

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

“EXPORTACIÓN DE AGUACATE MEXICANO A ASIA OCCIDENTAL”

Autor: Fabricio Madrigal Mora

**Tesina presentada para obtener el título de:
Licenciado en Comercio Internacional**

**Nombre del asesor:
Carolina Cortez Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

**“EXPORTACIÓN DE AGUACATE MEXICANO A ASIA
OCCIDENTAL”**

TESINA

**Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL**

Presenta:

FABRICIO MADRIGAL MORA

Asesor:

MTRA. CAROLINA CORTEZ VÁZQUEZ

No. De acuerdo LCI 100843 CLAVE 16PSU0011T

MORELIA, MICHOACÁN. JUNIO 2024

Índice

INTRODUCCIÓN	5
Resumen ejecutivo.....	6
Objetivo General	7
Objetivos específicos	7
Justificación.....	7
1.1. Antecedentes de la empresa	8
1.2. Planeación estratégica	11
1.2.1. Misión.....	12
1.2.2. Visión	12
1.2.3. Valores	12
1.3. Objetivos del proyecto	12
1.4. Análisis FODA	13
1.5. Portafolio de negocios	15
1.6. Cadena de valor y procesos medulares	15
1.7. Organización actual y equipo directivo	17
1.7.2. Organigrama	18
1.8. Posiciones claves vacantes	19
CAPÍTULO 2. PRODUCTO: EL AGUACATE	20
2.1. Definición general, técnica.....	20
2.1.1. Oferta Exportable	23
2.2. Clasificación arancelaria de acuerdo al Sistema Armonizado (SA); clasificación industrial (SCIAN); y clasificación de comercio exterior según la Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional (CUCI o SITC, en inglés) de las naciones Unidas.....	25
2.3. Principales productos competidores directos y/o indirectos o sucedáneos. ..	26
2.6. Tecnología e investigación y desarrollo como herramientas para mantener ventajas	29
2.7. Costos de fabricación o de adquisición	30
CAPÍTULO 3. SELECCIÓN DEL MERCADO META.....	32
3.1. Situación actual de la industria o sector de que se trate: en los ámbitos global y doméstico y en los mercados preseleccionados.....	32
3.1.1. Situación global.....	33
3.1.3. Análisis del sector en los mercados preseleccionados.	33
3.2. Selección del país meta.....	34
3.3. Aspectos cualitativos del mercado. Características y segmentación del mercado. Prácticas comerciales y situación general de precios, canales y promoción.....	36

3.4. Aspectos cuantitativos del mercado. Medición y tendencias del consumo y de las importaciones, en valor y/o volumen en los últimos años.	37
3.4.1. Importación de aguacate en la Unión Europea y Norteamérica	39
3.4.2. Análisis del Potencial de Exportación del Producto	43
3.4.3. Análisis del potencial de exportación conforme a demanda.....	44
3.4.4. Análisis del potencial de exportación conforme a la facilidad para comerciar	46
3.4.5. Análisis para la determinación del mercado.....	47
3.4.6. Determinación del mercado meta	49
3.4.7. Formas de comercialización en el mercado meta	52
4. ASPECTOS OPERACIONALES	54
4.1. Definición de objetivos y metas en el mercado seleccionado	54
4.2. Adecuaciones de la mezcla de mercadotecnia.....	54
4.2.1. Requisitos de importación del producto	55
4.3. Estrategia de entrada al mercado.....	57
4.4. INCOTERMS	60
4.5. Envase y embalaje	63
4.6. Plan de Estiba.....	64
4.7. Transporte y Seguros	65
4.8. Plan Operativo	65
4.9. Precio de Exportación.....	70
4.10. Contratos y formas de pago.....	70
5. ASPECTOS FINANCIEROS	72
5.1. Inversiones	73
5.2. Estados Financieros y Punto de equilibrio	74
CONCLUSIONES.....	80
Listado de Tablas, Imágenes y Figuras.....	81
Listado de Referencias.....	83
ANEXOS	86

INTRODUCCIÓN

Se ha elegido el tema de la exportación de aguacate a Medio Oriente porque sin importar el paso de los años se ha demostrado que el aguacate ha tenido un impulso y crecimiento en la producción a nivel mundial, siendo de los productos favoritos para el mercado local, nacional e internacional; además de ser un producto cuya principal función es ser comestible, rico en propiedades nutricionales y grasas saludables, considerado un buen acompañante con casi cualquier alimento, se sabe que también ha tenido un crecimiento considerable en la industria cosmética y farmacéutica, debido a su materia grasa que después de cierto proceso pueden ser extraída para convertirse en aceites usados en la fabricación de shampoos, cremas corporales, entre otros.

Dicho esto, se hace notorio por qué el aguacate sigue siendo un fruto con mucho potencial para su venta, y que países como Estados Unidos, Canadá, Japón y China son los principales importadores de aguacate mexicano, haciendo que México esté en primera posición a nivel mundial en ser el principal productor y exportador de este producto, ya sea para uso comestible o como materia prima para el sector secundario.

Pero ¿Qué pasa con el resto del mundo?, ¿Por qué no abrir el mercado internacional hacia otro lado del planeta?, ¿Por qué no tener un nuevo mercado en Medio Oriente? Estas interrogantes se pretenden responder con la presente investigaciónn.

Por lo cual en este proyecto se analiza la viabilidad y alternativas en otros mercados fuera de los tradicionales, pero con buenas oportunidades para la importación del aguacate, como los de Asia Occidental.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se ha desarrollado para conseguir un proyecto de exportación satisfactorio cumpliendo con las expectativas y demostrando los conocimientos.

En el capítulo uno se habla sobre la historia de la empresa, ubicación, organización, misión, visión, análisis FODA, etc., esto para entender un poco el por qué se ha decidido emprender este proyecto.

En el capítulo dos se profundiza respecto al producto en sí hablando en términos generales, como nombre científico, lugares donde se produce, variedades, cuidados, impacto que ha generado en el estado de Michoacán, oferta exportable, cuáles son los países que más consumen aguacate mexicano, normas y controles de calidad.

Mientras que el capítulo tres se detalla la selección del mercado meta, iniciando por los países que más compiten con México, se hace un análisis de mercado donde se busca demostrar cual es el mejor país para exportar, comparándose también quienes son los países que más le exportan al país meta.

En el capítulo cuatro se abordan de los aspectos operacionales desde objetivos y metas en el mercado pasando por los INCOTERMS, contratos, formas de pago, etc.; y lo interesante de este capítulo es el vínculo con la estrategia de mercado por la cual llegará la mercancía al país meta.

Finalmente, en el capítulo cinco se habla de todos los costos que esto implica, tales como inversiones y los estados financieros y punto de equilibrio para demostrar si es viable la exportación.

OBJETIVO GENERAL

El presente trabajo fue elegido para conseguir un proyecto de exportación satisfactorio cumpliendo con las expectativas y demostrando los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Comercio Internacional y también para que la empresa de “La Rodada” logre llevar sus aguacates a la región conocida popularmente como Medio Oriente, que en el presente trabajo de investigación se denomina Asia Occidental.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ampliar la oferta del aguacate en el mercado internacional específicamente hacia la región del Asia Occidental.
- Generar un plan de exportación hacia el mercado con mayor potencial de importación en la región de Medio Oriente.
- Encontrar la mejor estrategia comercial para la exportación de este producto.
- Encontrar opciones de empresas comercializadoras para importación que generen vínculos comerciales a futuro.

JUSTIFICACIÓN

El proyecto de exportación busca llegar hacia un nuevo mercado que es el de Asia Occidental, específicamente a países como Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita, Kuwait, Israel y Qatar, donde se sabe que el poder adquisitivo de estos países es alto y que su ambiente o sus condiciones climáticas no son favorables para la producción del aguacate, y México siendo el principal productor de este ¿por qué no tiene tanta presencia en Asia Occidental? por lo cual se vuelve importante generar una investigación para una empresa del municipio de Tancítaro que genera fuentes de trabajo para 20 familias aproximadamente, si tiene la oportunidad de expandirse y crecer a otro mercado internacional logrando mejores ingresos para el sustento de los que dependen de esta empresa.

CAPÍTULO 1. LA EMPRESA “LA RODADA”

1.1. Antecedentes de la empresa

La empresa experta en producción y comercialización de aguacate “La Rodada”, ubicada en el municipio de Tancítaro, Michoacán, es la empresa familiar que ha mantenido un posicionamiento desde hace unos años con la producción de aguacate Hass. Actualmente la empresa exporta aguacate a Estados Unidos, que es el principal mercado a nivel mundial.



IMAGEN 1: HUERTA LA RODADA

La huerta “La Rodada” existe desde la década de los 60’s empezando con un plantío de milpa y después como huerta de aguacate, tuvo varios administradores y años después fue heredada a Emma Mora (actualmente la administradora oficial), durante varios años su mercado era local hasta hace poco comenzó a exportar los aguacates a EE.UU. ampliando más su mercado.

La Rodada nace en la década de los sesentas con una pequeña milpa de maíz que plantó Antonino Mora y que daba sustento a su familia, en ese entonces no se comercializaba el producto que producían, era exclusivamente para el consumo familiar. Después se comenzó a plantar aguacate pero solo la mitad de la huerta, la otra mitad quedó como espacio para plantar desde maíz, corral para ganado y sembrar durazno; de los árboles de aguacate que estaban en la otra mitad con el paso de los años comenzaron a producir aguacate y este se comercializaba en Uruapan en el Mercado de San Francisco, ubicado en la calle Francisco Villa.

Actualmente aún existe ese local y sigue vendiendo aguacate pero proveniente de otras huertas.



IMAGEN 2: REGLAMENTO DE CUIDADO EN LA RODADA

Años después se plantó aguacate en la segunda sección de la huerta donde se conservan solo algunos árboles de durazno para consumo personal, estos aguacates de la segunda sección se llevan alrededor de 20 años de diferencia con los de la primera sección.

A partir del 2010 la presencia del aguacate en el ámbito internacional fue cada vez más evidente y las personas del municipio de Tancítaro comenzaron a cambiar sus huertas para exportar sus aguacates; los vecinos de la huerta fueron los que animaron a Emma Mora para exportar los aguacates, les comentaron los protocolos y pasos que debían seguir para hacer su huerta de exportación y fue así como se le dio seguimiento y como se le hicieron nuevas adaptaciones a la huerta para que contara con la infraestructura necesaria como una olla de agua más grande, baño para el personal, botes de basura, un cenador para el personal, un almacén para guardar el equipo de trabajo, señalamientos, una entrada más amplia, etc. y así se logró cambiar la huerta a exportación; y gracias a que Emma Mora habla el idioma inglés le fue de mayor facilidad el comunicarse con compradores de EE.UU.

En el año 2015 se añadieron Alzas que son los cajones donde se da la producción apícola, hasta ahora la miel producida es de consumo personal y las abejas ayudan a la polinización que llega a la flor del aguacate.

A continuación se muestran algunas imágenes de la huerta “La Rodada”, especialmente de las áreas comunes como comedor, baño, etc.,:



IMAGEN 3: LUGAR DE ACOPIO DE DESHECHOS



IMAGEN 4: SANITARIOS



IMAGEN 5: LUGAR DE CONSUMO DE ALIMENTOS



IMAGEN 6: PILA DE AGUA

Y su ubicación geográfica es en la carretera Tancítaro - El Copetiro



IMAGEN 7: UBICACIÓN GEOGRÁFICA

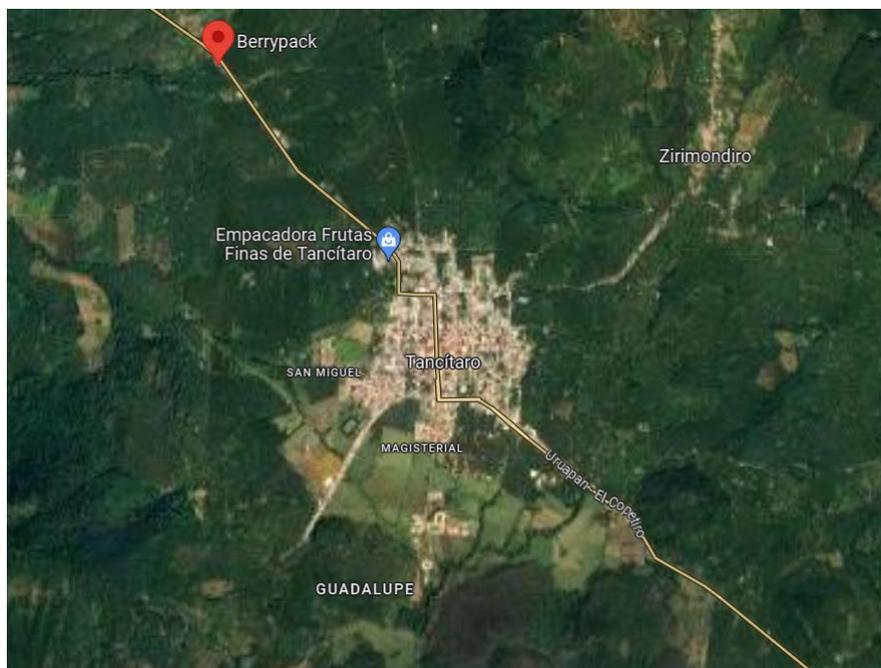


IMAGEN 8: TANCÍTARO Y UBICACION DE "LA RODADA"

1.2. Planeación estratégica

Es bien sabido que el aguacate ahora es uno de los productos con mayor competencia a nivel local e internacional. En el municipio de Tancítaro, Uruapan, Peribán, Ario de Rosales, etc. son los municipios donde se produce más aguacate y donde la competencia es algo de día a día, en Tancítaro que donde se da más este producto lo cual hace recordar que hay más producción que en Uruapan, pero ya que en Uruapan por su extensión, mejor infraestructura y mayor conectividad, toda la logística cae en esta ciudad y aguacates producidos en Tancítaro son embalados en

los empaques de Uruapan, entonces para el mercado internacional Uruapan es el municipio que más exporta principalmente a EE.UU., Canadá, Japón y China.

La empresa productora de aguacate se ha beneficiado al exportar a EE.UU. porque es mejor pagado, hay más demanda y se tiene presencia en el mercado internacional.

1.2.1. Misión

Somos una empresa familiar enfocada a producir y ofrecer aguacates de calidad, frescos y sanos; apoyados de personal local capacitado en brindar atención y servicio de excelencia, que está a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, logrando con ello promover el desarrollo sustentable de la región.

1.2.2. Visión

Lograr ampliarnos en el mercado internacional permaneciendo como una empresa familiar capaz de transmitir a las generaciones futuras una cultura empresarial de desarrollo sustentable que asegura el éxito y supera las expectativas de los consumidores con satisfacción plena al cliente.

1.2.3. Valores

- Honestidad
- Lealtad
- Competitividad
- Responsabilidad Social
- Calidad

1.3. Objetivos del proyecto

Llevar a cabo el proceso de exportación hacia un nuevo mercado como alguno de los países de Asia Occidental, buscando al mejor distribuidor y al mejor comprador en esa región, dando a conocer nuestros aguacates a esta parte del mundo.

1.4. Análisis FODA

Fortalezas

- Relieve y características geográficas: debido a la extensión territorial y su ubicación hacen posible el poder generar una producción que abastece la gran demanda del mercado; incluso la altura a la que se encuentra la huerta es favorable para que los árboles tengan más humedad y que los aguacates sean más grandes, al estar junto a la carretera que llega directamente a Tancítaro da la ventaja de que sea accesible.
- Producción acorde a la demanda: la empresa cuenta con huertas amplias que son capaces de producir volúmenes de aguacate suficientes para satisfacer la demanda del mercado nacional e incluso internacional.
- Empresa familiar: al ser una empresa de carácter familiar, administrada y controlada por los miembros de la familia hace más fácil y rápida la toma de decisiones
- Vínculos: gracias a que Tancítaro y las poblaciones alrededor, comparten el mismo propósito que es la producción y venta del aguacate, es fácil hacer contactos o simplemente son personas que se conocen de toda la vida y existe cierta relación que ayuda a obtener el contacto que se busca para conseguir nuevos clientes, the world of mouth, vaya.

Oportunidades

- Dar a conocer el producto a otras partes del mundo, saliendo de la zona de confort que es EE.UU., la cual se tiene gracias a las relaciones bilaterales con EE.UU., la exportación de aguacate es más fácil y rápido, mejor pagada y en temporadas como el Super Bowl la demanda aumenta al igual que su precio en el mercado, siendo una oportunidad única para obtener una buena ganancia.
- Si el mercado internacional llega a otras partes del mundo como Medio Oriente, las personas empezarán a pedir más aguacate mexicano aumentando la demanda y llegando a un nuevo mercado donde podría ser mejor pagado que EE.UU. o Canadá.

- Debido a que el aguacate tiene una amplia gama de derivados como lo es el aceite de aguacate, shampoos, cremas corporales; todos estos derivados se les podría dar más peso para que se aproveche toda la materia y se obtenga un poco más de ganancia.

Debilidades

- Falta de personal para el mantenimiento, debido a que es una empresa familiar, los directivos optaron por mantener un limitado personal, más que nada por términos de confianza y seguridad, lo cual a largo plazo a causado problemas porque el rendimiento no es el mismo del personal porque se les dan más tareas y se les exige más sin obtener el resultado esperado.
- Competencia en el municipio, al haber mucha oferta los precios bajan y se termina vendiendo el aguacate a precios donde apenas se le gana algo en un mercado cada vez más exigente (en términos de calidad) y resulta ser más complicado la siguiente inversión.
- Pagos excesivamente bajos por la fruta, este punto está relacionado con el de arriba porque como se dijo antes, el precio baja por tanta oferta y el riesgo que existe por esperar a que suba la demanda es que la fruta comienza a caerse porque ya pasó el tiempo de corte, perdiendo así la producción.

Amenazas

- Falta de agua en temporada de secas (abril-mayo), cada vez es más difícil abastecer de agua las huertas de aguacate, ya que es un producto que requiere de mucha agua y humedad. Gracias a la tala inmoderada de árboles ha alterado el ciclo del agua retrasando cada vez más la temporada de lluvia y aumentado las temperaturas, haciendo que sea más difícil la conservación de la humedad; y el uso desmedido para el riego de otros productos agrícolas, ya los ríos o arroyos que abastecen las ollas de captación no logran abastecerse o es muy complicado lograrlo.
- La inseguridad de Uruapan, debido a que en esta ciudad se concentra el mayor número de empaques exportadores no ha sido fácil la comercialización porque hay bloqueos en las carreteras, roban la fruta recién cortada, la delincuencia

cobra derecho de piso (cuotas), incluso los tiroteos entre cárteles hacen que se siembre el pánico entre los transportistas y productores.

1.5. Portafolio de negocios

Para La Rodada, siendo una empresa familiar, es importante que el producto sea de buena calidad manteniendo un posicionamiento en el mercado y que tenga una satisfacción en el público, es por eso que se ha buscado ampliar el mercado hacia otras partes del mundo. Por eso, con este proyecto se busca llegar a los mejores distribuidores y al mejor comprador, para que, una vez encontrados, se ponga en marcha el proyecto y finalmente llegar al mercado meta.

