparación que hace la agencia de noticias están integrados 50 países, en los cuales el análisis está basado en siete indicadores para obtener el determinado resultado, los cuales son: I+D+i (Investigación + Desarrollo + inversión) valor añadido de la empresa de producción, productividad, compañías de alta tecnología, proporción de población con estudios universitarios, cifra de investigadores y número de patentes.

El país escandinavo considera, que el apoyo estatal a las pequeñas empresas y las constantes inversiones en investigación y desarrollo es parte fundamental para ser un país altamente innovador. De esta manera es como se considera a Suecia líder en innovación en la Unión Europea y en segundo lugar a nivel mundial (ICEX, 2017).

### Brecha digital

La brecha tecnológica en Suecia se va abriendo paso cada vez más, con los años. En esta ocasión, le toco al sector financiero, en el cual ha trabajado constantemente el país escandinavo para que en su mercado desaparezca el efectivo y dar paso a las formas de pago electrónicas, con tarjetas, aplicaciones de pago, etc.

Los bancos son los principales que han optado por esta nueva modalidad de pago, dándoles a sus usuarios nuevas formas de adquirir tarjetas de crédito,

más rápida, fácil y segura. Así de esta manera es como está cayendo en desuso el efectivo y aumentando las transacciones.

Tan solo en 2009 había aproximadamente 106.000 millones de coronas suecas en circulación, siete años después el mercado ha contabilizado 65.000 millones, casi menos de la mitad que se habían registrado. El 25% de los suecos pagan en efectivo por lo menos una vez a la semana y el 36%, su forma de pago con monedas o billetes fue de una o dos veces al año, según un estudio realizado por el Insight Intelligence en 2017.

Los principales beneficiados son los bancos, con las tarjetas de crédito y débito. Las aplicaciones y/o sistemas de pago están teniendo un gran éxito con la población sueca, dando paso a la innovación de más y mejores aplicaciones en este mercado (ECONOMIPEDIA, 2018).

### **Nuevas tendencias tecnológicas**

Dentro de las nuevas tendencias tecnológicas que va implementando Suecia se encuentran los dispositivos electrónicos implantados en el cuerpo, llamados microchips, que son parte del proceso llamado biohacking o transhumanismo, los cuales son capaces de pagar cuentas, abrir puertas, pagar tickets, tener acceso al trabajo o al gimnasio, tienen como objetivo facilitar la vida de las personas.

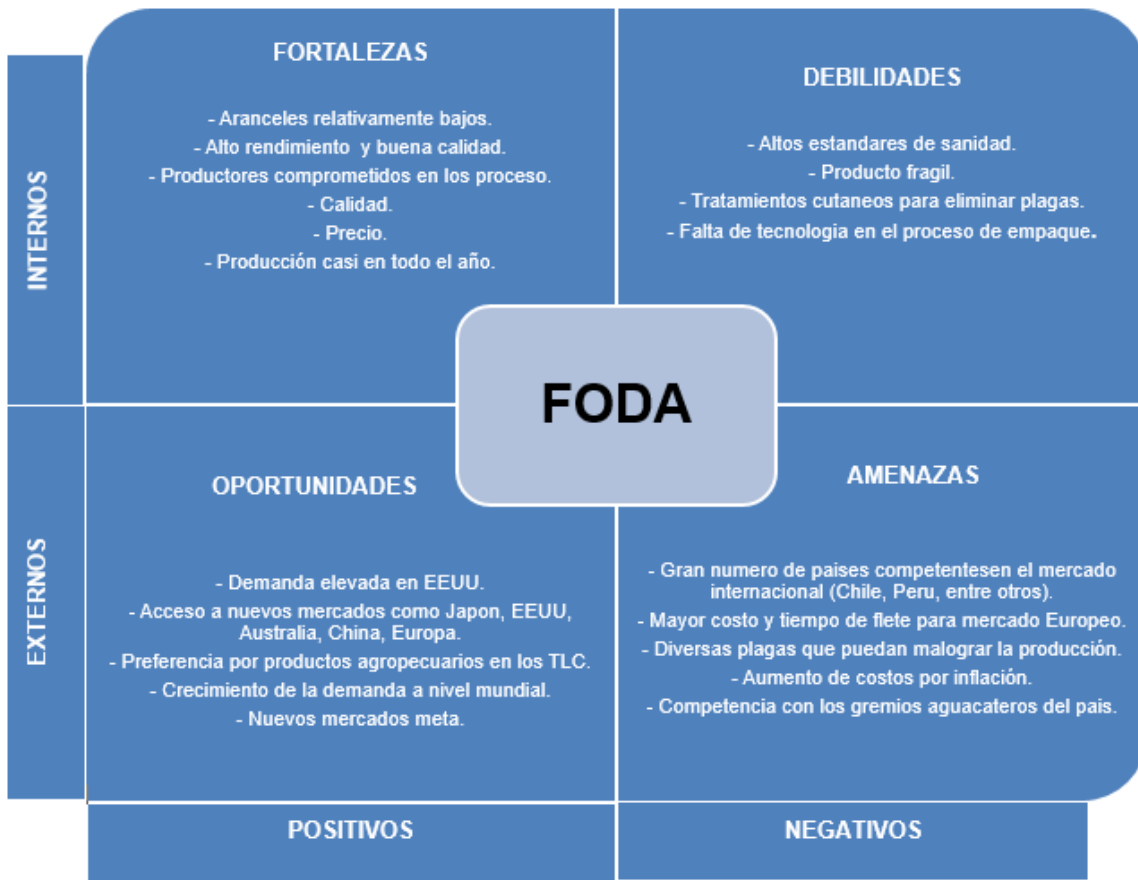
El microchip fue introducido en 2015 al país escandinavo como una tecnología inigualable, tan solo en 2018, 4,000 personas ya habían adquirido este tipo de tecnología, esperando que con el paso de los años, se mejore esta innovación y estimando que por lo menos para 2019 más de 5,000 personas tengan implantado este microchip (LAVANGUARDIA, 2018).

## **1.3 Análisis FODA internacional**

Se realizó un análisis FODA internacional para entender las amenazas a las que se enfrenta la asociación y combatirlas con las oportunidades que se tienen o que se puedan obtener en dicho mercado, de la misma manera se hizo el análisis de las debilidades que se le puedan presentar el producto frente a los diversos

mercados y de esta manera se contrarrestará con las fortalezas que destacaremos de nuestro producto.

CUADRO COMPARATIVO 1 FODA INTERNACIONAL DEL AGUACATE



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 1.4 Diagnóstico de la internacionalización

De acuerdo con el FODA internacional realizado se observa que se tiene una alta demanda debido a la buena calidad del aguacate mexicano en varios países, de tal forma se permite tener nuevas oportunidades de penetrar nuevos mercados, así de esta manera va de la mano con los tratados internacionales, con los cuales se ve beneficiado el país y de la misma manera nuestro producto.