Como se menciona en la visión: Lograr ampliarnos en el mercado internacional permaneciendo como una empresa familiar capaz de transmitir a las generaciones futuras una cultura empresarial de desarrollo sustentable que asegura el éxito y supera las expectativas de los consumidores con satisfacción plena al cliente.

Y el producto principal es el aguacate, específicamente para fines comestibles. Es el aguacate Hass, calibre 36. Pero también se ha plantado maíz, durazno y alzas, nada de esto se comercializa aún porque ha sido para consumo familiar.

1.6. Cadena de valor y procesos medulares

En las actividades primarias:

El proceso de logística en la huerta de aguacate implica una serie de actividades que se llevan a cabo desde la cosecha hasta la distribución de los aguacates a los mercados y consumidores finales.

1. Cosecha: La cosecha de los aguacates se realiza cuando las frutas han alcanzado la madurez adecuada. Los trabajadores especializados recolectan los aguacates a mano, evitando dañar las frutas y manteniendo la calidad.

2. Clasificación y selección: Después de la cosecha, los aguacates se clasifican y seleccionan según su tamaño, calidad y variedad. Las frutas dañadas o defectuosas

se descartan, mientras que las que cumplen con los estándares de calidad se separan para su posterior procesamiento y distribución.

3. Embalaje: Los aguacates se colocan en cajas o contenedores específicos para su transporte, los recipientes pueden ser de cartón o plástico, diseñados para proteger los aguacates durante el traslado y minimizar el riesgo de daños.

4. Almacenamiento: Dependiendo de la demanda y los canales de distribución, los aguacates se almacenan en instalaciones refrigeradas para mantener su frescura y calidad, con el almacenamiento adecuado se prolonga la vida útil de los aguacates antes de su envío.

5. Transporte: Los aguacates son transportados desde la huerta hasta los centros de distribución o directamente a los mercados.

6. Distribución: En los centros de distribución, los aguacates se reciben, se inspeccionan nuevamente y se preparan para su envío a los minoristas, supermercados o restaurantes. Aquí se pueden realizar tareas como el etiquetado, la clasificación adicional y la reorganización de las cajas para facilitar la entrega.

7. Ventas y comercialización: Los aguacates se ponen a disposición de los minoristas y consumidores finales a través de diversos canales de venta, como supermercados, mercados locales o ventas en línea. Aquí, los aguacates se exhiben y se promocionan para atraer a los compradores y aumentar las ventas.

El proceso de logística puede variar según las necesidades de la empresa y se ven implicados otros aspectos como el control de calidad, la gestión de inventario y la coordinación con proveedores y transportistas.

-Logística interna: Se cuenta con wiros/desbrozadoras, motosierras, un baño, cenador, un almacén para guardar dicha maquinaria, ollas de agua.

-Operaciones: Con los wiros o desbrozadoras se mantiene el césped podado para que no alcance las ramas que estén más cerca del suelo para así evitar que plagas lleguen a estas ramas más bajas, además da una imagen de limpieza y cuidado a la

huerta. Las motosierras se utilizan para mantener limpio el camino para que sea fácil el acceso para vehículos personales o transporte del producto. Las ollas de agua dan abasto para la temporada de secas.

-Logística externa: Se contacta a la cuadrilla de cortadores que ayudarán al corte de la fruta, para después ser puesta en cajas de 20 kg., después apilada en estibas (dependiendo del tamaño de la camioneta o camión donde vaya a ser transportada la fruta), y así finalmente el transporte llevará la fruta al empaque donde se enviará al lugar de venta.

-Abastecimiento: De las ventas de la fruta, es necesario apartar cierto capital para comprar lo que serán productos para el mantenimiento de la huerta, incluidos desde fertilizantes, fumigantes, gasolina para los wiros, motosierras y transporte personal, hasta agua, comida para el personal de mantenimiento.

1.7. Organización actual y equipo directivo

La directora general Emma Mora, es la encargada de la huerta, no tiene experiencia en exportaciones pero si domina el inglés tanto hablado como escrito, esto da una ventaja porque el principal mercado al que se exporta el aguacate es a EE.UU., también haber vivido en Estados Unidos la mayor parte de su vida le ha ayudado a entender un poco más el mercado al que va dirigido el producto. Constantemente asiste a pláticas de sanidad vegetal y manejo del producto para tener un conocimiento actualizado sobre los cuidados que se deben dar en las huertas que exportan aguacate.

1.7.1. Descripción de puestos

- Gerente General: Emma Mora y Albertina Mora
- Subgerente: Alfonso Mora
- Recurso Humanos: Emma Mora
- Contabilidad: Bucio & Flores Asesoría Integral S. C.
- Tesorería: Emma Mora y Albertina Mora
- Compras: Alfonso Mora
- Ventas: Alfonso Mora

-Gerente General: están a cargo de la gerencia general, recursos humanos y tesorería, respectivamente. Emma Mora al ser la que está más presente en la empresa tiene que estar pendiente de las juntas y pláticas que den la Junta Local de Sanidad Vegetal Tancítaro.

-Subgerente: está a cargo de la subgerencia, compras y ventas. Alfonso Mora es el responsable de que la huerta se mantenga en óptimas condiciones y es el encargado de buscar los compradores de la fruta.

1.7.2. Organigrama

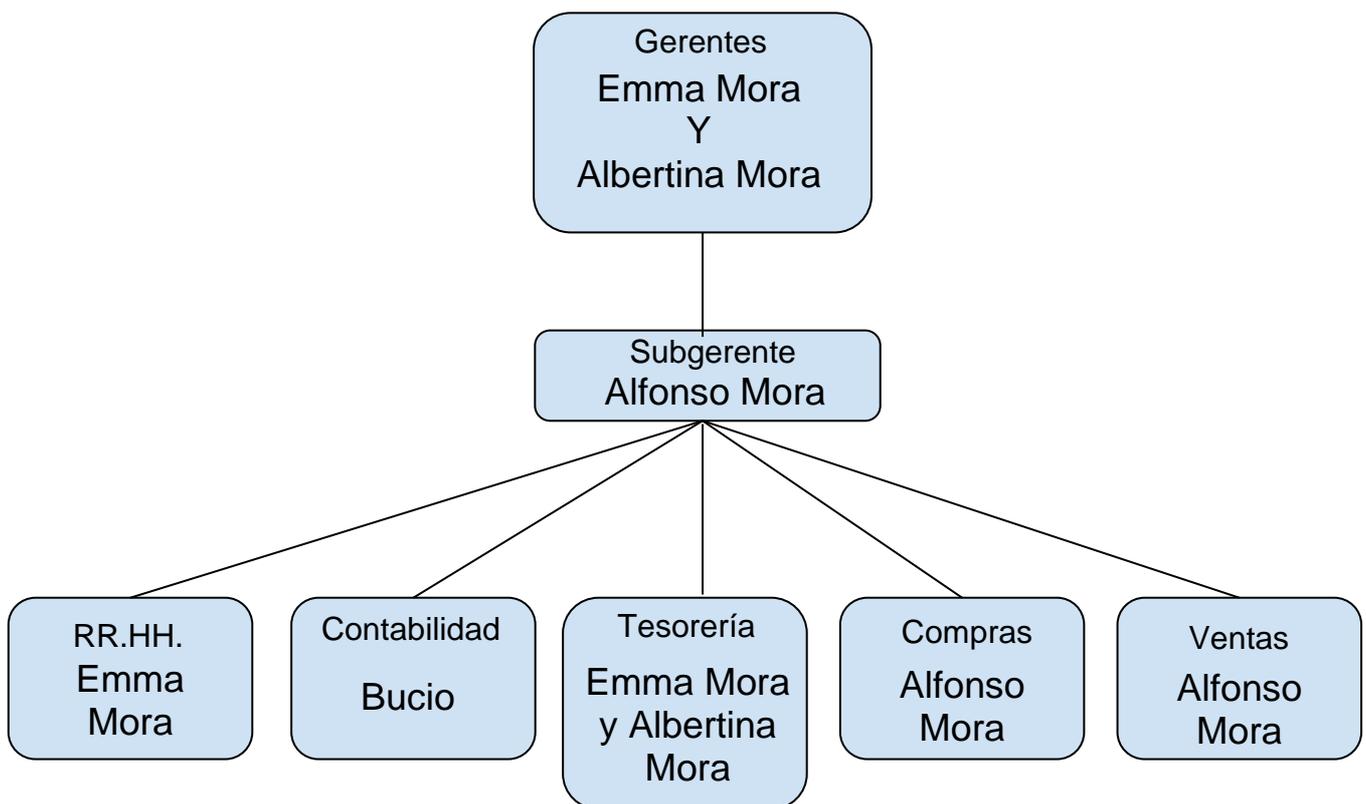


FIGURA 1: ORGANIGRAMA

1.8. Posiciones claves vacantes

Gracias a la participación de Alfonso Mora que ayuda al mantenimiento de la empresa y todas las responsabilidades de las compras de maquinaria y equipo, ventas y buscar a los compradores del aguacate es un miembro fundamental para que se lleve a cabo toda la parte de la logística tanto interna como externa.

Y Emma Mora al ser la representante de la huerta y gerente general está más enfocada a la administración, finanzas y contabilidad de la huerta, al asistir a juntas y mantener todos los documentos en orden, hace que el proceso de exportación sea más fácil.

Otra de las ventajas que hace más competitiva a la empresa es que exporta a EEUU. Y al estar registrada en APEAM las actualizaciones y todos esos temas relacionados con calidad de sabor, inocuidad, trazabilidad, etc. Lo que hace caer la competitividad que esta huerta representa en el mercado y el plus que le da tener estos vínculos.

CAPÍTULO 2. PRODUCTO: EL AGUACATE

2.1. Definición general, técnica.

El aguacate (*Persea Americana Mill*), es la baya de una semilla, oval, de superficie lisa o rugosa, con rango de peso amplio (entre 120 y 500 g), es color verdoso y piel fina o gruesa; cuando está maduro, la pulpa tiene una consistencia como de mantequilla dura y su sabor recuerda levemente al de la nuez, es muy rico en proteínas y en grasas con un contenido en aceite de 10 a 20 por ciento. Aguacate Potencial (2017).

El aguacate es ahora uno de los alimentos favoritos de las personas, es el complemento perfecto para acompañar las comidas, además de que posee un alto contenido nutricional, previene algunas enfermedades como cataratas y artritis reumatoide; nutrientes como calorías, carbohidratos, proteínas, fibra alimentaria, Vitaminas A, C y E, Hierro, Calcio y Sodio, entre muchos más. Secretaría de Salud (2016).

El aguacate Hass es la variedad comercial más popular a nivel internacional, y por ende, la más cultivada. Además representa el 4.39% PIB agrícola nacional. Potencial Aguacate. (2017). Se da con mayor productividad en el estado de Michoacán, específicamente en los municipios de Uruapan, Tancítaro, Peribán, Los Reyes y Ario de Rosales, pero también en estados como Jalisco, Colima, Guanajuato y Estado de México se da parte de la producción nacional de aguacate.

Los 10 estados con mayor producción de aguacate en 2021:

Estado	Producción obtenida (t)	Superficie cosechada (ha)	Rendimiento promedio (t/ha)	Precio medio (\$/t)	Valor de la producción (mdp)
Michoacán	1,826,416	166,851	10.9	21,290	38,885
Jalisco	256,021	21,414	12.0	21,804	5,582
México	123,464	10,270	12.0	18,052	2,229
Nayarit	75,013	6,945	10.8	17,923	1,344
Morelos	52,454	5,585	9.4	17,177	901
Guerrero	21,464	2,913	7.4	10,461	225
Puebla	18,165	2,412	7.5	12,146	221
Chiapas	14,905	2,371	6.3	21,714	324
Oaxaca	14,029	2,685	5.2	19,238	270
Yucatán	12,357	503	24.6	9,061	112

TABLA 1 SIAP (Servicios de Información Agroalimentaria y Pesquera) (SIAP, 2021)

Los principales países productores de aguacate a nivel mundial son los países donde el clima es templado y abunda el agua, es por eso que México es el principal productor de aguacate a nivel mundial; pero también países como Perú, Países Bajos, Chile, Colombia, España y Estados Unidos. Estos países han implementado las tecnologías, innovación, logística y la inclusión estratégica para que la producción del aguacate sea ya algo cotidiano y puedan abastecer más a su población y que por sus condiciones climáticas donde sería imposible la producción ahora se dé gracias a invernaderos, sistemas de riego, productos agrícolas, etc.

A continuación se muestra el mapa que muestra la concentración de la mayor producción de aguacate en México, considerando la región estratégica, insumos agrícolas (fertilizantes, agroquímicos, semillas), insumos de maquinaria y equipo, industria, comercializadora, exportadora, etc.:



IMAGEN 9: MAPA ESTRATÉGICO POTENCIAL AGUACATE (SAGARPA., 2017)

Como se puede apreciar en la imagen todo el occidente y centro del país es donde se concentra la mayor producción y comercialización. Se divide en zonas, las correspondientes al estado de Michoacán son 7: la región 12, 13, 14, 15, 16, 18 y 19; que son, de acuerdo, con los Motores de la Planeación donde más hay productividad con enfoque de rentabilidad, sustentabilidad en la producción agrícola, educación agrícola, tecnología aplicada al campo y, logística y mercados. Gracias a estos factores se le da un valor agregado al aguacate de estas regiones, porque se le está dando los cuidados que necesita y los requerimientos necesarios para su comercialización.

2.1.1. Oferta Exportable

Gracias a que México es uno de los países con más Tratados de Libre Comercio hace tener una ventaja logística para el transporte de los productos perecederos. México encabeza la producción entre las más de 70 naciones que producen aguacate y tiene la ventaja de, no sólo abastecer a su población, sino también de exportar a otros países, aguacate de buena calidad, buen tamaño y cumpliendo con las normas de salubridad adecuadas, brindando un bienestar para el consumidor. Además, figura como el máximo oferente internacional y Estados Unidos como el principal demandante (SIAP, 2022). Los meses con mayor flujo comercial al extranjero son diciembre y enero, siendo EE.UU., Japón y Canadá, entre otros, son los principales importadores y las exportaciones representan el 54.10% de la producción nacional en México, del año 2017. Potencial Aguacate (2017).

Michoacán es el principal estado productor de aguacate en México, con aproximadamente 26 740 productores registrados, aportando 74% de la producción nacional (2.4 millones de toneladas), seguido por los estados de Jalisco y México con 12 y 4%, respectivamente. (Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, 2022)

El aguacate jalisciense ha sido la nueva competencia directa del aguacate michoacano debido a que en los últimos años se ha producido mucho en este estado, tanto es así que la participación del aguacate jalisciense ocupó una presencia considerable en el Super Bowl 2023 siendo 10 mil toneladas las que se exportaron para este evento, solo provenientes de Jalisco, esta cantidad representa el 8% de un volumen de 130 mil toneladas que se tiene previsto exportar a nivel nacional. (Gobierno del Estado de Jalisco, 2023).

Existen otros productos agropecuarios exportados de México a EE.UU. (ejemplo), como es el caso de la cerveza de malta que es el principal producto agropecuario que se exporta a este país en una cantidad de 5,016 (millones de USD) en el año 2021, después se encuentra los productos dátiles, higos, piñas (ananás), aguacates (paltas) con un valor de 3,647 (millones de USD), la comparativa entre estos productos dice que México exporta casi todo su aguacate.

Las exportaciones de aguacate mexicano han disminuido con respecto a que cada vez países como Francia, España, Japón, Reino Unido, entre otros, ahora prefieren aguacate proveniente de Perú, Israel, Chile y Colombia, pero países como EE.UU.,

Canadá, Bahrein, Kuwait son países que siguen prefiriendo el aguacate mexicano y aquí se hace saber que ciertos países del Medio Oriente han aumentado las importaciones respecto a este producto, indicando que posiblemente si llegue a ser un mercado potencial para el aguacate mexicano.

A continuación, en la tabla, se muestra los valores extraídos de Trade Map, que indica cómo se comporta el aguacate mexicano a nivel mundial, tomando en cuenta sólo los principales socios comerciales de México para este producto:

País Importador	Valor Exportado (miles de USD)	Participación en las Exportaciones de México (%)	Tasa de crecimiento de los valores exportados (%)	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales
EE.UU.	3,007,598	86.1	10	1
Canadá	286,665	8.2	6	6
Japón	87,144	2.5	-15	8
España	40,888	1.2	4	4
El Salvador	26,496	0.8	2	32

TABLA 2 MERCADOS IMPORTADORES, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP, 2022)

Gracias a esta tabla es notorio que de cómo actúa el aguacate mexicano con los principales socios y lo que representan para el mundo estos valores. Sin dudas EE.UU. siempre será la principal opción para comercializar cualquier cosa debido a que es el principal importador a nivel mundial.

2.2. Clasificación arancelaria de acuerdo al Sistema Armonizado (SA); clasificación industrial (SCIAN); y clasificación de comercio exterior según la Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional (CUCI o SITC, en inglés) de las naciones Unidas

-La Clasificación arancelaria de acuerdo al Sistema Armonizado (SA):

0804.40.01 Aguacate

Sección II. Productos del Reino Vegetal

Capítulo 08. Frutas y Frutos Comestibles; Cortezas de Agrios (Cítricos), Melones o Sandías.

Partida 08.04. Dátiles, Higos, Piñas (Ananás), Aguacates (Paltas), Guayabas, Mangos y Mangostanes, Frescos o Secos.

Subpartida 0804.40. -Aguacates (Paltas).

Fracción Arancelaria: 0804.40.01. Aguacates (Paltas).

-Estructura NICO: 0804.40.01.00. Aguacates (Paltas). La estructura NICO se trata de un quinto par de dígitos adicionados a los ocho dígitos que componen actualmente una fracción arancelaria y esto sirve para facilitar la identificación de mercancías y generar información estadística de comercio exterior (SNICE, 2023). (htt1) (htt1) (htt2) (htt2) (SNICE, 2023) (SNICE, 2023)

-Clasificación Industrial (SCIAN):

31-33: Industrias Manufactureras.

311: Industria Alimentaria.

3119: Otras Industrias Alimentarias.

31199: Elaboración de otros alimentos.

311999: Elaboración de otros alimentos.

Aguacate fresco, cortado o machacado, elaboración.

SCIAN (2018).

-Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional (CUCI o SITC, en inglés) de las Naciones Unidas:

2.3. Principales productos competidores directos y/o indirectos o sucedáneos.

El aguacate se exporta como tal, sin alteraciones o transformado, pero también se ha demostrado que gracias al Super Bowl las importaciones que hace EE.UU. ahora ya son directamente derivados del aguacate como lo es el guacamole. Es aquí donde es notorio que ya se prefiere importar el producto como tal (guacamole). También debido a sus altos nutrientes y grasas se han derivado productos como el aceite de aguacate, que regula los niveles de colesterol en el cuerpo. Pero no solo se ha buscado darle un uso comestible, también se usa para productos de belleza como mascarillas, cremas, shampoos, hidratantes corporales, etc.

Entonces el aguacate como tal no es un producto que presente competidores directos pero al surgir estos derivados indican que hay una amplia gama de productos que surgen gracias al aguacate.