A pesar de que se tiene mucha competencia en el mercado del aguacate con países como Chile, Perú, España, etc. La calidad del aguacate no es la misma y

la producción es durante todo el año, misma que es una desventaja para los demás países y que puede aprovechar la asociación.

No obstante, con los altos estándares de calidad que imponen algunos países para la entrada a su mercado se puede trabajar de la mano con las distintas secretarías que pueden ayudar o bien brindar alguna alternativa para obtener los requisitos.



## CAPITULO 2 INVESTIGAR LA FORMA DE ENTRADA

Una vez analizado el país meta para el aguacate, se investigarán los requisitos necesarios para poder introducirse en este mercado, ya que todos se rigen bajo distintas necesidades. De esta manera se conocerá con cuales aspectos cumplirá la asociación y cuales son la que necesita tramitar ya sea en el propio país o en el de destino.

### 2.1 Alternativas de formas de entrada

Suecia es considerada como uno de los mercados más maduros de Europa, pero la principal ventaja que tiene es que con los diferentes tratados se puede facilitar la actividad comercial deseada, los cuales favorecen la entrada y salida de mercancías a este país; y así una vez penetrando este mercado, proporciona una buena tarjeta de presentación para acceder a otros mercados escandinavos de una manera más fácil y con una buena recomendación.

### 2.2 Acceso al mercado

Suecia se considera parte de la Unión europea y por tal motivo tiene establecido acuerdos para el acceso a su mercado que son regulados por la comisión europea, misma que regula el de todos los países miembros de dicha unión.

La información proporcionada por la comisión Europea para el acceso a este mercado principalmente se hizo énfasis en el apartado de la importación de la UE, y esta contiene sus diferentes secciones en las cuales se describiran a continuación:

- El mercado europeo
  - Unión Aduanera de la UE

De acuerdo a lo establecido, la Unión Europea es una unión aduanera, la cual impone el mismo arancel en sus aduanas para los países miembros para fines aduaneros. De acuerdo a esto se establece que:

- Todos aplican el mismo arancel para mercancías importadas por otros países.

- Lo que se importa legalmente a la Unión Europea puede entrar sin más controles aduaneros.
  - Procedimientos de importación de la UE
- El procedimiento está basado principalmente en el código aduanero en el cual están establecidas las reglas sobre los asuntos aduaneros en el comercio de los países ajenos a la UE
- Principalmente establece una serie de normas que se deben de seguir
- Se debe hacer una declaración aduanera sobre la entrada de mercancía al mercado europeo
- Tramitar el número de registro e identificación de operador económico (EORI) en la cual estarán registradas todas las actividades realizadas y que están a cargo de la legislación aduanera de la UE.
  - Declaración de resumen de entrada, que está a cargo del transportista de la mercancía.
  - Procedimientos aduaneros, se establece bajo que termino queda la mercancía en el país, si es temporal, reexportación o liberación a libre práctica.
  - Declaración de aduana bajo el documento de administración único (SAD).
  - Valor aduana.
- Documentos para el despacho de aduana.
    - Factura comercial
    - Declaración de valor de aduana
    - Documentos de flete
    - Seguro de transporte
    - Lista de empaque
  - Requerimientos
  - Legislación de la UE para todos los productos.
  - Áreas políticas de legislación de producto.
  - Requisitos sanitarios y fitosanitarios.
  - Grupos de productos
  - Régimen comercial y seguridad general del producto

- Sanidad y Protección al Consumidor para productos de origen animal y vegetal.
- Etiquetado y embalaje
- Derechos de entrada
- Sistema de clasificación de productos de la UE.

El producto debe estar basado en el código arancelario de la UE en el cual está clasificado el aguacate a 10 dígitos.

- Información arancelaria vinculante

La clasificación arancelaria a la cual pertenece el aguacate fresco es la 0804400010

- Exenciones y suspensiones

Hace referencia al beneficio de la libre circulación en todos los mercados de los países miembros de la UE que se puede tener una vez ingresando a cualquiera de ellos.

- Cuotas
- Antidumping

Como Suecia no es un país productor de aguacate, difícilmente se podrá tener un antidumping.

- Impuestos internos
  - Impuesto sobre el valor añadido (IVA)
  - IVA en los Estados miembros de la UE
  - Impuestos especiales
  - Impuestos especiales en los Estados miembros de la UE
- Reglas de origen
  - Información general
  - Reglas básicas
  - Operaciones mínimas
  - Acumulación
  - Tolerancia o de minimis
  - Inconveniente de deber
  - Regla de transporte directo o no manipulación.

- Pruebas de origen
- Información de origen vinculante (BOI)

Principalmente hace referencia a la prueba de origen en la cual tiene el producto y si no se está confirmada se puede tramitar un VOI en el cual especifica a que donde es originario el producto.

- Arreglos específicos
- Esquema Generalizado de Preferencias (SGP)

Se especifican los aranceles que se impone en el mercado europeo, pero sin embargo el aguacate está exento de arancel.

- Acuerdos de libre comercio (TLC)

El tratado en el que principalmente se está basando la asociación es el de TLCUEM, que está firmado directamente entre México y la Unión Europea (COMISIÓN EUROPEA, 2019).

## 2.3 Selección de formas de entrada

La forma de acceso al mercado europeo es a través de los requerimientos establecidos por la comisión europea, mismos que cumple la asociación en su totalidad. De tal forma que esta es la única forma de entrada, porque todo el país y la aduana están regidos únicamente por la comisión.

Para la selección de la forma de entrada al mercado sueco se hizo un análisis de a las principales alternativas, las cuales son:

- Exportación directa.
- Agente comercial.
- Importador/Distribuidor.
- Compañías de Trading.
- Piggyback.
- Acuerdo de Licencia.
- Por medio de Franquicia.
- Joint Venture, etc

Se consideró que la más apta para este plan de exportación, es la alternativa de importador/distribuidor, porque será desde la asociación hasta el distribuidor.

Debido a que Suecia es un país extenso, para poder abastecer los mercados de bienes y servicios, se basa principalmente por las distintas distribuidoras que entregan la mercancía hasta los lugares más recónditos. En esta ocasión ICA MALBURGS es una empresa que se surte los supermercados, centrales de abasto y demás puntos de venta que deseen tener entre su gama de productos las frutas y verduras de la más alta calidad.

Es por eso que se consideró esta distribuidora, la asociación se encargará de llevar el aguacate hasta Suecia e ICA distribuirá el producto en sus diferentes puntos de venta. Las principales ventajas que se tienen con este procedimiento es que:

- Se mantendrá el logo de la asociación “La libertad”
- ICA solo distribuirá el producto.
- Se podrá reconocer el producto que es totalmente mexicano.
- ICA es la empresa que abarca e mercado en cuanto a distribución y por consecuente tiene más de 144 puntos de venta.
- Dentro de sus múltiples puntos de venta se encuentran supermercados, restaurantes, etc.

## 2.4 Perfil del cliente/agente/distribuidor

El perfil en general de los clientes es para mujeres y hombres, preferentemente casados, de hogares grandes, con un estatus económico estable, con el cual sean capaces de cubrir sus gastos básicos y al mismo tiempo consumir productos como el aguacate y un ingreso elevado esto es debido a que este producto no forma parte de los productos básicos necesarios en su alimentación, sino que simplemente es el gusto de comer esta fruta extranjera.

El mercado está regido principalmente por los distribuidores, en el cual existen diferentes, pero sin embargo el mejor es el que tiene más puntos de venta o bien sus puntos de logística mejor establecidos

## 2.5 Selección de mercados objetivo

Para la selección del mercado objetivo en el cual se comercializará la fruta, se hará una comparación de las principales ciudades de Suecia, bajo las variables de la población, área geográfica, demanda del aguacate, aduanas, empresas competidoras.

### **Estocolmo**

La principal ciudad y la capital de Suecia cuenta con 1, 949,988 pobladores en una proporción de territorio de 6,519 km<sup>2</sup>. El territorio está distribuido en 299 personas por km<sup>2</sup>.

En esta ciudad, la población anteriormente ya ha degustado el aguacate y su nivel de aceptación es elevado a comparación del resto de los Estados. Sin embargo este mercado cuenta solo con algunas empresas que comercializan este producto. alguna de ellas es ICA, desde hace nueve años las ventas se han duplicado, en la presentación de 2 aguacates la venta había sido del 10% y actualmente es del 20%. Los principales importadores de aguacate a esta distribuidora es Chile, Perú, Sudáfrica, España, México, Kenia y Colombia. Perú abarca el mercado con un 35% de su producto (ICA, 2019).

La FAO registro cifras que Estocolmo es de las principales ciudades exportadoras de frutas y verduras frescas en la costa oriental. En sus distintas variedades de frutas se encuentran los plátanos, cherrys, etc.

Un claro ejemplo de los principales restaurantes que consideran al aguacate dentro de sus platillos es Sturehof, Kajsas Fisk, Cykelcafé Le Mond, Urban, Deli, por mencionar algunos (TRIPADVISOR, 2019).

### **Gotemburgo**

Esta es la segunda ciudad más grande de Suecia ubicada en la costa oeste, la cual tiene una superficie de 450. 71 km<sup>2</sup> y en 2018 se registraron 500,085 personas.

De acuerdo a EcuRed la principal característica de Gotemburgo es el turismo y eventos culturales. La atracción turística más común es el paseo en barco por el archipiélago, la fortaleza Nueva Älvsborg, un sinfín de islas ubicadas al sur, el principal puerto de Suecia ubicado en Marjona y múltiples museos.

Grandes industrias han optado por asentar sus principales oficinas en esta ciudad, como lo es Volvo y SFK (ECURED, 2018).

No se han encontrado registros de importación y distribución de aguacate en esta ciudad.

### **Malmoe**

Malmö se considera la tercera ciudad con más población de Suecia en la cual existen 280,801 pobladores, en una superficie de 155.56 km<sup>2</sup>. Está ubicada al sur. Considerada como una de las ciudades ecológicas y en constante renovación en pro del medio ambiente. Cambiando de ser el centro de la industria pesada ahora a la cuna de la construcción verde. De esta manera las proyecciones son que para el 2030 funcionará a base de energías renovables (ECOTICIAS, 2011).

La distribuidora es ICA MALMBURGS, la cual tiene la principal sede en Malmö. Es la encargada de distribuir frutas y verduras de exportación, el principal producto es el plátano (ICA, 2019).

Aún no hay cifras registradas del consumo del aguacate en esta ciudad.

### **Uppsala**

Esta ciudad es una de las cuales tiene menos personas por kilómetro cuadrado, esto quiere decir, que existe una superficie territorial de 2,189.10 km<sup>2</sup> la cual está habitada por 187, 541 personas. Ubicada al norte de Estocolmo.

Esta ciudad se caracteriza por un importante yacimiento arqueológico de vikingos, en la cual tuvo lugar a un importante templo de esta cultura y se realizaba cada nueve años un importante festival religioso, en la cual se encontraban tribus paganas de norte de Europa.

### **Vasteras**

Tiene una población de 133,728 personas, distribuidas en 962.78 km<sup>2</sup>. El principal proyecto en el cual está enfocada la ciudad es la sostenibilidad social, apoyando ideas de negocios sostenibles, propuestos principalmente por la población desempleada y de esta manera se crearán nuevos tipos de empresas. Esto será a través de programas como Take Off y Crossover.

El proyecto de Crossover está basado principalmente a personas que desean incluir a la sociedad o residentes que buscan soluciones a desafíos sociales. Está financiado por Fondo Europeo de Desarrollo Regional y la Ciudad de Västerås, el Parque Científico de Västerås y la Creadora de Incubadoras de Empresas. Take Off está dirigido principalmente a personas que han estado desempleadas durante un periodo, esta población tendrá el mismo acceso a la red de negocios que cualquier otro individuo. El objetivo de este proyecto es impulsar el empleo y tener más variedad de empresas, esto con el fin de mejorar el mundo (VASTERAS, 2019).

### **Linkoping**

Cuenta con una población de 140,367 personas en 1,435.80 km<sup>2</sup>. Se encuentra al sur de Estocolmo.

Esta ciudad está enfocada en disminuir el desempleo, esto está considerado como una inversión a largo plazo o para generaciones futuras, en el cual tengan un papel activo en la sociedad, contribuyendo de forma personal para el desarrollo de la ciudad y tener un mejor futuro la población.

Uno de los objetivos principales es abarcar a los residentes y que de igual manera aporten al crecimiento económico, así tendrán su propio suministro y reduzcan la necesidad de apoyo que le generan al gobierno (LINKOPING, 2019).

De acuerdo al análisis que se realizó de las principales ciudades de Suecia, la única que ha registrado cifras del consumo de aguacate en su población es Estocolmo, de igual manera es la ciudad que tiene más población a comparación del resto.

Por tal motivo el producto será dirigido a este mercado, ya que se tiene la ventaja de que la población ha aceptado el aguacate y esto hace a que el éxito sea más efectivo y eficaz. De igual manera las distribuidoras ya han comercializado este tipo de frutas en sus diferentes puntos de venta y no se han tenido efectos negativos.