En Medio Oriente existe un país productor de aguacate que es Israel y debido a las tecnologías que han implementado y el proceso por el que llevan a cabo su producción ha surgido una competencia directa en esta parte del mundo.

2.4. Principales tipos de productos y tipos de mercado.

El aguacate al ser materia prima como tal, su venta es directamente para su consumo instantáneo.

Existen diversas variedades de aguacate:

- 1) Aguacate Hass: El más valorado por agricultores y consumidores, es más carnoso que otras variedades, además de tener menos semillas. Su color inicial es el verde, aunque cuando va madurando va adquiriendo una tonalidad morada. Su peso suele oscilar entre los 125 y los 350 gramos. La carne de la variedad Hass es muy cremosa y su piel es muy fácil de retirar. Su pulpa muestra una excelente coloración y calidad. Existe calibre desde: 32, 36, 40, 48, 60, 70 y 80; tomando como ejemplo la exportación a Estados Unidos el calibre que más se pide es el calibre 80.

- 2) Aguacate Bacon: Otra variedad que se encuentra entre las más estimadas por su sabor y propiedades nutricionales. Es un tipo de aguacate cuyo cultivo resiste muy bien las condiciones climatológicas más frías y ventosas. De forma ovalada, aunque menos que el aguacate Hass, tiene una piel fina, lisa y de color verde brillante, muy cómoda de pelar. Su tamaño oscila entre los 150 y los 500 gramos.
- 3) Aguacate Fuerte: Es la variedad más cultivada y distribuida del mundo después del aguacate Hass, a pesar de sus peores aspectos agronómicos y cierta debilidad frente a enfermedades y temperaturas (algo curioso, teniendo en cuenta su nombre). Su forma se asemeja al de una pera, con un color verde bastante claro. Su hueso presenta un tamaño medio y suele pesar entre los 125 y los 500 gramos.
- 4) Aguacate Reed: Una variedad de gran peso y tamaño, no es tan conocida entre los consumidores europeos como las anteriores. Entre sus principales características destacan sus formas más redondeadas de lo habitual en este tipo de frutas, una pulpa de gran calidad y unas cualidades organolépticas excelentes. El color del aguacate Reed es verde claro, con una piel lisa y gruesa nada difícil de pelar y un peso aproximado de entre 200 y 500 gramos.
- 5) Aguacate Pinkerton: La maduración de este aguacate se produce entre la primavera y el verano (como ocurre con el aguacate Hass). Su pulpa presenta una buena calidad y su forma se asemeja al de una pera alargada. De color verde oscuro, su hueso es de pequeño tamaño y su peso oscila entre los 250 y los 500 gramos.
- 6) Aguacate Russell: La forma del aguacate Russell, característico del estado norteamericano de Florida, es bastante más alargada que la del resto de variedades de esta fruta. Su maduración se produce durante el estío, en los meses de julio y agosto. Con una carne de gran calidad, su producción no pasa de moderada. Un problema para su cultivo es su baja tolerancia al frío. (Moratal, 2021)

El aguacate Hass al ser el más producido en el estado de Michoacán, es el elegido para ser exportado, además de ser más demandado a nivel mundial, cuenta con gran cantidad propiedades nutricionales. El calibre que suele exportarse a Estados Unidos, Canadá, Japón y países de la Unión Europea es el de calibre 80 que ronda alrededor

de 120 a 150 gr., es por esto que se ha decidido exportar la misma variedad de aguacate (Hass) y el mismo calibre (84) (APEAM, 2022).

La venta de aguacate es en su mayoría el producto como tal sin ninguna transformación y lo que hacen los países importadores es que a través de las cadenas de tiendas comerciales sean las que comercializan dicha mercancía (Mercado de Reventa).

No obstante el aguacate satisface diversos tipos de mercados, tanto a nivel nacional como internacional. Entre algunos de los principales mercados que satisface están:

1. Mercado minorista de alimentos: Los aguacates son comercializados en supermercados, tiendas de comestibles y mercados locales, donde los consumidores individuales adquieren este producto para consumo personal.

2. Mercado mayorista de alimentos: Los aguacates también se venden a granel en mercados mayoristas, donde se abastecen a restaurantes, hoteles, cafeterías y otras empresas de la industria alimentaria.

3. Mercado de exportación: El aguacate es un producto altamente demandado en los mercados internacionales. Países como Estados Unidos, Canadá, Europa, China y Japón son destinos comunes para las exportaciones de aguacate.

4. Mercado de procesamiento: Además del consumo fresco, el aguacate se utiliza en la producción de diversos productos procesados como guacamole, salsas, aceites y aderezos, que son comercializados en el mercado de alimentos procesados.

5. Mercado de agricultura orgánica: Existe un creciente mercado para el aguacate orgánico, donde los consumidores buscan productos cultivados sin el uso de pesticidas y fertilizantes químicos.

Por mencionar algunos ejemplos de los diferentes mercados en los que el aguacate encuentra demanda.

2.5. Normas y controles de calidad

Las principales normas para el transporte de aguacate y su exportación son las siguientes:

-La temperatura para transportar aguacate en estado verde (dependiendo el tiempo de transporte) es 5-13°C y para aguacates maduros es de 2-4°C.

-NORMAS OFICIALES MEXICANAS

- NOM-066-FITO-2002. Norma que especifica el manejo fitosanitario y movilización del aguacate.
- NOM-144-SEMARNAT-2004. Establece las medidas fitosanitarias reconocidas internacionalmente para el embalaje de madera.
- Registro de Marca. El registro de una marca (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial) no es un requisito obligatorio, sin embargo, es recomendable obtenerlo para tener el derecho exclusivo de uso.
- Código de Barras. El código de barras o código de producto tiene como objetivo identificar cada producto a través de un lenguaje universal y común haciendo el proceso logístico más eficiente.
- Expedición del Certificado Fitosanitario Internacional por SAGARPA.
- Certificado de Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) de la Secretaría de Salud (SSA):
 - Certificado para exportación Libre Venta
 - Certificado para exportación
 - Certificado para exportación de conformidad de buenas prácticas sanitarias
 - Certificado para exportación análisis de producto. TIBA MEXICO (2023)

Dentro de los procedimientos para asegurar la calidad está la clasificación de los aguacates considerando tamaño, madurez y apariencia. Esta selección es necesaria en especial cuando se presentan niveles de madurez mixtos, derivados de cosechas de aguacates de dos floraciones distintas. FRHOMIMEX. (2023)

2.6. Tecnología e investigación y desarrollo como herramientas para mantener ventajas

Actualmente las tecnologías que se utilizan son solo de mantenimiento para tener la empresa en condiciones favorables para que no exista la propagación de plagas y

que tenga una estética de limpieza; así mismo los aguacates se mantienen libres de plagas o insectos que podrían llegar a lastimar la fruta quitándoles la buena calidad.

Pero también gracias a Sanidad Vegetal y las investigaciones que se hacen constantemente hacen que estas lleguen a los productores para que estos los apliquen sus huertas, las investigaciones se basan qué productos son los mejores para implementar al momento de la producción, así como precios y donde adquirir dichos productos (fertilizantes, minerales, fumigantes).

De acuerdo con agrónomos de Israel, las tecnologías que se aplican para las huertas de aguacate ubicadas en el norte de Israel son el sistema de riego por goteo con bombas y filtros que hacen que no se obstruyan los orificios por donde sale el agua que riega al árbol de aguacate. (Kremen, 2021)

2.7. Costos de fabricación o de adquisición

El aguacate es un producto que necesita mucha inversión y cuidados. Dependiendo de qué tan grande sea una huerta (por hectáreas, por cantidad de árboles, edad de los árboles) variarán los costos. En la huerta “La Rodada” son 10 hectáreas, de las cuales cada año sin falta deben ser encaladas antes de las lluvias y después, debe fertilizarse 3 veces al año con diferentes fórmulas de acuerdo a lo que ocupen los árboles de aguacate y deben fumigarse 5-6 veces al año y también las fórmulas varían dependiendo de la temporada que sea del año para combatir diferentes plagas.

Los precios varían dependiendo de los factores mundiales (cambio de moneda y recientemente gracias a los problemas bélicos entre Rusia y Ucrania incrementaron los precios de estos productos debido a que son países donde se producen la mayoría de fertilizantes importados para México; y las sanciones que aplicó EE.UU. a Rusia también es un factor que influyen en los altos costos). Aproximadamente los precios para 2022 fueron:

- 1 Tonelada de Cal Agrícola: \$2,200 MXN
- 1 Tonelada de Sulfato de Amonio: \$5,600 MXN
- 1 Tonelada de Cloruro de Potasio: \$11,500 MXN
- “” “” de Urea: \$9,400 MXN

- “” “” de 18-46-0: \$14,200 MXN

- “” “” de 12-24-12: \$13,000 MXN

Los precios promedio del aguacate mexicano en la región de oriente medio se segmentan de la siguiente manera: Cantidad Importada, Unidad de Cantidad y Valor Unitario (todos los datos son del año 2022).

País	Cantidad Importada	Unidad de Cantidad	Valor Unitario
Qatar	3,496	Toneladas	\$2,905 USD
Emiratos Árabes Unidos	26,395	Toneladas	\$1,619 USD
Bahrein	1,544	Toneladas	\$2,980 USD
Arabia Saudita	8,298	Toneladas	\$1,729 USD
Kuwait	1,169	Toneladas	\$3,203 USD

TABLA 3 VALORES Y UNIDADES DE IMPORTACIÓN, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022

CAPÍTULO 3. SELECCIÓN DEL MERCADO META

El Mercado Meta que previamente se ha elegido es el de la región de Medio Oriente, específicamente hablando de los países como Israel, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita, Qatar y Turquía. Pero, ¿por qué estos países?

México cuenta con una variedad de Tratados de Libre Comercio y uno de estos tratados es con el país de Israel, que es uno de los países preseleccionados para la exportación de aguacate. Por lo cual se contempla como un país al que podría enviarse el aguacate para después ser distribuido a otros países de la región. Emiratos Árabes Unidos es también otro país que importa mucha materia prima proveniente de México, como berries, aguacate, tunas, entre otros.

3.1. Situación actual de la industria o sector de que se trate: en los ámbitos global y doméstico y en los mercados preseleccionados.

Los principales países exportadores a nivel mundial son:

País	Toneladas al año
México	1,889,354 TON.
República Dominicana	601,349 TON.
Perú	445,394 TON.
Colombia	309,431 TON.
Indonesia	304,938 TON.
Brasil	195,492 TON.

TABLA 4 EXPORTADORES, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022

México es por mucho el principal productor y exportador de aguacate, el país está a la vanguardia en términos de productividad. Pero, ¿la calidad es igual de buena que la productividad?

Siendo el aguacate Hass el favorito por muchos y el que más se da en México y el que más se exporta, es notorio que efectivamente México no sólo está en primer lugar en productividad sino que también en calidad.

Aunque en cuestión de infraestructura e innovación México se está quedando atrás ya que países como Perú, Chile e Israel; donde el clima es mayormente árido, frío y sin lluvias frecuentes, y aun así se está dando la siembra del aguacate, gracias a la implementación de tecnologías agrícolas.

3.1.1. Situación global

Como se dijo antes, el aguacate requiere de un clima húmedo, templado y suelo volcánico, es por eso que México y países como Colombia, República Dominicana e Indonesia sean el perfecto escenario para la producción de aguacate, pero ¿y en los países con situaciones climáticas áridas y sin lluvias, ¿cómo hacen para producir igualmente aguacate?

Perú, Chile e Israel son el ejemplo perfecto de cómo se han implementado las tecnologías y la innovación para producir aguacate donde sería imposible que existiera naturalmente.

Por ejemplo, en Israel que las temperaturas llegan hasta 42°C en verano, es casi imposible que se mantenga húmeda la tierra pero gracias al sistema de riego por goteo, que ahora en día también lo aplicamos los mexicanos en algunas zonas áridas productoras de aguacate, entonces gracias al sistema de riego por goteo los árboles de aguacate han logrado sobrevivir en Israel y no solo sobrevivir sino también lograr una producción satisfactoria para llegar al mercado europeo. (Netafim, 2019).

3.1.3. Análisis del sector en los mercados preseleccionados.

Los países preseleccionados para este mercado meta, son Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita, Kuwait, Qatar y Bahrein (se había considerado Israel también como país meta pero al demostrarse que es un país productor de aguacate, se decidió descartar y agregar Bahrein en su lugar).

La compra-venta ha incrementado en los últimos años al igual que el consumo, pero eso no quiere decir que compren las mismas cantidades en estos países o que paguen lo mismo por estas cantidades. Es diferente para cada país por ejemplo:

País	Valor Importado (miles de USD)	Cantidad Importada	Valor por Tonelada USD
Emiratos Árabes Unidos	\$42,732	26,395 Ton.	2,184
Qatar	\$10,155	3,496 Ton.	2,905
Arabia Saudita	\$14,346	8,298 Ton.	1,844
Kuwait	\$3,744	1,169 Ton.	2,823
Bahrein	\$4,601	1,544 Ton.	2,980

TABLA 5 IMPORTADORES ASIÁTICOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022

Emiratos Árabes Unidos en el 2022 importó 26,395 toneladas de las cuales el valor importado fue de \$42,732 miles de USD siendo el país que más importa aguacate mexicano y por ende el país que paga más por este producto, después se encuentra Arabia Saudita que importó 8,298 toneladas por un valor de \$14,346 miles de USD, después Qatar importó 3,496 toneladas de aguacate mexicano por un valor de \$10,155 miles de USD, Bahrein que es un país relativamente chico en comparación de Kuwait importó más aguacate, siendo en total 1,544 toneladas y por un valor de \$4,601 miles de USD, mientras que Kuwait importó solo 1,169 toneladas por \$3,744.

3.2. Selección del país meta

Las expresiones Oriente Medio y Oriente Próximo, que describen la posición geográfica en relación con la distancia desde Europa más que a una localización dentro de Asia. Debido a que esto se percibe como eurocentrismo, las organizaciones internacionales como las Naciones Unidas, han reemplazado los términos Medio Oriente u Oriente Próximo por Asia Occidental. Esta región y Europa son nombradas colectivamente como Eurasia Occidental.

Sobre los países de Oriente Medio es el mismo gobierno federal quien señala que por sus características climáticas, los países de la región importan grandes cantidades de los alimentos, que son demandados por sus habitantes, particularmente que la balanza comercial agroalimentaria y pesquera de México con Arabia Saudita registró un superávit de 23 millones de dólares en el 2020; siendo los principales productos

de exportación a Arabia Saudita: berries, miel, levaduras hidratadas, salsas, productos de confitería, aguacates, garbanzos, pimientos, pimienta sin triturar y semilla de ajonjolí, (SADER, 2021).



IMAGEN 10: ¿CUÁN ATRACTIVO ES EL MERCADO DE ARABIA SAUDITA? (GLOBAL TRADE HELPDESK, 2022)

Gracias a esta imagen es notorio que hacemos una idea más clara de él “porque” es tan atractivo el mercado de Arabia Saudita; el total de importaciones en 2022 fue de 25.8 M de USD mostrando que el aguacate en esta región sí tiene presencia y en un nivel alto (comparándolo con otros países de Medio Oriente).

Del 100% de las importaciones mundiales México representa el 12% de estas importaciones en Arabia Saudita, siendo así el segundo proveedor de aguacate en este país, superado por Kenya que representa el 57% de las importaciones.

La posición en importaciones globales respecto al aguacate aún no entra entre los principales importadores, pero el crecimiento de importación indica que es de un 17% para el caso del aguacate proveniente de México, lo cual quiere decir que las importaciones aumentarían en los próximos años y con esto es notorio que el potencial de exportación de 7.8 M de USD, es una cantidad alentadora para productores que buscan expandir su mercado a otras regiones del mundo. Es por eso que se ha elegido este mercado, por el potencial que tiene para los próximos años y que en la actualidad ya haya presencia de aguacate lo cual hace tener expectativas altas para el producto.

3.3. Aspectos cualitativos del mercado. Características y segmentación del mercado. Prácticas comerciales y situación general de precios, canales y promoción.

El consumo de aguacate ha experimentado un notable crecimiento en Asia en los últimos años. Algunas de las tendencias actuales en el consumo de aguacate en este mercado se conforman por:

1. Aumento de la demanda: al volverse cada vez más popular en los países asiáticos, impulsado por una mayor conciencia sobre los beneficios para la salud y su versatilidad culinaria. La demanda está en constante crecimiento, lo que ha llevado a un aumento en las importaciones de aguacate en la región.
2. Expansión de la oferta: Los países productores como México, Chile, Perú y Colombia, han aumentado su capacidad de exportación hacia Asia para satisfacer la creciente demanda. Esto ha llevado a una mayor disponibilidad de aguacates en los mercados asiáticos.
3. Diversificación de los productos: Además del consumo de aguacate fresco, se ha observado un aumento en la demanda de productos procesados a base de aguacate, como guacamole, aceites y aderezos. Los consumidores asiáticos están explorando nuevas formas de incorporar el aguacate en su dieta.
4. Mayor aceptación culinaria: Los chefs y restaurantes asiáticos están experimentando con el aguacate en sus platos, fusionando la cocina tradicional con influencias occidentales, lo que ha contribuido a una mayor aceptación del aguacate en la gastronomía asiática.
5. Enfoque en la calidad y la sostenibilidad: Los consumidores asiáticos están prestando más atención a la calidad y el origen de los productos que consumen. Existe una creciente preferencia por aguacates de alta calidad y producción sostenible, lo que ha llevado a una mayor demanda de aguacates orgánicos y certificados.

Todas estas tendencias reflejan el aumento en el interés y la demanda por el aguacate en Asia, lo que convierte a la región en un mercado prometedor para los productores y exportadores de aguacate.

3.4. Aspectos cuantitativos del mercado. Medición y tendencias del consumo y de las importaciones, en valor y/o volumen en los últimos años.

El mercado en esta zona ha incrementado y disminuido para cada país, respectivamente, tomando como punto de partida el año 2018 a 2022, se demuestra un notable incremento en la exportación de aguacates provenientes del TMEC a Medio Oriente pero también en algunos años ha disminuido, como se demuestra en la siguiente tabla (valores en miles de USD):

País	Valor importado 2018	2019	2020	2021	2022
Emiratos Árabes Unidos	11,836	14,706	15,959	19,948	6,153
Arabia Saudita	5,046	4,533	4,008	5,378	1,071
Qatar	519	790	975	1,173	364
Bahrein	3,980	3,789	2,874	3,011	2,096
Kuwait	9,451	10,305	10,486	12,246	1,662

TABLA 6 VALORES DE IMPORTADORES ASIÁTICOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022

Hay una interacción irregular en el mercado demostrando indicando que no es muy constante la importación de aguacate mexicano en esta región, sin embargo ha habido un notable incremento en las importaciones, sobre todo en el caso de Bahrein, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos y Kuwait, Qatar al parecer es un mercado más complicado hablando de la demanda hacia a este producto.