## CAPÍTULO 3 INVESTIGAR LA OFERTA INTERNACIONAL

El siguiente apartado tratará sobre como el producto se adaptará en el mercado del país destino ya sea un producto fresco o procesado, esto hace referencia también a como se venderá en país destino, de la misma manera se investigará como se venderá en dicho mercado meta, que costos tendrá y que metodología se utilizará para fijar los mismos.

Así mismo la cantidad de producto que podemos ofertar en el mercado, en la cual no afecte con los otros mercados en los que ya está presente la asociación.

### 3.1 Selección de la gama de productos

El aguacate cuenta con una extensa variedad de presentaciones ante un mercado, como lo son: fresco, para guacamole, guacamole preparado, picado, en mascarilla, sin cascara, sin hueso, por mencionar algunas. Dependiendo el mercado es como se comercializará su diversidad, un ejemplo en Estados Unidos se maneja la mayoría de sus presentaciones, porque ya es altamente conocido en sus diferentes introducciones y el cliente final solo escoge la que en su momento necesite.

Por los altos beneficios a la salud que ofrece el aguacate, los consumidores en Japón prefieren esta fruta fresca, porque le da un toque diferente y especial a su comida o solo en el simple hecho de comerlo solo, es por eso que hacen referencia a que es una fruta exótica, sin importar el costo que tenga en este mercado.

Así mismo, el mercado de Suecia tiene mayor preferencia por la fruta fresca, ya que su mercado está más impactado por esta presentación. Es muy difícil encontrar con otra presentación diferente a la de una fruta fresca, debido a que la población así lo conoció desde un principio y así se les hace que es un producto que conserva sus propiedades, posiblemente en un futuro opten por guacamole o salsa de aguacate.

### 3.2 Estandarización/adaptación del producto

Para la mayoría de los suecos es muy importante conservar la presentación del aguacate en cómo lo conocieron principalmente en su mercado, es decir, el calibre que primero se introdujo a este mercado fue el de 70, porque sin importar el tamaño o la presentación en la que pueda ser una nueva propuesta y que esta misma contenga todas las propiedades, ellos siguen prefiriendo la primera que fue introducida a su mercado.

Los calibres del aguacate estandarizados por APEAM, son los mismos utilizados por las demás organizaciones, empresas y asociaciones que utilizan para exportar su producto a donde lo requieran, bajo el tipo que requiera o bien satisfaga las necesidades de su mercado. Estos calibres están clasificados en cuanto a tamaño, peso y clasificación de venta. En algunos otros países puede cambiar la clasificación. Como lo muestra la siguiente tabla de calibres expedida por APEAM.

ILUSTRACIÓN 3 CALIBRES DEL AGUACATE



FUENTE: APEAM

El mercado de Suecia tiene preferencia por el calibre 22 y 24, debido a que la primera vez que se presentó en su mercado fue en este tamaño y así prefieren seguir conservándolo; en el cual de acuerdo a la tabla, en México se puede clasificar como mediano y de primera, los cuales describiremos a continuación:

- Primera

Principalmente conocido como de calibre 22 para la Unión Europea y calibre 60 para Estados Unidos. El cual tiene un peso de entre 170-205 gramos cada aguacate.

- Mediano

Este aguacate es el segundo más chiquito de acuerdo con la tabla que presenta APEAM. Conocido como calibre 24 en el Reino Unido y calibre 70 en Estados Unidos. Por lo regular pesa entre 150-170 gramos cada aguacate.

### 3.3 Cálculo de precios internacionales

Las estrategias son muy importantes para poder llevar de la mano un cálculo en los precios internacionales de cualquier producto, se tiene que buscar la estrategia que mejor se adapte al mercado en el cual se desea penetrar, para que el producto tenga mayor éxito y menos riesgos de que la empresa no sea rentable en el país elegido.

De las múltiples opciones que existen para la fijación de los precios, se optó por tomar la estrategia de un producto diferenciado la cual se considera que es la mejor para este mercado. La cual va de la mano con lo que desea la empresa.

Con esta estrategia penetraremos al mercado con un precio alto para llamar la atención del cliente de un perfil en específico del mercado, posteriormente se reducirá el precio del producto para que la demanda aumente y de esta manera se cubrirán todos los tipos de perfiles del cliente, obteniendo mayores ganancias con todos los diferentes tipos de compradores.

La razón por la que se eligió este producto es porque en este mercado no se tiene mucha competencia en cuanto a la venta de aguacate, existen dos empresas que se dedican a la comercialización, pero no son productoras. De las cuales solo la distribuidora se hace cargo. Mismas empresas competidoras no se tiene más representatividad en el mercado.

La calidad justifica el costo del producto. Gracias a esto se ha ganado un reconocimiento a nivel mundial del aguacate, siendo de las mejores frutas con calidad y sabor que pueda ofrecer México al mundo.

### 3.3.1 Costos

Para poder obtener un precio internacional más acertado para el aguacate como se planea con la estrategia, primero se debe considerar los costos que genera la empresa para poder producir dicho producto, posteriormente analizar los costos aduanales y logísticos, que también formaran parte de los gastos generados para poder introducir el producto al mercado y posteriormente obtener las ganancias esperadas.

#### Costos de producción

La producción del aguacate en su totalidad está compuesta de gastos, desde la mano de obra hasta sus respectivos fertilizantes, como lo describe a continuación la tabla 5. Estos están considerados para el ciclo de producción anual, el cual dura un año. Mismos que están desglosados en una y 12 hectáreas.

Los cuales son factor importante para la toma de decisión en el precio del producto porque de esta manera se cubren los costos que genera el producir e introducir el producto a un nuevo mercado y obtener ganancias.

COSTOS DE PRODUCCIÓN		
Costos variables		
Hectáreas	1	120
Mano de obra	\$ 45,000	
Fertilizante orgánico	\$ 6,000	\$ 720,000
Químico	\$ 4,500	\$ 540,000
Mantenimiento	\$ 960	\$ 115,200
Total	\$ 56,460	\$ 1,375,200
Costos fijos		
Salarios administrativos	\$ 20,000	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## Costos logísticos

La asociación considero los servicios de carga ofrecidos por la empresa FedEx, la cual proporciona los siguientes costos, los cuales estan descritos en la tabla 6.

COSTOS LOGISTICOS			
	Kilo(USD)	Tonelada (USD)	Tipo de cambio (Peso mexicano)
Transporte de la carga	\$ 1.80	\$ 1,800.00	\$ 34,758.00
FSC	\$ 1.00	\$ 1,000.00	\$ 19,310.00
Total			\$ 54,068.00

FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE FEDEX

Dentro de todas las actividades comerciales con los que cuenta FedEx, la asociación solicitará el servicio de la carga llamado “puerta a puerta” (door to door), caracterizado por ser económico pero que a la misma vez cubre con las necesidades del traslado de la mercancía hacia el país destino.

La carga saldrá de México con destino al aeropuerto de Arlanda. Posteriormente la carga estará a cargo del forwarder designado.

## Costos aduanales

En los costos aduanales se consideran los servicios de los agentes aduanales en México como en Suecia, los cuales también formaran parte para la decisión del precio del aguacate en el mercado final.

En la tabla 7 especifica los costos que se tendrán sera desde que la aduana en México y el forwarder en Suecia.

TABLA 7 COSTOS ADUANALES

COSTOS ADUANALES	
Recepción de documentos (Factura, Packing list)	\$ 300.00
Clasificación arancelaria	\$ 300.00
Coves/ VUCEM	\$ 368.00
Previo	\$ 1,500.00
Honorarios de exportación 0.45% con un mínimo de 2500	\$ 2,500.00
Gastos variables	
Candado fiscal	\$ 100.00
Servicio especial	\$ 1,000.00
Reconocimiento aduanero rojo	\$ 1,000.00
Servicios complementarios	
Contenedor de 40´	\$ 35,100.00
	\$ 27000.00
Forwarder	
Shippers export declaration	\$855
Previo	\$950
	\$ 1,804.45

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### Costos arancelarios y no arancelarios

Gracias al tratado que se tiene con Suecia, el producto no paga aranceles, ya que está exento.

### Total de costos

Se realizó la suma de todos los costos que conllevará la exportación del aguacate a Suecia, desde la producción hasta logístico y aduanales, en el apartado de aduanero no se consideró ninguna cifra porque el aguacate está exento de arancel y dio un total de \$ 1,458,092.45 el cual será dividido entre las piezas que enviarán a dicho país. Vease en la tabla 8.

TABLA 8 TOTAL DE COSTOS

Total de costos	
Costos de producción	\$1,375,220.00
Costos logísticos	\$ 54, 068
Costos aduanales	\$ 28,804.45
Costos arancelarios	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 1,458,092.45</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo con la cantidad que se desea ofertar en el mercado de Suecia son 558 toneladas; haciendo referencia al peso que tiene cada pieza del aguacate, un kilo abarca 5 aguacates y en una tonelada 5000 aguacates, es decir, por las 558 toneladas que se enviarán en total 2790000 de piezas. Como lo demuestra la tabla 9.

TABLA 9 PIEZAS DE AGUACATE

	Kilo	Toneladas	Total de toneladas
	1	1000kg= 1 Tn	558
<b>Piezas</b>	<b>5</b>	<b>5000</b>	<b>2,790,000.00</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El total de costos se dividirá en el total de piezas a exportar y de esta forma se determinará el costo por pieza

$$\text{Total de costos} \$ 1,458,092.45 / 2790000 \text{ piezas} = \$1.01$$

Cada pieza tendrá un costo en la exportación de 1.01 pesos.

### **Pronóstico de ventas**

De acuerdo con la definición de Philip Kotler en su libro de Dirección de Marketing Conceptos Esenciales *“el pronóstico de ventas es una estimación o nivel esperado de ventas de una empresa, línea de productos o marca de producto, que abarca un periodo de tiempo determinado y un mercado específico”*.

Por tal motivo el pronóstico de ventas es de suma importancia para la asociación, en la cual se basará para la toma de decisiones sobre este mercado, es decir, este ejercicio reflejará si con las ventas esperadas cubrirá los costos totales que conlleva a la exportación del aguacate y aun así se obtendrán las ganancias previstas.

En esta ocasión se realizó el ejercicio con la asociación en un periodo de tiempo de un año (Véase en el anexo 1).

### **Estado de resultados**

En el libro de fundamento de finanzas corporativas, Stephen A, describe el estado de resultados como *“lo primero que se reporta, por lo general, son los ingresos y gastos provenientes de las principales operaciones de la empresa. Las partes subyacentes incluyen, entre otros gastos financieros tales como los intereses pagados. Los impuestos pagados se registran de manera separada”*.

Es donde se dan a conocer las pérdidas y ganancias de la empresa de manera detallada, con los diferentes ingresos y egresos que son parte fundamental para la toma de negocios de la empresa. El cual brinda una visión panorámica del comportamiento de la misma en un periodo de tiempo determinado, de esta manera se sabrá con certeza si se están generando utilidades.

Este ejercicio es fundamental que se realizan en todas las empresas. Es por eso que la asociación lo consideró para el plan de exportación y de esta forma saber que comportamiento tendría en un año con las ventas en el mercado de Suecia (Véase en el anexo 2).



### 3.4 Elaboración de la oferta

Para poder ofertar a un nuevo mercado internacional, la asociación se basará en cómo se encuentre la producción, porque es preferible ofrecer la fruta que esté al alcance de las posibilidades y de esta manera no dejar el mercado con la espera de la fruta. Sería muy mal visto tener una proyección en la cual se pudiera ofrecer cierta cantidad de producto y en su determinado momento no poder contar con lo prescrito.

Tomando en cuenta que la producción es de todo el año, existe una temporada baja en la cual en aguacate puede llegar a descender su producción hasta un 50% dependiendo de los factores que hacen esto posible la producción, pero esto no quiere decir que se dejará al mercado sin fruta, la asociación se encuentra en la mejor disposición de seguir cumpliendo con el cliente a pesar de la situación. De tal manera que no tenemos una cifra establecida en la cual se pueda cumplir en su totalidad, dado que estas son solo proyecciones de la producción.

## CAPÍTULO 4 POLITICA DE COMUNICACIÓN

Este capítulo estará basado principalmente en cómo se dará a conocer el producto el mercado extranjero meta, que instrumentos de publicidad utilizaremos, bajo que nombre que dará a conocer el producto, si ya se tiene uno establecido o bien crearlo. Básicamente es toda la publicidad que se le dará al producto para poder tener el éxito deseado en este mercado.

### 4.1 Marca

La marca está registrada en México como “La libertad, productores de aguacates”, misma que se espera ser utilizada en todos los países que se desea exportar el aguacate y que represente a la asociación de aguacateros del Estado de México, específicamente de Donato Guerra.

Misma que cuenta con el logo propio en el cual representa el empoderamiento del aguacate como fruta mexicana, la cual se ha dado a conocer a diversos mercados del mundo y ha sido reconocida como un producto mexicano el cual representa un sabor extraordinario, una peculiar consistencia y la versatilidad culinaria para ser degustado de distintas maneras. Así mismo con sus diversos beneficios para la salud.