La política de importación de Arabia Saudita es en general liberal. Existen, no obstante, ciertas prohibiciones de importación, como por ejemplo:

- Productos que contienen alcohol (alimentos y bebidas), carne de cerdo, ranas, objetos religiosos no musulmanes y numerosos juegos (por razones religiosas).

- Diversos productos como la nuez moscada, los neumáticos usados, los prismáticos de infrarrojos, los fuegos artificiales, etc.

Por otra parte, ciertos productos están sometidos a autorización, como las semillas agrícolas, los animales vivos, los productos químicos, los productos farmacéuticos, etc.

Sobre las regulaciones arancelarias y no arancelarias impuestas particularmente por Arabia Saudita, se pueden encontrar las siguientes:

El código de línea arancelaria nacional del producto es **080440000000 - Fresh or dried avocados**. México no paga por aranceles en Arabia Saudita gracias a los MFN Duties (Derechos Nación Más Favorecida) que son todos aquellos compromisos de política comercial no discriminatoria por parte de un país, de conceder a otro las tasas arancelarias más bajas a cualquier país. Ahora, Arabia Saudita no aplica remedios comerciales (cuotas compensatorias, antidumping, salvaguardas) para México (Macmap, 2023).

Los Requisitos Reglamentarios para México son en total 92 medidas en total, de las cuales se encuentran, las siguientes:

- A130 - Enfoque de sistema (7)
- A140 - Requisito de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios para la importación de determinados productos (4)
- A150 - Requisito de autorización para los importadores por motivos sanitarios y fitosanitarios (1)
- A190 - Prohibiciones o restricciones a la importación por motivos sanitarios y fitosanitarios, no especificadas en otra parte (2)
- A210 - Límites de tolerancia de residuos o contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas) (5)
- A220 - Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y piensos y en materiales destinados a entrar en contacto con ellos (5)
- A310 - Requisitos de etiquetado (6)
- A330 - Requisitos de embalaje y envase (3)
- A410 - Criterios microbiológicos para productos finales (4)
- A420 - Prácticas de higiene en la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias (4)
- A590 - Tratamientos del producto final para eliminar organismos patógenos y plagas vegetales y animales no especificados en otra parte, o prohibición de tratamiento (1)
- A610 - Procesos de cultivo de vegetales (2)
- A630 - Elaboración de alimentos y piensos (2)
- A640 - Condiciones de almacenamiento y transporte (4)
- A810 - Requisitos de registro y aprobación de los productos (2)
- A820 - Requisitos de prueba (12)

- A830 - Requisitos de certificación (7)
 - A840 - Requisitos de inspección (7)
 - A851 - Origen de los materiales y las partes (1)
 - A852 - Historial del proceso de transformación (2)
 - A860 - Requisitos de cuarentena (2)
 - B310 - Requisitos de etiquetado (1)
 - B330 - Requisitos de embalaje y envase (1)
 - B820 - Requisitos de prueba (1)
 - C400 - Requisitos de supervisión y vigilancia de las importaciones y otras medidas de trámite de licencias automáticas (1)
 - E321 - Prohibición por motivos religiosos, morales o culturales (1)
 - G320 - Autorización bancaria (2)
 - G390 - Normas sobre asignación oficial de divisas no especificadas en otra parte (2)
- (Macmap, 2022)

Una normativa de las aduanas sauditas recuerda la obligación de que el país de origen figure en el producto, en el embalaje y, eventualmente, en el bulto. Esta inscripción debe estar grabada, cosida, impresa, etc., de tal modo que no pueda ser retirada. (AENOR, 2009).

3.4.1. Importación de aguacate en la Unión Europea y Norteamérica

La Unión Europea ha sido un mercado en el cual existe la presencia del aguacate mexicano desde hace tiempo, pero con el paso de los años esta ha disminuido debido a factores como: nuevos socios comerciales, aguacate que no afecte a la naturaleza (específicamente a la deforestación y al uso de productos orgánicos), también un factor poco valorado pero muy importante es que estos países no quieren aguacate que venga de países donde el narcotráfico afecta a la comercialización, un factor social.

En cuanto a cantidad de importaciones de aguacate mexicano respecto al 2022 (miles de USD):

País	Valor exportado en 2022 (miles de USD)
España	\$40,888
Francia	\$7,514
Países Bajos	\$6,597

Bélgica	\$1,933
Reino Unido	\$1,727
Italia	\$709

TABLA 7 VALORES DE IMPORTADORES EUROPEOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022

Así estuvieron las importaciones en 2022, se investigó de dónde más importan aguacate estos países y esto fue lo que se demostró:

País Importador	Países Exportadores y Valor exportado 2022 (miles de USD)
España	-Perú (\$244,590) -Marruecos (\$45,942) -México (\$24,188)
Francia	-Perú (\$139,262) -España (\$134,008) -Israel (\$68,239)
Países Bajos	-Perú (\$326,157) -Chile (\$101,688) -Colombia (\$92,618)
Bélgica	-Países Bajos (\$35,906) -España (\$8,513) -Perú (\$6,791)
Reino Unido	-Perú (\$84,918) -Israel (\$43,913) -Chile (\$31,997)
Italia	-Países Bajos (\$38,497) -Francia (\$24,734) -España (\$16,814)

TABLA 8 COMPARATIVA DE VALORES IMPORTADOS POR EUROPA, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022

Entonces viendo esta gráfica es notorio que en 2022 el único país que más recibió aguacate mexicano fue España y que todos los demás están prefiriendo el aguacate peruano, israelí, chileno y el que ingresa desde Países Bajos, de acuerdo con Trade Map.

Pero hablando en términos generales y por mencionar algunos mercados regionales esta lista lo cual hace recordar que tan presente está el aguacate en ciertas partes del mundo y el mercado europeo es uno de los principales al igual que el de Norteamérica y Asia Oriental. En este caso solo se mencionara era mercado

norteamericano porque es el principal destino del aguacate mexicano y para realizar una comparativa de precios y qué países son la principal competencia.

País Importador	Países Exportadores y Valor exportado 2022 (miles de USD)
Estados Unidos de América	-México (\$2,940,727) -Perú (\$301,565) -República Dominicana (\$62,054)
Canadá	-México (\$253,075) -Perú (\$12,224) -Estados Unidos de América (\$2,178)

TABLA 9 COMPARATIVA DE IMPORTACIONES DE NORTEAMÉRICA, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022

Como se esperaba, EE.UU. es el país que más consume aguacate mexicano casi 10 veces lo que le exporta Perú; mismo caso es para Canadá, pero en menor cantidad. Entonces gracias a esto, se demostró que la competencia directa de México para Norteamérica son Perú y República Dominicana.

Comparando ambas tablas Perú es nuestra principal competencia para el mercado norteamericano y europeo.

¿Pero cómo está la comparativa en Medio Oriente? ¿Esto que demuestra? ¿Por qué sólo se utilizó estos mercados como ejemplo y cuál es la relación?

A continuación, se muestra la comparativa en Medio Oriente sobre las importaciones de aguacate proveniente de todo el mundo. (Se eligieron estos países porque son el Mercado Meta y los que están más abiertos al comercio internacional)

País Importador	Países Exportadores y Valor exportado 2022 (miles de USD)
-Emiratos Árabes Unidos	-Kenia (\$20,128) -México (\$5,594) -Ruanda (\$4,729)

-Arabia Saudita	-Kenia (\$8,700) -Países Bajos (\$2,853) -México (\$1,022)
-Qatar	-Países Bajos (\$4,755) -Marruecos (\$449) -Kenia (\$367)
-Kuwait	-México (\$1,174) -Kenia (\$530) -Estados Unidos de América (\$488)
-Bahrein	-México (\$1,483) -Países Bajos (\$565) -Kenia (\$411)
-Israel*	-----

TABLA 10 COMPARATIVA DE IMPORTACIONES DE ASIÁTICOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022

En esta tabla es notorio que el aguacate mexicano tiene presencia en Medio Oriente y que el aguacate peruano no es competencia en esta zona, entonces acá nuestra principal competencia sería Kenia y Países Bajos que en realidad las cantidades exportadas no son tan altas y que México podría explotar aún más este mercado porque no hay una competencia relevante o que se iguale en cuanto a cantidades exportadas y solo por mencionar un ejemplo es para el caso de Bahrein que importa aguacate de los 3 principales exportadores para esta zona (Kenia, México y Países Bajos).

Un caso en particular y poco común es el caso de Israel, que es un país productor de aguacate (de los 10 principales países productores, según el Haifa Group) entonces al ser un país productor y con una población de 9 millones de habitantes, las 7,000 hectáreas de aguacate dan abasto para su población y también para la exportación, y esto lleva al siguiente dato; Israel es uno de los principales exportadores de aguacate hacia la Unión Europea al igual que Perú entonces ahí es donde se demuestra la relación entre estas tablas, como es que estos países están literalmente de extremo a extremo del mundo y aun así son competencia para México en un mercado tan importante a nivel mundial. Otro país competidor es el caso de Países Bajos que es competencia tanto en Europa como en Medio Oriente, la cuestión aquí es que mucho del aguacate que llega a Países Bajos no es dirigido al mercado

holandés, sino que actúa como un intermediario para que el aguacate sea distribuido en Europa o para algunos países de Medio Oriente como se demuestra en las tablas y aunque mucho del aguacate que importa Países Bajos es proveniente de México, este lo vende con marca holandesa y el país destino lo comercializa ya como aguacate holandés, esa es la situación en este caso, no se trata de que Países Bajos sea un productor de aguacate.

¿Y entonces por qué si Israel es uno de los principales productores de aguacate a nivel mundial y a parte está en Medio Oriente, por qué ningún país de esta región importa aguacate israelí?

La situación de Israel en Medio Oriente ha sido toda una polémico desde hace años debido a cómo surgió este Estado, que la mayoría de estos países (o todos, son musulmanes) y al desplazar las tierras de Palestina por la ocupación israelí y manteniendo la religión judía que es totalmente diferente al Islam, muchos de estos países han optado por dar soporte a Palestina y entrar en un conflicto cultural y territorial con Israel. Básicamente los países musulmanes se han cerrado a cualquier relación que pueda existir con Israel.

Actualmente Emiratos Árabes Unidos y Bahrein tienen firmados un acuerdo de paz y una declaración de paz (respectivamente) para estos países, lo cual demuestra que las relaciones bilaterales de Israel con países del Medio Oriente están mejorando, aunque todavía hay mucho camino que recorrer para llegar a acuerdos comerciales. Pero en un escenario utópico donde Israel actúa como intermediario (como Países Bajos) exportando a países musulmanes o de Medio Oriente en donde la mayoría es aguacate mexicano sería un mercado en el cual tendría más presencia este producto. Y por eso es que Israel es una opción como mercado, no porque sea su población la que consuma directamente el aguacate, sino porque sería un buen intermediario.

3.4.2. Análisis del Potencial de Exportación del Producto

Entre el 2018 y 2022, EE.UU. muestra un incremento al pasar tener un incremento en las importaciones un 10% de aguacate mexicano a un 26%, Canadá de un 6% a un 26%; además de países como Japón (que era uno de los principales socios comerciales de México) pasó de -15% a un 28% en las importaciones de aguacate. Y en contraste es el caso de España que pasó de 4% a -51% y Francia de un -29% a un -74%, es un alto porcentaje y se demuestra que ahora estos países prefieren el

aguacate peruano, israelí y colombiano, mientras que el aguacate mexicano por factores como la influencia de la violencia gracias al aguacate y la deforestación hacen que pierda la plusvalía que tenía hace 5 años y dando entrada a que nuevos países productores de aguacate se aprovechen de este mercado potencial.

¿Pero qué pasa con Medio Oriente? ¿Ha habido algún crecimiento hacia este mercado o un déficit?

En el caso de Emiratos Árabes Unidos las importaciones de aguacate mexicano han disminuido, de estar en un 20% han disminuido a un -34%, pero en el caso de Bahrein la importaciones pasaron de 24% a un 69%, lo cual es un alto porcentaje, demostrado que más de la mitad de las importaciones de aguacate provienen de México, en Arabia Saudita de importar un 116% pasaron a importar un -34% y en el caso de Qatar pasaron de importar un -18% a %0 y Kuwait de importar -16% ahora importan 92% del aguacate mexicano.

Esto demuestra que el Medio Oriente es una región donde hay países que aún están muy cerrados al comercio, y otros donde gracias a su poder adquisitivo han decidido abrirse más al comercio internacional.

3.4.3. Análisis del potencial de exportación conforme a demanda

De acuerdo con el Export Potential Map: EE.UU. es el principal importador de aguacate mexicano con \$2.3 mm USD reales, con un potencial de \$3.4 mm y \$1.1 mm sin explotar todavía, esto dice que México aún puede sacar mucho provecho en cuanto a la exportación y que puede obtener \$1.1 mm si comienza a explotarse una parte que aún entra al mercado internacional; mientras que países como Canadá, España, Alemania, Francia, Alemania, Países Bajos aparecen con mucha demanda de aguacate con un potencial de exportación por arriba de \$37 m de dólares. Pero países como Japón en donde no hay más demanda el potencial de exportación permanece en cero.

Respecto a Medio Oriente: Emiratos Árabes Unidos es el principal importador de aguacate mexicano hablando de esta región del mundo con \$9.9 m USD reales, con un potencial de \$13 m y \$3.3 m sin explotar; Arabia Saudita con \$2.1 m USD reales, con un potencial de \$7 m y \$4.9 m sin explotar; y Qatar con \$219 k USD reales, con un potencial de \$2.6 m y \$2.3 m sin explotar. Estos son los principales importadores de aguacate mexicano en Medio Oriente.

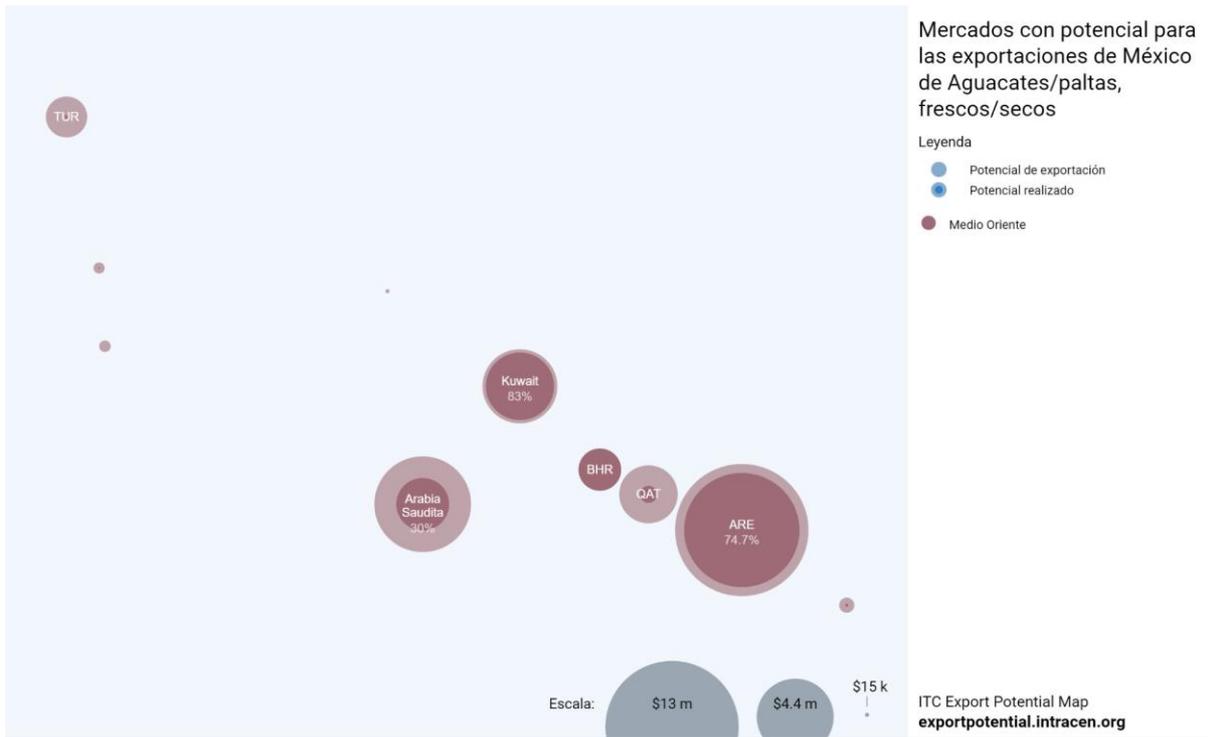


GRÁFICO 1: COMPARATIVA DE IMPORTACIONES DE ASIÁTICOS (EXPORT POTENTIAL MAP, 2022)

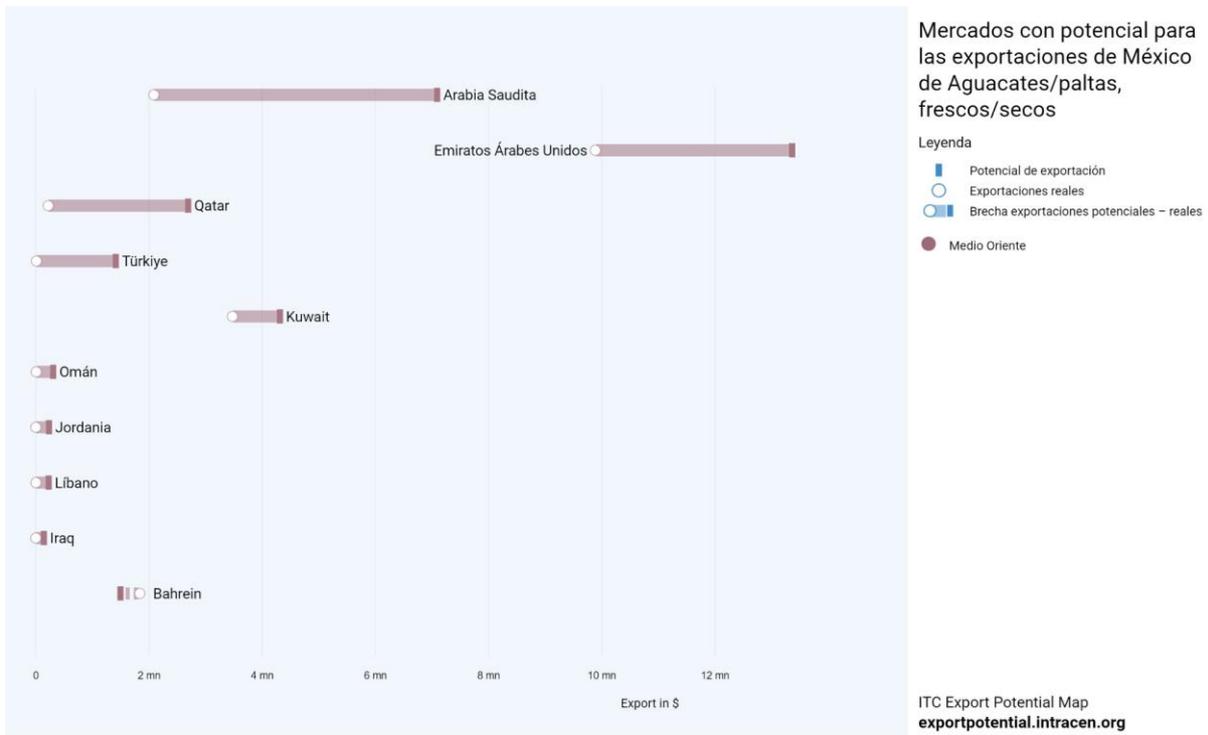


GRÁFICO 2 COMPARATIVA DE IMPORTACIONES DE ASIÁTICOS (EXPORT POTENTIAL MAP, 2022)

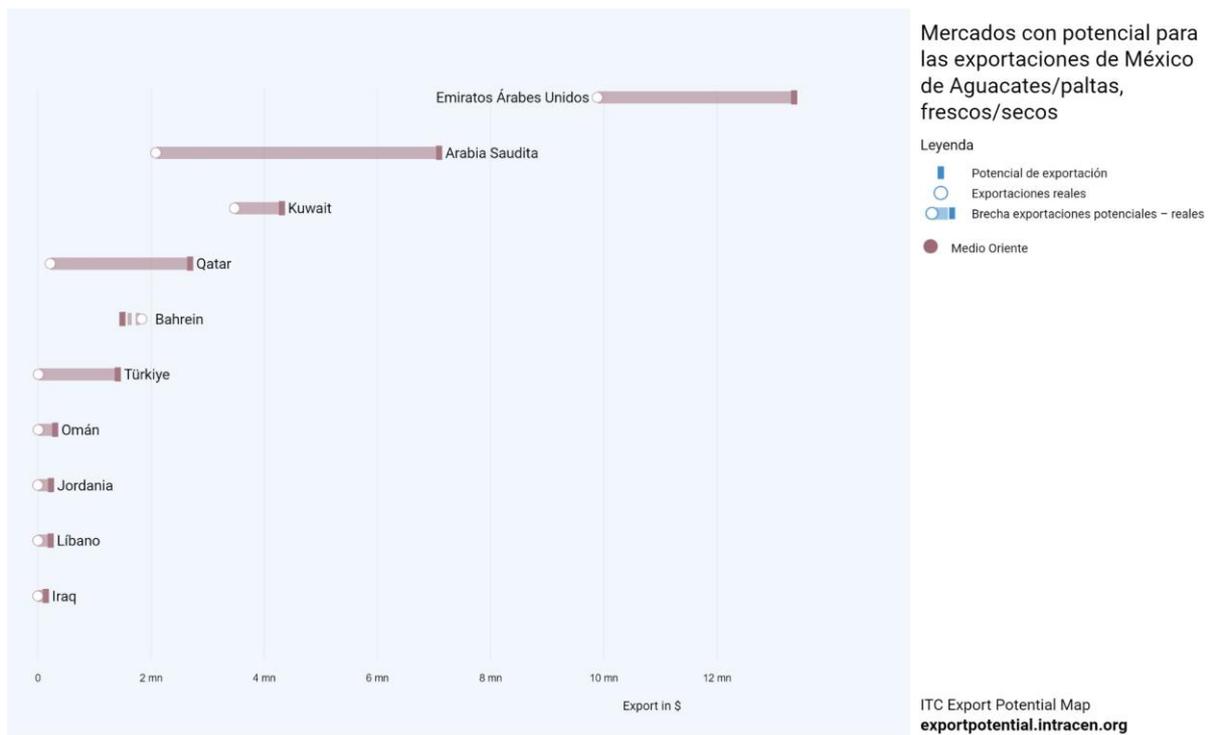


GRÁFICO 3 : COMPARATIVA DE IMPORTACIONES DE ASIÁTICOS (EXPORT POTENCIAL MAP, 2022)

3.4.4. Análisis del potencial de exportación conforme a la facilidad para comerciar

Para el caso de Emiratos Árabes Unidos no aplica ningún arancel, ni remedio comercial y los requisitos reglamentarios son 109 medidas totales para la importación del producto (aguacate) y 10 medidas aplicadas para la importación de mercancías.

Para Arabia Saudita no aplica ningún arancel, ni remedio comercial y no hay datos disponibles para los requisitos reglamentarios.

Para Qatar no aplica ningún arancel, ni remedio comercial y los requisitos reglamentarios son 70 medidas totales para la importación del producto y 12 medidas aplicadas para la importación de mercancías.

Para Kuwait no aplica ningún arancel, ni remedio comercial y los requisitos reglamentarios son 85 medidas totales para la importación del producto y 11 medidas aplicadas para la importación de mercancías.

Para Bahrein no aplica ningún arancel, ni remedio comercial y los requisitos reglamentarios son 89 medidas totales para la importación del producto y 19 medidas aplicadas para la información de mercancías.

3.4.5. Análisis para la determinación del mercado

Para la determinación de mercado se decidió utilizar la herramienta “Matriz de Selección de Mercados”, gracias a esta herramienta es posible darse cuenta de ciertos factores que influyen para la toma de decisiones al momento de seleccionar los países meta, tales como PIB, apertura comercial, inflación, aranceles aplicables para México, tasa de crecimiento, etc.

Como se muestra a continuación:

Concepto / País	Emiratos Árabes Unidos	Arabia Saudita	Qatar	Kuwait	Bahrein
1.Participación en las Importaciones mundiales en %	0.8%	0.5%	0.1%	0.1%	0%
Puntuación	5	4	3	2	1
2.Monto de las Importaciones (Miles USD, 2022)	200,188,289	125,736,339	31,033,914	22,737,681	10,077,792
Puntuación	5	4	3	2	1
3.Importaciones (en cantidad Tons)	1,861	288	8	369	416
Puntuación	2	5	4	3	1
4.Tasa de Crecimiento % (últimos 4 años en valor \$)	9	6	7	0	-7
Puntuación	5	3	4	2	1
5. Valor Unitario (USD/Ton)	3,006	3,549	3,182	5,619	3,361
Puntuación	1	4	2	5	3
6.Aranceles vigentes aplicables a México	5	5	5	5	5
Puntuación	3	3	3	3	3
7. Valor del potencial sin exportar del mercado	\$144 mm	\$85mm	\$17mm	\$20mm	\$9.3mm
Puntuación	5	4	2	3	1
8.Ingreso per cápita (2021)	44,315.55	23,185.87	66,838.36	24,300.33	26,562.97
Puntuación	4	1	5	2	3

Concepto / País	Emiratos Árabes Unidos	Arabia Saudita	Qatar	Kuwait	Bahrein
9.Inflación (2022)	4.83%	2.5%	5%	2.6%	3.63%
Puntuación	2	5	1	4	3
10.Idioma	Árabe	Árabe	Árabe	Árabe	Árabe
Puntuación	3	3	3	3	3
11.Estimado de empresas comercializadoras importadoras	219	1,135	189	447	253
Puntuación	2	5	1	4	3
12.Medios de comunicación y transporte (Infraestructura)	Extremadamente bueno	Regular	Extremadamente bueno	Bueno	Extremadamente bueno
Puntuación	5	1	4	2	3
13.Distance geográfica en Kms (con respecto a México)	14,186 km	13,672 km	13,869 km	13,304 km	13,769 km
Puntuación	1	4	2	5	3
14.Estabilidad y paridad cambiaria	1 USD = 3.67 Dírham de E.A.U.	1 USD = 3.75 Riyal Saudí	1 USD = 3.64 Riyal Saudí	1 USD = 0.31 Dinar Kuwaití	1 USD = 0.38 Dinar Bareiní
Puntuación	2	1	3	5	4
15.Apertura comercial (TLC's y acuerdos comerciales)	6	4	4	4	5
Puntuación	5	3	2	1	4
16. Requisitos No Arancelarias	54	96	40	41	N/D
Puntuación	3	2	5	4	1
Totales	50	51	47	50	38

5=Extremadamente bueno 4= Bueno 3=Aceptable 2=Regular 1=Malo

TABLA 11: ANÁLISIS PARA LA DETERMINACIÓN DEL MERCADO

3.4.6. Determinación del mercado meta

Gracias a esta tabla elaborada con diferentes factores dimos cuenta que de los países preseleccionados Arabia Saudita es el mejor país para hacer negocio debido a factores como: la tasa de crecimiento donde se demuestra que en los últimos 4 años ha tenido un crecimiento del 6%, lo cual dice que con más población hay mayor demanda del producto; un valor del potencial sin exportar del mercado de \$85 m de USD, que indica que se le puede sacar una cantidad considerable a este producto en este país; 5 aranceles vigentes aplicables para México; una tasa de inflación del 2.5%, los precios de los productos en Arabia Saudita se encuentran dentro de precios “normales”, o sea que gracias a esto los productos son accesibles para casi toda la población; 1,135 empresas comercializadoras importadoras (un estimado), esto indica que gracias a que hay tantas empresas importadoras las opciones para elegir a la mejor son inmensas; con una infraestructura regular (medios de comunicación y transporte existentes), una estabilidad y paridad cambiaría respecto al dólar equivalente a 3.75 riyales saudíes (1 dólar estadounidense).

Además, considerar la balanza comercial agroalimentaria y pesquera de México con Arabia Saudita que en 2021 registró un superávit de 23 millones de dólares, siendo los principales productos de exportación a Arabia Saudita fueron berries, miel, levaduras hidratadas, salsas, productos de confitería, aguacates, garbanzos, pimientos, pimienta sin triturar y semilla de ajonjolí. (Secretaría de Gobierno, 2021).

La apertura comercial es regular por la cantidad de sus acuerdos comerciales regionales.

Estos son los acuerdos comerciales de Arabia Saudita:

- **Regional Group, League of Arab States (1998):** Arabia Saudita, Argelia, Bahrein, Comoras, Djibouti, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Iraq, Jordania, Kuwait, Líbano, Libia, Marruecos, Mauritania, Omán, Estado de Palestina, Qatar, República Árabe Siria, Somalia, Sudán, Túnez y Yemen.
- **Regional Group, GCC (Gulf Cooperation Council) (2003):** Arabia Saudita, Bahrein, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán, Qatar y Yemen.
- **Palestine - Saudi Arabia (2005):** Arabia Saudita y Estado de Palestina.
- **FTA, GCC-Singapore (2013):** Arabia Saudita, Bahrein, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán, Qatar y Singapur.

- **FTA, EFTA-GCC (European Free Trade Area - Gulf Cooperation Council) (2014):** Arabia Saudita, Bahrein, Emiratos Árabes Unidos, Islandia, Kuwait, Liechtenstein, Noruega, Omán, Qatar y Suiza.

Es importante destacar que Arabia Saudita es un país que forma parte del Consejo de Cooperación del Golfo, el cual integra además a Bahréin, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán y Catar, y que desde el año 2002 el Consejo negocia con la Unión Europea un posible acuerdo de libre comercio, el país saudí pertenece a la Organización Mundial del Comercio y está sometido, por tanto, a su disciplina en política comercial exterior, lo cual significa básicamente el respeto a las normas internacionales del comercio de mercancías y servicios, así como la imposibilidad de alterar unilateralmente los acuerdos comerciales y aduaneros suscritos por el país, en relación con los demás miembros de la organización.

Gracias a estos factores se puede decir que Arabia Saudita es el mejor país para hacer negocios respecto al aguacate mexicano.

En la siguiente tabla logramos apreciar cómo se ha comportado el aguacate hablando en términos de comercio y potencial entre ambos países:

Comercio actual y potencial entre México y Arabia Saudita (2022)

Valor 2022 (miles US\$)	Tasa de crecimiento 2018-2022 (%)	Aranceles	Cantidad exportada 2022 (Tons.)	Valor unitario (USD/unidad)	Requisitos no arancelarios
1,022	116	0	288	3,549	92

TABLA 12. COMERCIO ACTUAL Y POTENCIAL ENTRE MÉXICO Y ARABIA SAUDITA (2022). (TRADEMAP, 2022)

Esto da cuenta que el comercio actual y potencial que tienen México y Arabia Saudita ha ido incrementando en un 116% de 2018 a 2022, lo cual es un porcentaje muy alentador porque es notorio que de que hay una notable participación del producto, las importaciones en 2022 tuvieron un valor de 1,022 (miles US\$) y en 2021 tuvieron un valor de 1,550 (miles de US\$) la diferencia es notoria pero personalmente no se considera preocupante ya que el precio del aguacate varía mucho cada año, lo cual hace ver que nunca será el mismo precio todos los años, ni siquiera rondara en el mismo precio. Arabia Saudita no aplica ningún arancel a México lo cual es una gran ventaja que favorece al querer hacer negocios con este país. Y finalmente las importaciones en toneladas fueron 288 con un valor de 3,549 USD por tonelada, el

aguacate mexicano es mejor pagado por Arabia Saudita que por Emiratos Árabes Unidos, y se hace esta comparación debido a que EAU también se había tomado en consideración para este proyecto de exportación pero debido a que hay menos empresas importadoras que en Arabia Saudita y que el aguacate a pesar de que se exporta en mayor cantidad a EAU, no es tan bien pagado como en Arabia Saudita. Los requisitos de importación aplicados para el aguacate en total son 92 medidas, se detallarán en el capítulo 4.

A pesar de que Arabia Saudita si consume aguacate mexicano, no es el principal importador, ni al que mejor pagan el aguacate como se muestra en la siguiente tabla:

País proveedores de aguacate a Arabia Saudita (2022)

País	Valor 2022 (miles US\$)	Participación de las Importaciones (%)	Aranceles	Cantidad exportada 2022 (Toneladas)	Valor unitario (USD/unidad)
Kenia	14,893	57.7	0	10,933	1,362
México	3,203	12.4	0	985	3,252
Países Bajos	1,779	6.9	0	200	8,895
Colombia	1,086	4.2	0	175	6,206
Perú	870	3.4	0	130	6,692

TABLA 13. PAÍS PROVEEDORES DE AGUACATE A ARABIA SAUDITA (2022). (TRADEMAP, 2022)

Esta tabla es una de las más importantes porque muestra un claro ejemplo de lo que es la Ley de Oferta y Demanda donde se puede apreciar que Kenia es el principal exportador de aguacate a Arabia Saudita con una cantidad de 10,933 toneladas es casi 12 veces más alta la cantidad que exporta que la de México, que es de 985 toneladas, pero la diferencia es que a México le pagan mejor este producto es decir, 3,252 USD por tonelada y a Kenia le pagan 1,362 USD por tonelada, es una gran diferencia de precios. Ahora, Países Bajos es al que mejor le pagan dicho producto exportando una cantidad menor que México y Kenia.

3.4.7. Formas de comercialización en el mercado meta

El país de Arabia Saudita es un reino, considerado como mayor estado árabe de la región oeste del continente asiático que ocupa la mayor parte de la península arábiga, y es geográficamente el segundo país más grande del mundo árabe; además que Arabia Saudita es el segundo mayor productor de petróleo del mundo y el principal exportador, que mantiene control sobre una de las reservas más grandes de hidrocarburos del mundo (Enerdata, 2023).

Por tratarse de un país rico en petróleo, la geografía territorial saudita es árida e implica que ocupa importar muchos bienes; lo cual convierte al país árabe en un lugar con excelentes oportunidades de negocio.

Este país cuenta con una economía de altos ingresos y un elevado desarrollo, y es el único país árabe que se encuentra dentro de las 20 economías más poderosas del mundo por peso económico con respecto al PIB. (Banco Mundial, 2023).

Dentro de sus principales importaciones se encuentran los coches, el petróleo refinado y los productos farmacéuticos, además que el reino de Arabia Saudita es miembro de la Organización Mundial de Comercio con un buen perfil económico y de creciente apertura y mentalidad comercial, convirtiéndolo en una economía muy atractiva. Por lo cual resulta el país con el mejor perfil para exportación de aguacate mexicano, una buena nación para hacer negocios. Emiratos Árabes Unidos también es una opción considerable pero debido a que es más “fácil” hacer negocio con Arabia Saudita se ha decidido tomar esta opción.

Mercados de Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos.

Gracias a que en los últimos años la cultura comercial en estos dos países se ha mantenido más abierta a nuevos productos provenientes de otros países, la demanda a aumentado en el sector alimentario y gracias a esto las cadenas de distribución también han ido creciendo y aumentando más, por ejemplo, si antes las personas compraban sus alimentos en mercados ambulantes, bazares, etc., ahora prefieren hacerlo en supermercados y centros comerciales, es decir, con el paso del tiempo y a la urbanización los árabes ya prefieren comprar sus alimentos en este tipo de lugares y una nueva forma que adoptado en cuanto a compras (en general, pero específicamente en el sector alimentario) es el comprar sus productos en línea, esto para evitar aglomeraciones, las temperaturas a las que se exponen y el tráfico de las ciudades, esto al menos en verano (Shahzad, 2023).

Específicamente Emiratos Árabes Unidos cuenta con una infraestructura portuaria de seis puertos así: Mina' Jebel 'Ali y Mina' Rashid (Dubai), Mina' Zayed (Abu Dabi), Mina' Saqr (Ra's al Khaimah), Khor Fakkan (Sharjah) y Fujairah. (Proexport, 2014). Los puertos de EAU conectan inmediatamente la carga con los aeropuertos del país, lo que permite que se tenga fácil acceso al momento de realizar una exportación a los diferentes países. Los puertos más importantes son: Puerto de Jebel Ali, Puerto Rashid, Puerto de Mina Zayed. (Proexport, 2014). Emiratos Árabes Unidos también dispone de 42 aeropuertos. Los más importantes son: Abu Dhabi International Airport, Dubai International Airport, Fujairah International Airport, Ras Al Khaimah International Airport, Sharjah International Airport y Al Ain International Airport. (Proexport, 2014).

Como forma de ingreso al mercado saudí se ha elegido hacerlo mediante una empresa intermediaria y comercializadora que podrá hacer la distribución del aguacate en dicho país, la cual es una empresa originaria de Emiratos Árabes, particularmente de Dubai con presencia en cinco países árabes. Esta empresa se llama AAK Group, dedicada a la comercialización de frutas, verduras y otros productos alimenticios de alta calidad, que traen de diferentes lugares del mundo, que cuenta con varias sucursales, estando una de ellas en Riad, Arabia Saudita, con ventas al mayoreo en diversos supermercados, grandes almacenes, clientes mayoristas y mercados minoristas.

4. ASPECTOS OPERACIONALES

Una vez determinado el mercado objetivo es importante desarrollar más allá del posicionamiento del aguacate en un mercado nuevo o con poca presencia; es decir es menester y de consideración analizar si el producto necesita modificaciones para hacerlo más atractivo, o que requerimientos son necesarios para la mera importación, tomando en cuenta puntos como INCOTERMS, mercadotecnia, envase y embalaje, transporte y seguros, precios de exportación, solo por mencionar algunos.

4.1. Definición de objetivos y metas en el mercado seleccionado

Los objetivos principales son ampliar el mercado internacional, buscar nuevos socios comerciales, llevar hasta ahí el producto que es el aguacate michoacano y ganar un posicionamiento en este nuevo mercado.