#### **Propuesta de la marca**

El logo de la marca, será el siguiente:

#### ILUSTRACIÓN 4 LOGO DE LA MARCA

---



FUENTE. LA ASOCIACIÓN LA LIBERTAD

Lo único que se traduciría al idioma oficial de Suecia que es el sueco, sería “productores de aguacate” y las propiedades, es decir:

Avokado producenter

Lacker frukt med flera halsfordelar, med en unik smak

Rik pa järn, antioxidanter, vitamin C och D

## 4.2 Posicionamiento y mensaje promocional

Como el aguacate es un producto que ya es conocido en este mercado, se llevará de la mano con la publicidad, la cual se basa en tener un anuncio el cual contenga los beneficios del aguacate, marca, origen del mismo. Esto se hace por que la publicidad no es muy necesaria, los clientes ya conocen el producto. Solo será para hacer notar que el producto es totalmente mexicano y distinguen su sabor.

De igual manera se consideran folletos, páginas electrónicas.

La ventaja que se tiene es que en esta ocasión la publicidad será más ligera, por el tipo de mercado al que se presenta la asociación. Aunque también se encuentra en disposición de crear folletos

## 4.3 Instrumentos de comunicación

Se tiene una amplia variedad de instrumentos que nos pueden ayudar a tener una mejor comunicación con el cliente, de los cuales se encuentran la publicidad, marketing directo, internet, ferias o exposiciones, venta personal, entre otros, de los cuales se optó por la publicidad.

En la publicidad se optó por utilizar un cartel en cual contenga la marca, el logo y los beneficios de del aguacate, con los cuales se identifique nuestro producto, así de esta forma los clientes tomarán en cuenta el producto en sus compras.

Este tipo de publicidad anteriormente ha sido utilizada con otras marcas, la cual ha tenido un gran éxito, debido a que los clientes ya conocen el producto, en determinadas ocasiones para algunos clientes en ciertos momentos de sus compras es una fruta que tiene buen sabor y les gusta o tal vez se lleva bien con sus preparaciones, aperitivos que deseen preparar y de esta manera ya forma parte de su vida cotidiana.

En determinado periodo la primera publicidad que se llevó a cabo en este mercado es el de la recomendación de boca en boca, como usualmente se puede llevar acabo en ciertos mercados; por su sabor y ser una fruta con múltiples beneficios, ya que los suecos siempre toman muy en cuenta que lo que van a consumir no sea dañino para salud. Esta publicidad se complementó con una publicidad formal en la cual ya contaba con carteles, pancartas, folletos y la publicidad en las redes sociales.

#### 4.4 Presupuesto de comunicación

El presupuesto que se considerará para la comunicación será de acuerdo al valor de las ventas que tenga la asociación y las sacaremos en el porcentaje correspondiente, así de esta manera no se verá afectada por tener un presupuesto más alto de lo debido y no se pueda cubrir ese costo o en su defecto, no se considere el dinero suficiente para la comunicación.

O bien en su defecto se puede tomar la siguiente opción: el porcentaje sobre pronóstico de ventas, el cual se trata sobre el resultado de las proyecciones de ventas que se esperan, del 2- 9 porciento del resultado se le asigna a la

publicidad y de esta forma tenemos una cantidad establecida de la cual podemos disponer.

#### 4.5 Empaque y embalaje

El empaque que solicita el mercado europeo para sus productos es diferente al mercado estadounidense, en esta ocasión el empaque que se manejará para poder transportar la mercancía, será en cajas de cartón y se colocarán de 4 a 6 kilos por caja, esto es para que el producto no se maltrate y pueda llegar en óptimas condiciones.

La caja de cartón permite que el producto se conserve más días a comparación de otros tipos de empaque.

ILUSTRACIÓN 5 CAJA DE CARTÓN PARA EMPAQUE



FUENTE. EMPRESA AVOCADO S.A DE C.V.

Posteriormente las cajas se pasarán al proceso de embalaje y el más apto es el paletizado en cual se acomodaran las cajas de cartón.

El pallet está constituido por la base de madera, después de acomodar las cajas de cartón, se colocan esquineros de plástico y se fleja con cintas para que tenga menos oportunidad de que tengan movimiento las cajas y pallets, así de esta forma se evitaban daños al producto.

ILUSTRACIÓN 6 PALLET DE EMBALAJE



FUENTE. EMPRESA AVOCADO S.A. DE C.V.

## CAPÍTULO 5 AVERIGUAR UN PLAN ECONOMICO

Por último, es necesario analizar cómo se cubrirán todos los costos que este proceso requiera, ya sea que los absorba la misma empresa o buscar la alternativa más apropiada para poder llevarlo a cabo utilizando los múltiples apoyos que ofrecen distintas empresas como los son Bancomext, Secretaria de Economía, por mencionar algunos.

Es muy importante saber cuáles son los objetivos que venta que se tienen para este mercado que están basados principalmente en las proyecciones de producción y el desglose de las cantidades para los diferentes mercados, ya sea el nacional o internacional. De esta manera se está enfocado en el mercado internacional se describirán las cantidades en las que la asociación puede ofertar cada mes a cada mercado diferente.

### 5.1 Objetivos de venta

Los objetivos de venta están basados y/o establecidos principalmente en la producción del aguacate que se pronosticarán para todo el año. Debido a que no se podría tomar alguna cifra en específico, debido a que se deber considerar la calidad de la producción y que cantidad se le asignará al mercado nacional en sus diferentes puntos de venta, así mismo para el mercado de exportación en los distintos países de destino.

Los objetivos de venta que se presentan en la siguiente tabla son considerados a base de los pronósticos de producción, las toneladas asignadas para cada mercado ya están tomadas en cuenta por el calibre de producto que así lo desee cada mercado.

Para este ejercicio se han tomado en cuenta las diferentes variables que tiene el mercado, es decir, un ejemplo en el mes de febrero se lleva a cabo un evento en Estados Unidos, en el cual es la mayor demanda de aguacate durante todo el año, para consumirlo en sus diferentes presentaciones y degustarlo. Y es por eso que se le da mayor prioridad al mercado internacional.

También se considera la baja producción que se tiene en un periodo de 5 a 6 meses durante todo el año, pero esto no quiere decir que los mercados se desprotegen, aunque la producción es baja, se trata de distribuir de mejor manera cada mercado.

TABLA 10 PRODUCCIÓN DE AGUACATE DE LA ASOCIACIÓN LA LIBERTAD

Producción de aguacate (Toneladas)	Meses												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	90	75	55	50	48	65	70	85	97	100	95	100	930
Nacional	36	30	22	20	20	26	28	34	38	40	38	40	372
Exportación	54	45	33	30	28	39	42	51	59	60	57	60	558

FUENTE: LA LIBERTAD

## 5.2 Cuenta de explotación internacional

El mercado internacional estará dividido en dos países, los cuales son Estados Unidos y Suecia, debido a que se agrega un nuevo país a la lista, la mejor opción de distribución fue tomada como se demuestra a continuación en la siguiente tabla. Considerando que las proyecciones para el año 2019 son casi mil toneladas, de las cuales 558 toneladas están asignadas para el mercado internacional.