Con “ampliar el mercado internacional” se refiere a que los aguacates terminan siempre en los mismos mercados (EE.UU. y Canadá), los productores se quedan en una zona de confort que necesita ser rebasada e intentar en nuevos mercados. Medio Oriente al ser una región con economías emergentes que cuentan con el poder adquisitivo ha sido el objetivo meta para mandar aguacate, entonces gracias a esto se busca que para no más de 3 años ya estar establecidos en al menos 3 de los países meta de esta región del planeta, con todo lo que se necesita para comercializar el producto, desde un plan de estrategia de mercado hasta contratos y formas de pago. En el peor de los casos se buscaría solo estar comercializando el aguacate en al menos un país de los tres países previamente seleccionados, es decir, en el que tenga más éxito.

4.2. Adecuaciones de la mezcla de mercadotecnia

-PRECIO: El precio del aguacate al igual que otros productos en el mercado varía mucho y es más inestable que otros productos alimenticios, por factores como tipo de cambio (dólar), precios de fertilizantes y otros productos agrícolas, precio de gasolina, incluso influyen otros factores que son poco comunes para otros productos o que las personas no consideran “relevante” y uno de ellos es la inseguridad de la zona aguacatera hace que los precios se eleven porque las compañías de transporte no quieren arriesgar su vida para transportar el aguacate, es por eso que aumenta el

costo y se vuelve más difícil encontrar transportistas que quieran tomar ese riesgo; otro factor que ha influido mucho en los últimos años es la escasez de agua, recordemos que el aguacate es un producto que necesita una cantidad exagerada de agua y humedad, al no recibir la cantidad adecuada el producto pierde la calidad y por lo tanto tienes un aguacate en condiciones deplorables, la producción baja y por lo tanto su valor no es el mismo, es decir, más bajo.

Es por eso que el aguacate varía mucho en su precio cada año (suponiendo que son dos cosechas por año), hablando en términos generales el precio del aguacate nacional en 2022 estuvo en \$88 MXN el kilogramo, en Junio, y en diciembre del mismo año estuvo en \$43 MXN el kilogramo (Smattcom, 2022). El precio de exportación para el 2022 estuvo en \$81 MXN en agosto (CONAPA, 2022).

4.2.1. Requisitos de importación del producto

-Factura comercial: que contiene la información sobre el vendedor, el comprador, el producto, el precio, las condiciones de pago y el origen de la mercancía, en este se declara el valor y hace cálculo de los impuestos y aranceles correspondientes.

Ésta debe presentarse en un mínimo de cuatro ejemplares, en árabe o en inglés. Sin un formato específico, debe contener las menciones habituales en este tipo de documentos y particularmente el país de origen de la mercancía, que debe ser indicado con precisión:

- Número de la factura.
- Lugar y fecha de emisión.
- Nombre y dirección del vendedor.
- Nombre y dirección del consignatario (destinatario de la mercancía).
- Nombre y dirección del comprador, si es distinto del consignatario.
- Descripción exacta de la mercancía, incluyendo marcas comerciales, números de serie, materiales integrantes y código del Sistema Armonizado (SA o HS) de designación de mercancías.
- Precio unitario y total.
- INCOTERM correspondiente al precio (condiciones normalizadas de venta internacional definidas por la Cámara de Comercio Internacional).

La factura debe contener la siguiente declaración sobre el origen de la mercancía, que debe ser firmada por el exportador:

“We certify that the goods exported to Saudi Arabia are of pure national origin of (nombre del país/países). They contain ... (origen) materials and they are being exported from ... (país de exportación). The goods were manufactured by ... (nombre y dirección del fabricante)”. (AENOR, 2019)

-Certificado de origen: para acceder a los beneficios arancelarios entre México y Arabia Saudita y debe ser emitido por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación correspondiente a la sede del exportador, en un original y tres copias.

-Certificado Halal: se trata de un documento que acredita que el producto cumple con las normas y principios del Islam. Esta certificación se puede obtener mediante una colaboración entre la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) y el Centro Islámico para el Desarrollo del Comercio (CIDC) .

-Certificado fitosanitario: el cual certifica que el producto está libre de plagas y enfermedades que puedan afectar a la salud humana, animal o vegetal, expedido por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), que depende de la SADER .

-Conocimiento de embarque: que contiene el origen, destino, cantidad, peso, valor y descripción de la carga .

-Orden de entrega: con el nombre y dirección del consignatario, el número del conocimiento de embarque, la descripción de la mercancía y las instrucciones para su entrega .

-Certificado de Conformidad: Según el decreto 6386 publicado por el Ministerio de Comercio e Industria del Reino de Arabia Saudí todos los productos de consumo que sean introducidos en el Reino de Arabia requieren un Certificado de Conformidad, necesario para garantizar el despacho de aduanas de los envíos asegurando la seguridad de los consumidores y confirmando que los productos cumplen con las Normas/estándares de Arabia Saudita, así como las normas técnicas nacionales, regionales o internacionales.

Todos los productos de consumo introducidos en el país deben cumplir con estos requisitos, a excepción de:

- Alimentos y productos agrícolas
- Medicinas y cosméticos
- Dispositivos y equipos médicos

- Petróleo crudo

Además, se exigen que todos los productos que entren en Arabia Saudí lleven una indicación no extraíble, en lengua inglesa y árabe con la descripción y los datos del exportador, así como con la especificación del país de origen, tal como lo indica la Circular emitida por la Aduana en Arabia Saudita sobre País de Mercado de Origen el 18-01-2009.



IMAGEN : Requerimientos del producto exportada de México hacia Arabia Saudita, Global Trade Help Desk

-PROMOCIÓN: Misiones Comerciales, participación ferias comerciales para mayoristas, Hay en en el mercado de Oriente de Medio de alimentos, etc.

-PLAZA: La ciudad de Jeddah (Yeda) está ubicada al oeste de Arabia Saudita siendo un punto estratégico ya que es una ciudad portuaria al Mar Rojo, una ventaja más que tiene esta ciudad es que gracias al Canal de Suez hace más rápida la llegada del producto saliendo desde Veracruz hasta Jeddah, atravesando el Océano Atlántico y el Mar Mediterráneo. Al existir varias comercializadoras se ha optado por elegir 3 de estas: Abdul Ghafour Amin and Company (Al Salam General Company) - Abdul Ghafour Amin & Co., Abazeer Trading Company - Abazeer Company, y Al Dahlawi Company - Al Dahlawi.

4.3. Estrategia de entrada al mercado

Comencemos hablando de que la cultura en Medio Oriente es muy diferente a la de Occidente, la perspectiva que tenemos los mexicanos sobre el capitalismo es muy similar a la de Estados Unidos, debido a la cercanía que tenemos con este país

hablando en todos los sentidos; pero, ¿qué pasa con Medio Oriente? Debemos comprender que en estos países debemos tener un respeto muy grande por su cultura, costumbres y sobre todo su religión. Pero en el caso de Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita son países más abiertos a la globalización, por así decirlo. Debido a esto se ha decidido aplicar para Arabia Saudita una serie de entrevistas para conocer un poco la perspectiva del cliente, también se ha considerado contactar a empresas locales para aplicar entrevistas y entender cómo interactúa el cliente con las empresas. Para la siguiente parte se buscará alguna feria, exposiciones de comercio tales como: Foodex Saudi (Feria internacional dedicada al sector de la alimentación y bebidas. Tendrá la oportunidad de adquirir productos de más de 51 países y comerciar con expositores con una oferta global de productos y soluciones de alimentos y bebidas), Saudi Agriculture (Salón de Agricultura, Riego y Agroalimentación), Saudi International Halal Expo: Exposición Internacional de Alimentos, Productos y Servicios Halal. Estilo de vida, Alimentos y Bebidas, Educación, Moda, Soluciones Comerciales, Cosmética y Cuidado Personal, Asociaciones Profesionales, Medicina y Farmacéutica; (Eventseye, 2023). En estas se pretende dar a conocer el producto con pruebas, en este caso el aguacate como tal, derivados del aguacate (guacamole), búsquedas de algún platillo local que convine con el aguacate y muestras de platillos e incluso estéticamente (mascarilla casera), personalmente se considera que este punto es el más importante para el proyecto porque es la forma en la que el cliente interactúa por primera vez con el producto y aquí se definirá si ha tenido éxito el producto.

Otra parte esencial de cómo mostrar el producto a los locales es el buscar alguna agencia de marketing en el país destino para que en pocas palabras, el producto sea presentado en el lenguaje local y no solo hablamos del idioma, sino más que nada es presentar el producto con las jergas y adaptándolo a la cultura del país.

Se ha considerado también utilizar las redes sociales tradicionales como Facebook e Instagram debido a todas las interacciones que tienen estas plataformas. Y para esta parte se ha considerado buscar influencers y agencias locales como: Gateway KSA, Hande Erçel, Ahmed Abouhashima, Yasmine Sabri, Hannah El-Zahed, etc. todo esto para dar a conocer el producto, ya que muchas veces las personas consumen productos si alguien más lo recomienda.

Se tiene en cuenta que requiere una gran inversión toda esta estrategia y que en los primeros meses se verán pocos pero después de que el producto ya ha alcanzado un posicionamiento decente, todo será recuperar la inversión.

AKK Foods (Arabia Saudita)



IMAGEN 11: AAK FOODS AZIZA, RIAD, ARABIA SAUDITA. (AKK GROUP, 2022)

La empresa por la que se optó para que distribuya el aguacate en Arabia Saudita es una empresa que surgió en Dubai hace 40 años, actualmente se encuentra en cinco países: Emiratos Árabes Unidos, Omán, Qatar, India y Arabia Saudita; AAK Group es una empresa que se dedican a la comercialización de frutas, verduras y otros productos alimenticios de alta calidad, provenientes de todas partes del mundo. AAK Group con sede en Dubai, EAU. cuenta con una sucursal en Riad, Arabia Saudita, con venta al por mayor a diversos supermercados, grandes almacenes, clientes mayoristas y mercados minoristas. Pero también se encarga de exportar sus productos a otras partes del mundo como EE.UU., África, China, Nueva Zelanda, España, Australia, entre otros.

Contacto:

Teléfono: +966 11 2222178

Ubicación: Aziza, Riad, Reino de Arabia Saudita.



IMAGEN 12: UBICACIÓN DE AKK FOODS (RIAD ARABIA SAUDITA). (AKK FOOD, 2023)

Al estar presente también en Emiratos Árabes Unidos se ha considerado contactar también las sucursales de este país, ya que EAU es nuestra segunda opción de mercado y que se encuentra al ras con Arabia Saudita para hacer negocio.

4.4. INCOTERMS

Los INCOTERMS (International Commercial Terms) son términos para acordar las responsabilidades de exportador e importador. Te afectan en: costos, responsabilidades y contratos internacionales. No importa qué importes o exportes. Los Incoterms se actualizan cada 10 años, la última actualización fue en 2020.

Actualmente se dividen de esta manera y en estos constan cada uno:

Para cualquier medio de transporte:

- Ex-Works (EXW): Este es el INCOTERM más ventajoso para la empresa exportadora, ya que indica que el exportador sólo debe ocuparse de poner la mercancía en las mejores condiciones para ser transportada desde su propia fábrica (empresa)
- Free Carrier (FCA): Es muy útil para los exportadores que realizan sus primeras operaciones de comercio internacional, debido a que sólo deben entregar la mercancía al transportista, encargándose de realizar todos los trámites aduaneros para exportar el producto, pagar las

operaciones de verificación de calidad, medidas y peso, así como también asumir el riesgo de pérdida o daño del mismo hasta el punto de entrega.

- Carriage Paid To (CPT): la empresa exportadora asume la entrega de la mercancía al agente transportista en el país de origen, el pago del transporte hasta el puerto o aeropuerto, así como también se encarga de tramitar toda la documentación para exportar, entregar la mercancía y otros impuestos.
- Carriage and Insurance Paid To (CIP): Puede darse el caso que el importador exija que el exportador asuma toda la cadena de logística de su mercancía hasta llegar al punto de descarga acordado entre ambas partes, con la norma CIP la empresa exportadora deberá contratar un seguro de mercancías para que llegue en óptimas condiciones a su lugar de destino. En tal sentido, el exportador asume el costo del medio de transporte, el flete y el seguro, así como los costos aduaneros correspondientes.
- Delivered At Place (DAP): El cual el vendedor cubre los costes del transporte principal, pero no es responsable del despacho de aduana.
- Delivered Duty Paid (DDP): Impone la mayoría de las obligaciones al vendedor. Se encarga de todos los costes y riesgos del transporte, seguro y despacho de aduana. Este es el único incoterm que define al vendedor como el importador registrado en destino.

Para transporte marítimo

- Free Alongside Ship (FAS): El vendedor organiza todas las etapas del país de exportación. El comprador organiza todas las demás etapas hasta el destino final de la carga. No recomendado.
- Free On Board (FOB): El proveedor queda "libre" de responsabilidad. "A bordo" significa que las mercancías están a bordo del barco.
- Cost and Freight (CFR): permite al exportador controlar los costos de envío internacional, asumiendo el costo y el flete para que la mercancía

llegue a su destino. En el caso del importador, este recibirá la mercancía asumiendo el pago de los impuestos, trámites aduaneros y el riesgo de pérdida o daño.

- Cost, Insurance, and Freight (CIF): el vendedor es responsable del coste y contratación del transporte marítimo hasta el puerto de destino especificado por el comprador. (López, 2022)

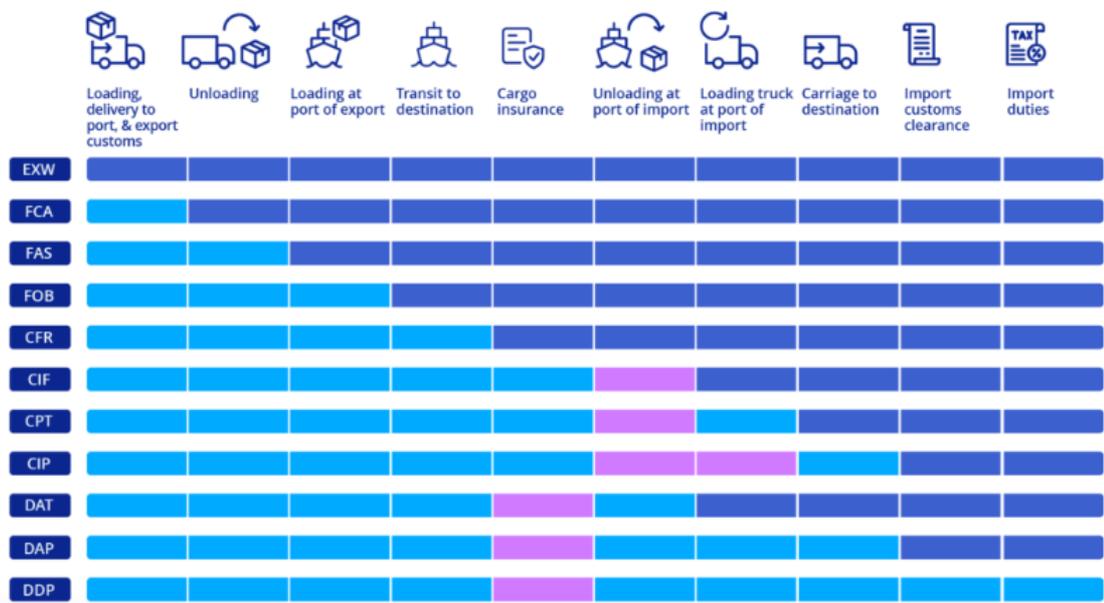


IMAGEN 13: INCOTERMS. (INCOTERMS, 2021)

Los Incoterms ayudan a darse una idea de los medios por los cuales se pueden mandar las mercancías al país destino y tener en cuenta todas las opciones disponibles.

También los Incoterms se dividen en grupos (Grupo E, F, C y D):

- Grupo E: La mayoría de los costos y riesgos son responsabilidad del comprador.
- Grupo F: La mayoría de los costos y riesgos del transporte principal son responsabilidad del comprador.

- Grupo C: El vendedor es responsable de todos los riesgos y costes del transporte principal.
- Grupo D: El vendedor es responsable de todos los riesgos hasta la llegada de la mercancía al destino final. (Lopez, 2022)

Así tanto el vendedor como el comprador pueden llegar a un convenio en el que ambos salgan beneficiados y sea más fácil la negociación de qué Incoterm se utilizará.

El Incoterm que se ha considerado es el: Cost, Insurance, and Freight (CIF); debido a que los seguros del transporte marítimo son más viables. Pero, ¿por qué utilizar este Incoterm? Primero, debe proporcionar los bienes y los documentos comerciales necesarios de acuerdo con el contrato de venta. Además, debe contratar el transporte y el seguro de la mercancía. El seguro debe ser suficiente para cubrir la totalidad del viaje hasta el puerto de destino, y debe ser contratado con una compañía de seguros de buena reputación. Aunque los costos de seguro son responsabilidad del vendedor, el riesgo se transfiere al comprador una vez los bienes son cargados en el buque. Y el comprador debe pagar el precio establecido en el contrato de venta. (Across Logistics, 2023)

Una gran ventaja del Incoterm CIF es que cuando la mercancía se envía a países con regulaciones de importación complicadas, podría ser el caso de Arabia Saudita u otro país de Medio Oriente, puede ser más fácil para el vendedor organizar el transporte hasta el puerto de destino.

4.5. Envase y embalaje

El envase y embalaje se definirán a partir de saber cuánto será lo que se mandará al país destino. Mientras tanto el envase que se utilizara serán cajas de cartón onduladas para que el aguacate embone en el molde, de acuerdo al calibre del aguacate; para su separación se utilizarán “separadores alveolados”, esto para mantener consistentes las dimensiones exteriores. Para su embalaje es vital utilizar un contenedor refrigerado, ya que por ser un producto perecedero el tiempo de vida

es limitado y también para mantener la calidad del aguacate es necesario este tipo de contenedor. La empresa Hapag-Lloyd ha sido elegida para esta tarea, sus contenedores cumplen con las especificaciones para transportar el producto ya que sus contenedores refrigerados ofrecen un rango de control de temperatura tan bajo como -35 °C y hasta +30 °C en un ambiente de hasta 50 °C. Su capacidad en volumen es de 28.1 metros cúbicos y la medida en peso es de 32 Tons. (máximo).

Si no se llega a la capacidad máxima que se prevé, existe la opción de contactar a consolidador de carga, este se encargará de contactar a otra empresa que también busque llevar sus mercancías al país destino y de esta manera se comparta el mismo contenedor para que de esta manera se aproveche todo el espacio y los costos de transporte y seguro disminuyan.

Al momento de estar en el país destino la comercialización, hablando en términos de envase y su diseño, se ha decidido utilizar una bolsa de malla con capacidad de 800 g (4 aguacates), con una etiqueta que lleve el logo de la empresa (huerta) “La Rodada” en español y la información del producto en el idioma local (árabe).

4.6. Plan de Estiba

Para el plan de estiba es necesario considerar cuanto producto se exportará al país destino, de acuerdo con la norma mexicana PROY-NMX-AA-150-SCFI-2008 (PROYECTO DE NORMA MEXICANA, CAJAS Y EMBALAJES PARA EL ENVASADO DE AGUACATE FRESCO ESTANDARIZACIÓN DE CAPACIDADES-ESPECIFICACIONES) los recipientes de empaque pueden ser fabricados con madera, cartón o plástico generalmente con tapa, pero no es un requisito. Dicho recipiente debe contar con el Certificado de Aguacate-Empaque Sustentable que consta que cumplan con las dimensiones estándares, obtenidas de un aprovechamiento forestal sustentable y con las medidas fitosanitarias. (Cross Border Freight, 2020)

La opción que se ha decidido para el plan de estiba es la de cajas de cartón porque gracias a esto los aguacates estarán protegidos de las vibraciones del transporte, impacto y luz, y también un factor importante es el peso que tiene este recipiente es menor que el de una caja de plástico o madera, lo cual disminuye el peso que agrega al flete. El aguacate será enviado en cajas de cartón de 24 unidades cada una.

4.7. Transporte y Seguros

El transporte mediante el cual el producto saldrá del municipio de Tancítaro, Mich. será vía terrestre con la compañía... hasta el Puerto de Veracruz en el cual la compañía naviera de Maersk cuenta con una ruta hacia Jeddah, haciendo una parada en Algeciras, España; el transporte marítimo tardará 45 días de tránsito desde Veracruz hasta Jeddah. El contenedor que se utilizará es un Hapag-Lloyd 20'.

Debido a que el tiempo que tarda en llegar es muy largo por lo cual se ha investigado como hacen otros países para llegar en menos tiempo a estos países de Medio Oriente y se encontró esta nota de una empresa colombiana que envió en 2018, 47.6 toneladas de aguacate a Arabia Saudita en 25 días (Instituto Colombiano Agropecuario, 2018) entonces gracias a esta nota se demostró que si hay rutas más cortas por las cuales se puede llegar al país meta.

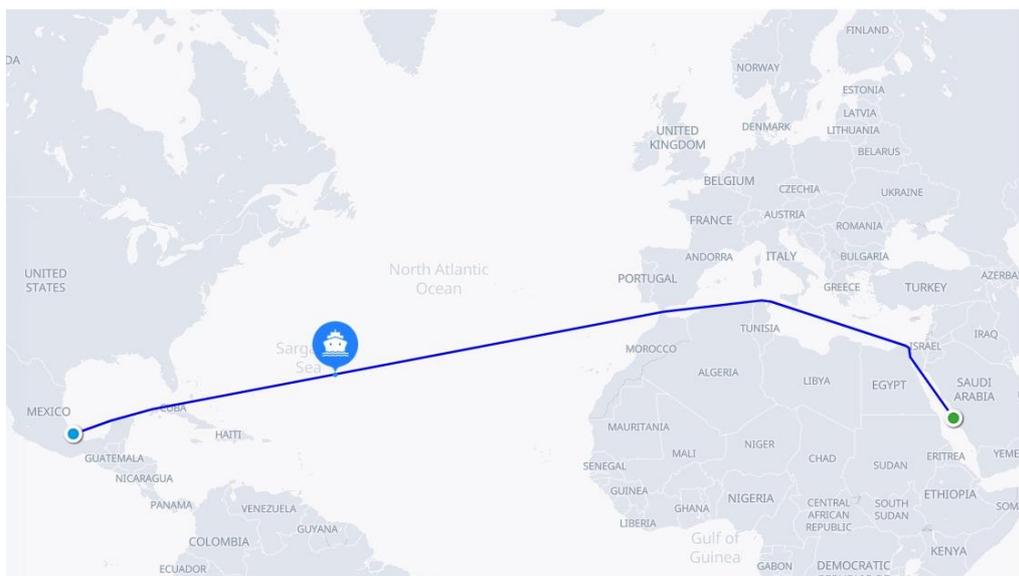


Imagen 14: RUTA MARÍTIMA: PUERTO DE VERACRUZ - PUERTO DE JEDDAH (SEA RATES, 2023)

Existe una ruta con la empresa naviera CMA CGM con un estimado de 33 a 35 días desde el puerto de Veracruz hasta el puerto de Jeddah.

4.8. Plan Operativo

A partir de qué se ha cortado el aguacate, es empacado en cajas de plástico de 20 kgs., dependiendo de la cantidad cortada se decide cuánto será la altura de la estiba pero por lo general se apilan 5 cajas por estiba, después el aguacate será

transportado a la empacadora que está ubicada en Tancítaro, Mich. para que ahí el aguacate sea inspeccionado, clasificado por tamaño, se empaque y etiquete, se mantenga en refrigeración, se cargue en el siguiente transporte y por último se inspecciona y se sella la caja de transporte; después el transporte saldrá de Tancitaro hasta el puerto destino que en este caso es el de Veracruz, será un viaje de 18 horas por lo tanto el aguacate deberá estar refrigerado en todo momento; al llegar al puerto el aguacate será descargado en la bodega de distribución y se estibarán en un contenedor tipo 20 'Reefer con capacidad de 28.1 cbm y será enviado vía marítima con una parada en Algeciras, España, donde se cambiará de buque para que a su vez este sea mandado hasta el puerto de Jeddah en Arabia Saudita donde el cliente recogerá el aguacate para su distribución en el país destino.

El puerto de Jeddah tiene una situación privilegiada en la conjunción de muchas rutas de envíos internacionales entre este y oeste. Es el principal puerto del país.

Se considera al puerto de Jeddah, debido a que no sufre problemas de congestión, cubre 6,5 millas cuadradas, y sus muelles de aguas profundas ofrecen casi siete millas de espacio que acomodan sus 58 atracaderos. Su profundidad máxima es de cerca de 50 pies. El puerto puede recibir barcos de contenedores de hasta 6.500 TEUs.

También se ha considerado la opción de enviar el producto vía aérea ya que es más rápido el proceso de transporte, hablamos de 48 horas por máximo es lo que tarda en llegar de America Latina a cualquier parte del mundo (Ibercándor, 2021), pero también debemos tomar en cuenta que es más costoso y requiere de Incoterms distintos, también existen otra variedad de contenedores, otro tipo de normas, etc. A continuación se mostrará cómo sería el proceso de exportación vía aérea.

Empecemos con ver qué aeropuerto sería el adecuado para enviar el aguacate hasta Arabia Saudita, en México los aeropuertos que tradicionalmente mueven el mayor volumen de carga aérea son: Ciudad de México (MEX), Guadalajara (GDL), Monterrey (MTY) y Cancún (CUN) (Antún, et.al.; 2023). Debido a la cercanía que hay entre Tancítaro y Guadalajara es la opción más viable en esta situación, ya que debemos recordar que el aguacate al ser un producto perecedero tiene un tiempo de vida y no debe ser superado o este ya no será útil. La operación de transporte será la misma que hacia el Puerto de Veracruz, solo que esta vez con dirección a la ciudad de Guadalajara, Jalisco.

Lo siguiente que se debe tener en cuenta es la forma en que irá empacado y embalado el aguacate, ya que para este tipo de transporte ocupa un menor espacio y otro tipo de contenedores. Existen estos tipos de contenedores vía aérea:

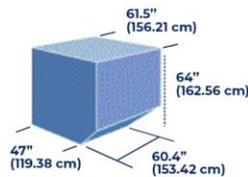
LD-2

IATA Class Rating-8D

Carrier owned.
120 cubic feet (3.39 cu. meters).
2,400 lbs. Maximum net weight (1,088 kg).
Carried on B-767 aircraft.

Door dimensions

DPA 59 in.h. (14.86 cm) by 41 in. w. . Or
43 in. w. (109.22 cm).
DPN 56 in. h. (142.22 cm) by 43 in.w.
(109.22 cm).



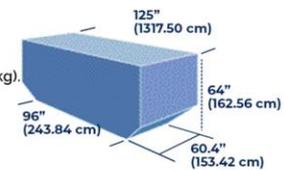
LD-8

IATA Class Rating-6D

Carrier owned.
240 cubic feet (6.80 cu. meters).
5,100 lbs. Maximum net weight (2,313 kg).
Carried on B-767 aircraft.

Door dimensions

59 in.h. (149.86 cm) by 88 in. w. .
(223.59 cm).



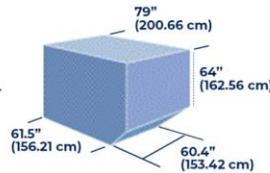
LD-3

IATA Class Rating-8

Carrier owned.
150 cubic feet (4.25 cu. meters).
3,200 lbs. Maximum net weight (1,452 kg).
Carried on MD-11 aircraft.

Door dimensions

59 in. H. (149.86) by 57 in. W. (144.78 cm).



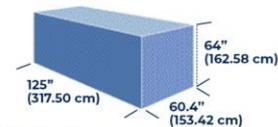
LD-11

IATA Class Rating-6

Carrier owned.
300 cubic feet (8.50 cu. meters).
6,500 lbs. Maximum net weight
(2,948 kg).
Carried on MD-11 aircraft.

Door dimensions

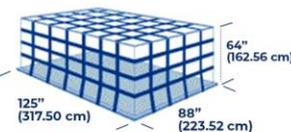
59 in. h. (149.86 cm) by 119 in. w. (302.26 cm).



LD-7/88" PALLET

IATA Class Rating-5

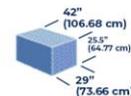
Carrier owned
450 cubic feet (12.74 cu. meters).
9,900 lbs. Maximum net weight (4,490 kg).
Carried on B-767-332 ER and
MD-11 aircraft.



E

IATA Class Rating-6

Shipper owned.
18 cubic feet (.51 cu. meters).
500 lbs. Maximum gross weight (227 kg).



LD-7/96" PALLET

IATA Class Rating-2BG

Carrier owned.
450 cubic feet (12.74 cu. meters).
10,900 lbs. Maximum net weight (4,944 kg).
Carried on B-767-332 ER and
MD-11 aircraft.

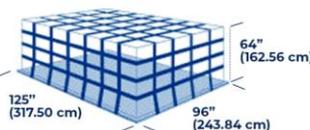


IMAGEN 15: TIPOS DE CONTENEDORES VÍA AÉREA (FERIGHTABLE, 2023)

Para este caso como ya se mencionó antes es necesario un contenedor refrigerado y es el caso del contenedor LD-2 (capacidad máxima de 1,088 kgs) y LD-8 (2,313 kga) que son los que están refrigerados y que a parte sus dimensiones ayudan a mantener el aguacate en perfectas condiciones, ya que al ser cantidades no muy grandes hay menos riesgo de que llega a magullarse en el proceso de transporte.

Una vez teniendo el transporte, aeropuerto de donde saldrá nuestra mercancía, el contenedor, sigue la parte de empaque y embalaje. Para esta situación hay que considerar que los aviones de carga tienen menos capacidad que un buque incluso se pueden enviar cargas en aviones comerciales con pasajeros abordo, siempre y cuando quede disponible una capacidad de 45 toneladas (Moldtrans, 2023), pero volviendo al envase y embalaje, el envase permanece siendo el mismo que el antes mencionado para vía marítima, pero el embalaje será distinto y la recomendación ha sido que sea transportado en cajas de cartón de 24 unidades cada una, esto para que

el peso no aplaste las cajas de abajo y el aguacate llegue en buenas condiciones al país destino.

Una vez teniendo listo esto es importante ya contar con los siguientes documentos: -

Factura comercial.

-Packing list.

-Certificado Fitosanitario.

-Certificado APHIS-USDA.

-Certificado de origen.

-Declaración aduanera.

Y también cumplir con estos requisitos:

NORMAS OFICIALES MEXICANAS

- **NOM-066-FITO-2002.** Norma que especifica el manejo fitosanitario y movilización del aguacate.
- **NOM-144-SEMARNAT-2004.** Establece las medidas fitosanitarias reconocidas internacionalmente para el embalaje de madera.
- **Registro de Marca.** El registro de una marca (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial) no es un requisito obligatorio, sin embargo, es recomendable obtenerlo para tener el derecho exclusivo de uso.
- **Código de Barras.** El código de barras o código de producto tiene como objetivo identificar cada producto a través de un lenguaje universal y común haciendo el proceso logístico más eficiente.
- **Expedición del Certificado Fitosanitario Internacional** por SAGARPA.
- Certificado de Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) de la Secretaría de Salud (SSA):
 - Certificado para exportación Libre Venta
 - Certificado para exportación
 - Certificado para exportación de conformidad de buenas prácticas sanitarias
 - Certificado para exportación análisis de producto

(TIBA México, 2023)

REQUISITOS REGLAMENTARIOS DE ARABIA SAUDITA

- A130 - Enfoque de sistema (7)
 - A140 - Requisito de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios para la importación de determinados productos (4)
 - A150 - Requisito de autorización para los importadores por motivos sanitarios y fitosanitarios (1)
 - A190 - Prohibiciones o restricciones a la importación por motivos sanitarios y fitosanitarios, no especificadas en otra parte (2)
 - A210 - Límites de tolerancia de residuos o contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas) (5)
 - A220 - Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y piensos y en materiales destinados a entrar en contacto con ellos (5)
 - A310 - Requisitos de etiquetado (6)
 - A330 - Requisitos de embalaje y envase (3)
 - A410 - Criterios microbiológicos para productos finales (4)
 - A420 - Prácticas de higiene en la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias (4)
 - A590 - Tratamientos del producto final para eliminar organismos patógenos y plagas vegetales y animales no especificados en otra parte, o prohibición de tratamiento (1)
 - A610 - Procesos de cultivo de vegetales (2)
 - A630 - Elaboración de alimentos y piensos (2)
 - A640 - Condiciones de almacenamiento y transporte (4)
 - A810 - Requisitos de registro y aprobación de los productos (2)
 - A820 - Requisitos de prueba (12)
 - A830 - Requisitos de certificación (7)
 - A840 - Requisitos de inspección (7)
 - A851 - Origen de los materiales y las partes (1)
 - A852 - Historial del proceso de transformación (2)
 - A860 - Requisitos de cuarentena (2)
 - B310 - Requisitos de etiquetado (1)
 - B330 - Requisitos de embalaje y envase (1)
 - B820 - Requisitos de prueba (1)
 - C400 - Requisitos de supervisión y vigilancia de las importaciones y otras medidas de trámite de licencias automáticas (1)
 - E321 - Prohibición por motivos religiosos, morales o culturales (1)
 - G320 - Autorización bancaria (2)
 - G390 - Normas sobre asignación oficial de divisas no especificadas en otra parte (2)
- (Market Access Map, 2022)

4.9. Precio de Exportación

Como se mencionó antes el precio de exportación varía mucho cada año debido a factores como el precio de la gasolina, tipo de cambio (dólares), precios de fertilizantes, etc., para el año 2022 el precio del aguacate para el mes de agosto fue de \$81 MXN el kilogramo de aguacate, tomando como referencia esta cantidad para el precio estimado.

4.10. Contratos y formas de pago

Los contratos y documentos que serán necesarios por parte de los proveedores y utilizando el Incoterm CIF son los siguientes:

- Carta Porte o Bill of Lading: por medio de este documento se reconoce jurídica y fiscalmente la mercancía, sirve tanto un contrato como un recibo por la compra para proteger la mercancía y tu negocio.
- Factura Comercial: provee todos los detalles importantes sobre el producto a tu comprador, a los agentes de carga, aduanas y bancos. Este documento es obligatorio en todo el transporte marítimo y aéreo. Este documento ayudará a liberar el envío en aduana en el país de importación.
- Certificado de Seguro de Crédito Comercial: gracias a este certificado la mercancía estará segura en caso de que la empresa a la que se vende presente dificultades para pagar y una aseguradora se encargará de realizar el pago.
- Lista de Empaque o Packing List: ofrece información relevante sobre un envío internacional en particular, sirve como una guía para preparar el Bill of Lading y otros documentos para el despacho de aduanas.
- Lista de Exportación: documento que permite al exportador, transportista, compañía de seguros, aduana y al comprador, identificar los bultos y su contenido para su transportación.(Drip Capital, 2023)

La forma de pago se realizará a través de un contrato donde se especifique que el aguacate se enviará al importador una vez que se haya realizado el pago total o parcial, de esta manera una vez recibido el pago el aguacate será enviada. Es uno de los métodos de pago con menor riesgo para el exportador pero para el importador puede ser un tanto difícil pagar toda la mercancía en un solo pago por eso existe la opción de que puede pagar una parte significativa y al recibir la mercancía, podrá pagar la parte restante (Drip Capital, 2023).

5. ASPECTOS FINANCIEROS

El capítulo financiero es crucial para evaluar la viabilidad, planificar la inversión y los costos operativos, y gestionar eficientemente los recursos financieros en el contexto de un proyecto de exportación. Incluye aspectos cómo:

-Viabilidad económica, porque permite evaluar la viabilidad económica del proyecto así como determinar su rentabilidad a largo plazo, involucra analizar costos e ingresos proyectados, así como la rentabilidad esperada.

-Presupuesto de marketing y publicidad: El éxito en la exportación a menudo depende de una sólida estrategia de marketing. El capítulo financiero incluye el presupuesto necesario para actividades de marketing y publicidad, lo cual es crucial para posicionar el producto o servicio en el mercado objetivo.

-Análisis de costos logísticos: Los cuales incluyen almacenaje y distribución nacional como el transporte internacional, para verificar la eficiencia operativa y a optimizar la cadena de suministro.

Así después de evaluar todos los aspectos de la huerta (empresa) basándose en las fuerzas y debilidades, después analizamos el aguacate (el producto) de una manera más amplia considerando todos los factores posibles para tener una visión más concreta de lo que es el producto en sí y darse cuenta de las verdaderas ventajas competitivas a nivel internacional, por lo cual se debe recordar que es un producto que ha llegado a otras partes del mundo no solo para su consumo y que cada vez más países están adquiriendo el aguacate.

Después de este análisis, se ha seleccionado el país meta (Arabia Saudita), para que así mismo darse cuenta de cómo se podría comercializar el aguacate en dicho mercado, tomando en cuenta lugares de venta como centros comerciales, supermercados, mercados ambulantes, etc. y gracias a ello se observó que tan grande es el mercado al que se pretende llegar. Teniendo conciencia de todo esto se dedujo que Incoterm sería el indicado y que estrategia de mercadotecnia haría llegar al cliente más fácilmente.

Ahora, conociendo todos estos factores se pueden sacar conclusiones monetarias de cuanto es el costo final de enviar aguacates michoacanos hasta Medio Oriente, específicamente a Arabia Saudita.

5.1. Inversiones

Después de todo el largo análisis que se ha hecho sobre el producto, el país destino, el mercado, etc. ha llegado el momento de hablar sobre costos, inversiones, recursos y formas de financiamiento.

Respecto a la Huerta “La Rodada” en sí; es importante comentar que cuenta con 10 hectáreas de expansión de las cuales se utilizan específicamente para la siembra de aguacate, con aproximadamente 1,000 árboles por hectárea.