En Estados Unidos la mayor demanda en los primeros meses del año, que se tiene es gracias a un evento que se hace en febrero llamado el Super Bowl, es la temporada más alta de este mercado en el cual adquiere el aguacate para deleitarlo en sus diferentes presentaciones como principalmente el guacamole, salsa de aguacate, la fruta fresca, por mencionar algunos. Todo esto mientras ocurre este suceso, que año con año se ha venido haciendo. Lo cual requiere abastecer la demanda de este mercado y es porque los primeros meses del año se envíe más producto a este mercado.



El resto del aguacate es la oferta que se tiene para el mercado de Suecia el cual es un poco más que la de Estados Unidos, debido a que el mercado estadounidense es más seguro, de esta forma sea poca o mucha la oferta que se tenga es la misma que se venderá, porque su mercado consume el aguacate de manera más frecuente y con las ganancias de este mismo, se pueden cubrir las que requiera el nuevo mercado a penetrar.

TABLA0 11 DISTRIBUCIÓN DEL AGUACATE PARA EL MERCADO INTERNACIONAL

Meses	Toneladas	Mercado de exportación	
		Suecia	Estados Unidos
Enero	54	20	34
Febrero	45	20	25
Marzo	33	23	10
Abril	30	15	15
Mayo	28	18	10
Junio	39	25	14
Julio	42	28	14
Agosto	51	33	18
Septiembre	59	39	20
Octubre	60	36	24
Noviembre	57	36	21
Diciembre	60	35	25
Total	558	338	220

FUENTE: LA LIBERTAD, 2019

### 5.3 Plan económico

Un plan económico es muy indispensable para poder cubrir los gastos económicos que una empresa no sea capaz de cubrir. Bancomext es una organización que brinda apoyos económicos para empresas que deseen exportar sus productos de manera directa o indirectamente a nuevos mercados, pero que sin embargo no cuenten con los recursos necesarios, esto sin importar si son pequeñas, medianas o grandes empresas. Dándoles el beneficio de que sea con el interés más bajo y lo puedan pagar conforme a sus posibilidades.

Sin embargo, como anteriormente se estaba trabajando, la asociación es capaz de cubrir los nuevos costos que se puedan generar inclusive si son los de exportar y penetrar un nuevo mercado, empezando desde cero. Es será posible porque los miembros de la asociación siempre han tenido en cuenta que es necesario ahorrar para futuros gastos que se puedan generar, las cooperaciones que siempre son asignadas para dar a conocer la fruta en nuevos mercados abren las oportunidades de tener ganancias.

Los costos se cubrirían con las ventas del aguacate en el mercado nacional, porque la fruta asignada para este mercado servirá de inversión para el mercado internacional, de esta manera las ganancias que se obtendrán serán: nuevos clientes, un nuevo mercado, la posibilidad de poder penetrar nuevos mercados internacionales y principalmente las ganancias monetarias.

En el anexo 2 se explicaron los costos que se generan en el proceso de la exportación del aguacate y son los mismos que se cubrirán con las ventas proyectadas del anexo 1. Los cuales fueron mensualmente. Como antes se había estado mencionando la exportación no generan impuestos de ningún tipo y gracias a esto el apartado está en blanco.

En el anexo 1 se realizó un pronóstico de ventas para la asociación en el cual especifica las ventas, explicado en piezas que se esperan en el mercado de Suecia, las cuales también podrían cubrir la inversión que se hará en la exportación del aguacate. En el cual cubre costos y genera la ganancia económica que se desea.

Un factor que podía influir en el proceso de la exportación, es que dicho proceso está basado en el tipo de cambio de la divisa. Esto es debido a que el tipo de cambio de la moneda mexicana con la corona sueca. Va corriendo al día.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el plan de exportación realizado para dirigir el aguacate al mercado de Suecia, resultó ser una buena alternativa financiera en el cual se aprovecharían de todos los beneficios brindados por los acuerdos económicos en los que es parte México.

Gracias a que la asociación cuenta con los diferentes requisitos establecidos por el mercado europeo con mayor facilidad se puede introducir al mercado, ya que se tiene la ventaja de ser un mercado muy poco penetrado, contando con solo dos empresas en competencia, mismas que no son capaces de abastecer el mercado Sueco en su totalidad.

De esta manera es como la asociación se vería beneficiada con la venta de un producto mexicano, obteniendo mayores ganancias de las que comúnmente tenía. También gracias a esto se pueden ir abarcando mercados extranjeros cada vez más e inclusive poder penetrar nuevos. Así se puede seguir incentivando a los demás productores mexicanos a seguir exportando sus productos.

De tal manera que se cumplió con el principal problema por el cual se inició el proyecto, el cual era la carencia de información sobre los requerimientos que tiene Unión Europea para poder exportar productos y comercializarlos en su mercado. Ya que se analizaron los diferentes aspectos como lo son legales, sociales, culturales y económicos en el país, en el cual se podría tener éxito comercializando el aguacate.

De acuerdo con la hipótesis establecida al principio, esta actividad resultó ser una rentabilidad financiera para el plan de exportación y de esta manera se podrá beneficiar a la asociación y su entorno.

Igualmente, los objetivos se cumplieron de manera exitosa, los cuales eran parte principal de este proyecto. Es decir, el objetivo general consistía en expandir el aguacate a un mercado diferente de los que comúnmente ya tenían y/o estaba establecida la asociación. De esta forma se puede contar con el nuevo mercado de Suecia.

Por consiguiente, los objetivos específicos y la metodología utilizada en esta investigación se cumplieron en su totalidad; en los cuales se analizó la asociación desde los aspectos internos hasta como se puede presentar a los diferentes mercados internacionales, con sus diferentes ventajas y desventajas. De igual manera se investigó la forma más apropiada para introducirse al mercado de una manera más fácil y segura. También la política de comunicación fue parte fundamental en la cual se le permite a la asociación dar a conocer su producto en el nuevo mercado.

Como conclusión se puede decir que dicho plan de exportación es un proyecto rentable para la asociación obteniendo grandes ventajas financieras y comerciales, mismas en las cuales podría aprovechar la asociación de una manera eficaz y tomarlo como punto de referencia para poder expandirse a nuevos mercados europeos.

## RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones que se le hacen a la asociación es que obtenga más certificaciones, de esta manera se podrá introducir a más mercados extranjeros que desee.

Los mercados que se tienen no sean los únicos y con el paso de tiempo se expanda a más continentes, aproveche las ventajas que se tienen con los diferentes tratados en el mundo.

De igual manera que este no sea el único producto que exporten, que expandan de también la gama de productos que le puede ofrecer al mundo.

## BIBLIOGRAFIA

- Asociación de Productores y Empacadores exportadores de Aguacate de México, APEAM. (s/f). Recuperado de <http://www.apeamac.com/>
- Arvetsmiljöverket (s/f) (n/a). Recuperado de <https://www.av.se/>
- Ávila Nuria (2018). Suecia un país de ciborgs. La vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20181103/452692821489/suecia-microchips-implantes-movil-biohacking.html>
- Comisión Europea. (s/f). Recuperado de [https://ec.europa.eu/commission/index\\_es](https://ec.europa.eu/commission/index_es)
- Comercio (s/f) (n/a). Recuperado de <http://www.comercio.gob.es/>
- Comisión Nacional para el Conocimiento y uso de la Biodiversidad, CONABIO. (s/f) (n/a). Recuperado de <https://www.gob.mx/conabio>
- Economipedia (s/f) (n/a). Recuperado de <https://economipedia.com/>
- Econoticias (s/f) (n/a). Recuperado de <https://www.ecoticias.com/>
- Ecured (s/f) (n/a). Recuperado de [https://www.ecured.cu/EcuRed:Enciclopedia\\_cubana](https://www.ecured.cu/EcuRed:Enciclopedia_cubana)
- El confidencial (s/f) (n/a). Recuperado de <https://www.elconfidencial.com/>
- El economista. (s/f). Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/>
- El heraldo de Toluca (s/f) (n/a). Recuperado de <https://heraldodemexico.com.mx/>
- Europapress. (s/f). Recuperado de: <https://www.europapress.es/>
- Forbes (s/f) (n/a). Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/>
- Government (s/f) (n/a). Recuperado de <https://www.government.se/>
- ICA (s/f) (n/a). Recuperado de
- ICEX (s/f) (n/a). Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/index.html>
- INFOBAE (s/f) (n/a). Recuperado de <https://www.infobae.com/america/mexico/>
- Jordbruksverket. (s/f) (n/a). Recuperado de <http://www.jordbruksverket.se/>
- López David Cabia, (2018) Suecia un país que avanza hacia la desaparición del efectivo. Economipedia. Recuperado de

<https://economipedia.com/actual/suecia-pais-avanza-hacia-la-desaparicion-del-dinero-efectivo.html>

- Linköping (s/f) (n/a). Recuperado de <https://www.linkoping.se/>
- Maressa Bitter Rosales, (2018). Sistema de Salud de Suecia. Prezzi. Recuperado de <https://prezi.com/tcgkn3ff4wo-/sistema-de-salud-de-suecia/>
- Nieves Vicente, (2017). Un fortín llamado Suecia: Una pequeña economía que resiste cualquier asedio. El economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/8186957/02/17/Un-fortin-llamado-Suecia-una-pequena-economia-que-resiste-a-la-debilidad-exterior.html>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OECD. (s/f). Recuperado de <https://data.oecd.org/>
- Open Trade Gate Sweden (s/f) (n/a). Recuperado de <http://www.opentradegate.se/>
- Santandertrade. (s/f). Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/>
- Secretaría de Agricultura y desarrollo Rural, SAGARPA. (s/f) (n/a). Recuperado de <https://www.gob.mx/agricultura>
- Secretaría de Economía, SE. (s/f). n/a. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/>
- Studycountry (s/f) (n/ a). Recuperado de <https://www.studycountry.com/>
- Sweden (s/f) (n/a). Recuperado de <https://sweden.se/>
- TradeMap <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>
- Tripadvisor (s/f) (n/a). Recuperado de <https://www.tripadvisor.com.mx/>
- Vasteras. (s/f) (n/a). Recuperado de <https://www.vasteras.se/kommun-och-politik/vasteras-utvecklas/socialt-foretagande.html>
- Xe (s/f) (n/a). Recuperado de <https://www.xe.com/es>



# ANEXOS

## Anexo 1

PRONOSTICOS DE VENTAS												
PIEZAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
MES	100,000	100,000	115,000	75,000	90,000	125,000	140,000	165,000	195,000	180,000	180,000	175,000
AGUACATE												
CORONASSUP												
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PRECIO DE LA												
PIEZA DE	25	25	32.5	34	37.5	36	40	36.25	34.5	26	28	25
AGUACATE												
TOTAL	\$ 2,500,000.00	\$ 2,500,000.00	\$ 3,737,500.00	\$ 2,550,000.00	\$ 3,375,000.00	\$ 4,500,000.00	\$ 5,600,000.00	\$ 5,981,250.00	\$ 6,727,500.00	\$ 4,680,000.00	\$ 5,040,000.00	\$ 4,375,000.00
PESOS												
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PRECIO DE LA												
PIEZA DE	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 65.00	\$ 68.00	\$ 75.00	\$ 72.00	\$ 80.00	\$ 76.50	\$ 79.00	\$ 52.00	\$ 56.00	\$ 50.00
AGUACATE												
TOTAL	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 7,475,000.00	\$ 5,100,000.00	\$ 6,750,000.00	\$ 9,000,000.00	\$ 11,200,000.00	\$ 12,622,500.00	\$ 15,405,000.00	\$ 9,360,000.00	\$ 10,080,000.00	\$ 8,750,000.00

## Anexo 2

CONCEPTO/MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Producción (kg)	90,000	75,000	55,000	50,000	48,000	65,000	70,000	85,000	97,000	100,000	95,000	100,000
Aprovechamiento de la planta	80%	82%	85%	70%	68%	75%	79%	82%	84%	87%	90%	92%
Precio venta	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 65.00	\$ 68.00	\$ 75.00	\$ 72.00	\$ 80.00	\$ 76.50	\$ 79.00	\$ 52.00	\$ 56.00	\$ 50.00
Manoobra directa	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00
<b>COSTO VARIABLE</b>												
Sueldos y salarios	\$ 4,379.45	\$ 4,379.45	\$ 4,379.45	\$ 4,379.45	\$ 4,379.45	\$ 4,379.45	\$ 4,379.45	\$ 4,379.45	\$ 4,379.45	\$ 4,379.45	\$ 4,379.45	\$ 4,379.45
Mantenimiento	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00
<b>COSTO FIJO</b>												
Costo total	\$ 2,828,334.45	\$ 2,828,334.45	\$ 2,828,334.45	\$ 2,828,334.45	\$ 2,828,334.45	\$ 2,828,334.45	\$ 2,828,334.45	\$ 2,828,334.45	\$ 2,828,334.45	\$ 2,828,334.45	\$ 2,828,334.45	\$ 2,828,334.45
Impuestos	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.