Dentro de la huerta se encuentra un baño, un comedor para el personal, olla de agua que es utilizada mayormente para llenar las pipas que ayudarán cuando sea tiempo de fumigar y un almacén (bienes inmuebles). Dentro del almacén se encuentran (bienes muebles):

- Desbrozadora (Güiro): \$15,000 MXN
- Guadaña y Machete: \$100 - \$300 MXN
- Impermeable: \$1,700 MXN
- Sombrero: \$150 MXN
- Carretilla: \$1,600 MXN
- Guantes: \$510 MXN
- Arneses: \$300 MXN
- Mandil: \$1,700 MXN
- Bidón de Gasolina (20 Litros): \$3,000 MXN
- Aceite y Lubricante para Güiro (500 ml): \$200 MXN
- Azadón: \$325 MXN
- Gancho (para cortar aguacate): \$300 MXN
- Papel de baño (4 rollos): \$150 MXN
- Tijeras: \$170 MXN
- Pala: \$360 MXN

Se utiliza una camioneta pick-up (con un valor aproximado de \$250,000 MXN) para trasladarse todos los días de la huerta a Tancítaro, Mich., también se utiliza para mover herramientas, fertilizantes, plantas de aguacate, etc. Se llena el tanque de

dicha camioneta cada semana para un tanque de 80 litros (diésel), dando en total \$1,920 (suponiendo que el litro de diésel está en \$24 MXN).

La planta de aguacate Hass está actualmente a un precio de \$150 MXN por planta, suponiendo que se plantara una hectárea de aguacate sería una inversión de aproximadamente \$150,000 MXN en pura planta. Requiere un cuidado especial y de fertilizantes como: Sulfato de Amonio, Cloruro de Potasio, Urea; también es necesario el uso de cal agrícola como abono orgánico bovino y fumigantes* (los fumigantes varían dependiendo de la época del año).

- 1 Tonelada de Cal Agrícola: \$2,200 MXN
- 1 Tonelada de Sulfato de Amonio: \$5,600 MXN
- “” de Cloruro de Potasio: \$11,500 MXN
- “” de Urea: \$9,400 MXN
- “” Abono Orgánico Bovino: 12,000 MXN

Dentro de las certificaciones con las que ya se cuenta, esta la certificación USDA (United States Department of Agriculture, por sus siglas en inglés), este departamento estadounidense es responsable de los programas y los servicios relacionados al desarrollo rural, animal, nutrición, recursos naturales, medio ambiente y bosques (USAGov, 2023), obtener una certificación de este tipo para la exportación a EE.UU. tiene un costo de 2,525 USD (\$47,412.08 MXN). Para el mercado árabe o Halal existe una certificación oficial basada en la Ley Islámica (Shaira) y esta determina qué productos o servicios garantizan que cumplan con las prácticas permitidas por la religión musulmana (Gobiernos de México, 2023), el costo aproximado para esta certificación es de 3,500 EUR (\$65,719.71 MXN).

Teniendo estas dos certificaciones nos da un monto total de \$113,131 MXN.

5.2. Estados Financieros y Punto de equilibrio

El costo del aguacate aproximado en el año 2023 fue de \$20 MXN por kilo, es el costo a nacional; el precio nacional siempre es más bajo que el de exportación debido a que no cuenta con el valor agregado y todo lo que conlleva el proceso de exportación, a parte de otros factores, específicamente hablando del año 2023 donde no fue un buen año para las zonas productoras ya que hubo una sequía que no permitió que los aguacates tuvieran la misma calidad que otros años.

Hablando en términos internacionales el precio del aguacate en el país destino ronda alrededor de \$5 USD a \$7 USD el kilo (18.75 – 26.25 Riyal Saudí), es una cantidad considerable ya que se le estaría ganando 5 veces más el precio original o el precio nacional.

Ahora, la venta por una tonelada es de \$5000 USD y suponiendo que se exporten 20 toneladas nos daría un resultado de \$100,000 USD.

A continuación se mostrarán varias tablas en donde se baso la decisión del costo final:

CAPITAL DE TRABAJO	
	VALOR
20 toneladas de aguacate	400,000.00
Embalaje	1,000.00
Envase	7,600.00
Flete Nacional	7,500.00
Maniobras	700.00
Flete Internacional	20,532.00
Honorarios del agente aduanal	1,182.40
Seguro de la mercancía	4,176.00
Certificaciones	113,131.00
	555,821.40
Imprevistos 1%	5,558.21
TOTAL	561,379.61
INVERSION FIJA	
Equipo de oficina	1,000.00
Equipo de computo	14,000.00
	15,000.00
Imprevistos 1.5%	225.00
TOTAL	15,225.00
RESUMEN DE INVERSIONES	
CAPITAL DE TRABAJO	561,379.61
INVERSION FIJA	15,225.00
TOTAL	576,604.61

TABLA 14 Capital de trabajo de La Rodada

En esta tabla se observa como funcionan los costos dentro de la empresa tomando en cuenta que la exportación será de 20 toneladas de aguacate, lo cual nos da un valor de \$400,000 MXN, sumandole otros costos como embalaje, envase, flete nacional, las maniobras necesarias para el movimiento del aguacate, los honorarios del

agente aduanal, seguro de la mercancía, certificaciones e imprevistos considerados en un 1% del valor de Capital de Trabajo, todo esto nos da un total de \$561,379.61 MXN. Ahora contando la Inversión Fija (equipo de oficina y equipo de cómputo) valorado en \$15,225 MXN ya con imprevistos al 1.5%. Entonces el resumen de inversiones contando el Capital de Trabajo y la Inversión Fija nos da un total de \$576,604.61 MXN.

CLASIFICACION DE COSTOS Y GASTOS		
CONCEPTOS	AÑO 1	
	FIJOS	VARIABLES
<i>Depreciacion</i>	4,300.00	
<i>Amortizacion</i>	440.00	
<i>Materia Prima</i>		300,000.00
<i>Embalaje</i>		2,000.00
<i>Etiqueta</i>		15,200.00
<i>Flete Nacional</i>		15,000.00
<i>Maniobras</i>		1,400.00
<i>Flete Internacional</i>		41,064.00
<i>Honorarios de agente aduanal</i>		2,364.80
<i>Seguro de la mercancía</i>		8,352.00
<i>Sueldos</i>	100,000.00	
<i>Renta</i>	0.00	
<i>Servicios</i>	0.00	
<i>Papelería</i>	0.00	
TOTAL	104,740.00	385,380.80

TABLA 15 Costos y Gastos de La Rodada

Ahora, los costos y gastos previstos para un año, considerando los conceptos mencionados en la tabla nos da un total de \$104,740 MXN para costos fijos, y para costos variables nos da un resultado total de \$385,380.80.

En base al Estado de Resultados se crearon tres posibles escenarios donde se mencionan los futuros resultados desde diferentes perspectivas:

- Escenario Optimista:

En este escenario se abrió un nuevo mercado, enviando un contenedor de 20 toneladas, donde el precio del aguacate es de \$7 USD por kilo en el país destino, se prevee que los costos y la demanda aumenten en lo próximos años, generando una ganancia alta cada año. Donde el costo final es de \$569,757.86 MXN

ESTADO DE RESULTADOS	
CONCEPTO	Contenedor
Ventas	1,728,000.00
Costo Variable	885,380.80
Margen de Contribucion	842,619.20
Costos Fijos	4,740.00
Utilidad de Operación	837,879.20
Utilidad antes de Impuestos	837,879.20
ISR 32%	268,121.34
PTU 10%	0.00
UTILIDAD NETA	569,757.86
UTILIDAD RETENIDA	569,757.86

TABLA 16 Estado de Resultados de La Rodada (Escenario Optimista)

- Escenario Conservador:

En este escenario el contenedor enviado se pagará en \$5 USD por kilo, donde el precio al distribuidor sería de \$4 USD y el margen de resultado es igual al de la inversión sin generar ganancia o resultados muy deficientes donde será difícil volver a exportar el producto al país destino, sin tener la certeza que se recuperara la inversión. Dando como resultado final \$373,917.86 MXN.

ESTADO DE RESULTADOS	
CONCEPTO	Contenedor
Ventas	1,440,000.00
Costo Variable	885,380.80
Margen de Contribucion	554,619.20
Costos Fijos	4,740.00
Utilidad de Operación	549,879.20
Utilidad antes de Impuestos	549,879.20
ISR 32%	175,961.34
PTU 10%	0.00
UTILIDAD NETA	373,917.86
UTILIDAD RETENIDA	373,917.86

TABLA 17 Estado de Resultados de La Rodada (Escenario Conservador)

- Escenario Pesimista:

En este escenario el contenedor se vendió a \$3.5 USD el kilo al consumidor y \$3 USD al distribuidor, y el margen de resultados es negativo, perdiendo una cantidad considerable de las inversiones y sin generar ninguna ganancia, y dadas estas circunstancias difícilmente se volverá a exportar a este país en un futuro. Y el precio para este escenario sería de tan solo \$129,117.86 MXN.

ESTADO DE RESULTADOS	
CONCEPTO	Contenedor
Ventas	1,080,000.00
Costo Variable	885,380.80
Margen de Contribucion	194,619.20
Costos Fijos	4,740.00
Utilidad de Operación	189,879.20
Utilidad antes de Impuestos	189,879.20
ISR 32%	60,761.34
PTU 10%	0.00
UTILIDAD NETA	129,117.86
UTILIDAD RETENIDA	129,117.86

TABLA 18 Estado de Resultados de La Rodada (Escenario Pesimista)

BALANCE GENERAL	
CONCEPTO	2024
ACTIVO	
CIRCULANTE	
Inventarios	817,200.00
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	817,200.00
FIJO	
Equipo de Oficina	1,000.00
Equipo de Computo	14,000.00
Depreciacion total	4,300.00
TOTAL ACTIVO FIJO	10,700.00
DIFERIDO	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	0.00
TOTAL ACTIVO	827,900.00
PASIVO	
CIRCULANTE	
	0.00
FIJO	
	0.00
TOTAL PASIVO	0.00
CAPITAL	
Capital Social	258,142.14
Utilidades retenidas	569,757.86
TOTAL CAPITAL	827,900.00
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	827,900.00

TABLA 19 Balance General de La Rodada

Finalmente tenemos el Balance General, que nos indica cuanto es el valor de la mercancía que se exportara, tomando en cuenta los activos y pasivos, dando como resultado final un capital de \$827,900 MXN.

CONCLUSIONES

La exportación de aguacate ha brindado un alto derrame económico en el estado de Michoacán sobre todo en los municipios que se mencionaron durante este proyecto, demostrando que efectivamente existe una zona de confort con los mercados a los que se exporta la mayor cantidad de aguacate (EE.UU., Canadá, Japón, China, U.E.). Medio Oriente fue el objetivo principal para este proyecto y gracias a la investigación se demostró que Arabia Saudita es el mejor país para hacer negocios gracias a su apertura comercial y el gran número de empresas importadoras. México al ser el segundo país en exportar más aguacate a Arabia Saudita demuestra que ya existe este producto en este país y que existe cierta demanda considerable, lo cual es alentador para empresas exportadoras que buscan nuevos destinos para el aguacate.

A lo largo del proyecto se demostraron resultados a través de datos reales extraídos de páginas y organismos internacionales que miden como se comportan los productos en el mercado, tales como Trade Map, Market Access Map, etc. fue gracias a estas páginas por las que se lograron demostrar los resultados.

Al ser una empresa familiar fue más fácil comprender el “porque” se busca expandir el mercado y llegar cada vez más lejos, para los dueños de la empresa “La Rodada” es importante dar a conocer sus productos y que el cliente muestre una opinión satisfactoria al respecto sirviendo esto como motivación para mejorar lo más que se pueda, superando las expectativas.

Y en efecto no fue una investigación fácil debido a la limitada información que hay sobre Arabia Saudita y su apertura comercial con México, lo que evidencia que aún hay gran camino por recorrer para llevar a cabo este proyecto pero gracias a esta investigación se ha abierto la primera puerta para llegar al mercado meta.

Listado de Figuras: Tablas, Imágenes y Gráficos

Tablas

- TABLA 1 SIAP (Servicios de Información Agroalimentaria y Pesquera) (SIAP, 2021)
- TABLA 2 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES (TRADEMAP, 2022)
- TABLA 3 VALORES Y UNIDADES DE IMPORTACIÓN, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022
- TABLA 4 EXPORTADORES, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022
- TABLA 5 IMPORTADORES ASIÁTICOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022
- TABLA 6 VALORES DE IMPORTADORES ASIÁTICOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022
- TABLA 7 VALORES DE IMPORTADORES EUROPEOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022
- TABLA 8 COMPARATIVA DE VALORES IMPORTADOS POR EUROPA, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022
- TABLA 9 COMPARATIVA DE IMPORTACIONES DE NORTEAMÉRICA, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022
- TABLA 10 COMPARATIVA DE IMPORTACIONES DE ASIÁTICOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE TRADEMAP 2022
- TABLA 11: ANÁLISIS PARA LA DETERMINACIÓN DEL MERCADO
- TABLA 12. COMERCIO ACTUAL Y POTENCIAL ENTRE MÉXICO Y ARABIA SAUDITA (2022). (TRADEMAP, 2022)
- TABLA 13. PAÍS PROVEEDORES DE AGUACATE A ARABIA SAUDITA (2022). (TRADEMAP, 2022)
- TABLA 14 CAPITAL DE TRABAJO DE LA RODADA
- TABLA 15 COSTOS Y GASTOS DE LA RODADA
- TABLA 16 ESTADO DE RESULTADOS DE LA RODADA (ESCENARIO OPTIMISTA)
- TABLA 17 ESTADO DE RESULTADOS DE LA RODADA (ESCENARIO CONSERVADOR)
- TABLA 18 ESTADO DE RESULTADOS DE LA RODADA (ESCENARIO PESIMISTA)
- TABLA 19 BALANCE GENERAL DE LA RODADA

Imágenes

- IMAGEN 1: HUERTA LA RODADA
- IMAGEN 2: REGLAMENTO DE CUIDADO EN LA RODADA
- IMAGEN 3: LUGAR DE ACOPIO DE DESECHOS
- IMAGEN 4: SANITARIOS
- IMAGEN 5: LUGAR DE CONSUMO DE ALIMENTOS
- IMAGEN 6: PILA DE AGUA
- IMAGEN 7: UBICACIÓN GEOGRÁFICA
- IMAGEN 8: TANCÍTARO Y UBICACION DE "LA RODADA"
- IMAGEN 9: MAPA ESTRATÉGICO (POTENCIAL AGUACATE., 2017)
- IMAGEN 10: ¿CUÁN ATRACTIVO ES EL MERCADO DE ARABIA SAUDITA? (GLOBAL TRADE HELPDESCK, 2022)
- IMAGEN 11: AAK FOODS AZIZA, RIAD, ARABIA SAUDITA. (AKK GROUP, 2022)
- IMAGEN 12: UBICACIÓN DE AAK FOODS (RIAD ARABIA SAUDITA). (AKK FOOD, 2023)
- IMAGEN 13: INCOTERMS. (INCOTERMS, 2021)
- IMAGEN 14: RUTA MARÍTIMA: PUERTO DE VERACRUZ - PUERTO DE JEDDAH (SEA RATES, 2023)
- IMAGEN 15: TIPOS DE CONTENEDORES VÍA AÉREA (FERIGHTABLE, 2023)

Gráficos

FIGURA 1: ORGANIGRAMA

GRÁFICO 1: COMPARATIVA DE IMPORTACIONES DE ASIÁTICOS (EXPORT POTENTIAL MAP, 2022)

GRÁFICO 2 COMPARATIVA DE IMPORTACIONES DE ASIÁTICOS (EXPORT POTENCIAL MAP, 2022)

GRÁFICO 3 : COMPARATIVA DE IMPORTACIONES DE ASIÁTICOS (EXPORT POTENCIAL MAP, 2022)

Listado de Referencias

- *AGUACATE Mexicano*. (2017). Gobierno de México. Retrieved June 2, 2023, from <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/257067/Potencial-Aguacate.pdf>
- *Calculadora en línea de tiempo de tránsito y envío de carga en Searates.com*. (n.d.). SeaRates. Retrieved November 20, 2023, from <https://www.searates.com/es/services/distances-time/>
- *Calendario ferial internacional - Arabia Saudita - 2023/2024*. (n.d.). Eventseye. Retrieved September 11, 2023, from https://www.eventseye.com/ferias/c3_ferias_arabia-saudita.html
- *Clasificadores - Catálogo SCIAN*. (2018). Inegi. Retrieved April 27, 2023, from <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- *Comercializa al mayoreo Aguacate Hass*. (n.d.). Smattcom. Retrieved November 15, 2023, from <https://smattcom.com/precio-productos-agricolas/precio-aguacate>
- *Cómo Transportar Y Exportar Aguacate De México A Estados Unidos*. (2020, September 1). Mexico Cross Border Freight. Retrieved September 23, 2023, from <https://mexicocrossborderfreight.com/es/como-transportar-y-exportar-aguacate-de-mexico-a-estados-unidos/>
- *Competitividad de las exportaciones de aguacate Hass de México en el mercado mundial*. (2022, March 23). Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas. Retrieved June 14, 2023, from <https://cienciasagricolas.inifap.gob.mx/index.php/agricolas/article/view/2885>
- *Consulta de Precios*. (n.d.). Conapa & Conasipro. Retrieved November 15, 2023, from <https://productoresdeaguacate.com/MODULArevista/modulos/web/www/precioseua.php>
- *Departamento de Agricultura (USDA)*. (n.d.). USA.gov. Retrieved November 21, 2023, from <https://www.usa.gov/es/agencias/departamento-de-agricultura>
- *El mercado Halal | Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios | Gobierno | gob.mx*. (n.d.). Gobierno de México. Retrieved November 21, 2023, from <https://www.gob.mx/aserca/articulos/el-mercado-halal?idiom=es>

- Eventseye. Retrieved September 11, 2023, from https://www.eventseye.com/ferias/c3_ferias_arabia-saudita.html
- *Exportación de aguacate. Requisitos para exportar aguacate al extranjero.* (n.d.). TIBA Group. Retrieved October 4, 2023, from <https://www.tibagroup.com/mx/exportacion-de-aguacate>
- FRHOMIMEX. (n.d.). *¿Qué aspectos se deben de tomar en cuenta para conocer la calidad del aguacate?* Don Aguacato. Retrieved April 27, 2023, from <http://www.donaguacato.com/aspectos-se-deben-tomar-en-cuenta-conocer-la-calidad-del-aguacate/>
- *Gran demanda de fruta de verano en Arabia Saudí.* (2023, May 11). FreshPlaza. Retrieved October 10, 2023, from <https://www.freshplaza.es/article/9528209/gran-demanda-de-fruta-de-verano-en-arabia-saudi/>
- *Guía para Exportar | Formas de Pago en Comercio Internacional.* (2022, October 18). Drip Capital. Retrieved November 15, 2023, from <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/finanzas-guias/metodos-de-pago-exportacion>
- *Incoterm CIF. Qué es y cuándo es la mejor opción.* (2023, August 2). Across Logistics. Retrieved November 13, 2023, from <https://acrosslogistics.com/blog/incoterm-cif>
- *Instituto Colombiano Agropecuario.* (2018, November 2). Instituto Colombiano Agropecuario - ICA. Retrieved November 20, 2023, from <https://www.ica.gov.co/noticias/primer-cargamento-aguacate-hass-arabiasaudita>
- Secretaría de Salud. (2016, diciembre 08). *El aguacate ayuda a tu salud y a prevenir padecimientos.* Gobierno de México. Retrieved April 18, 2023, from <https://www.gob.mx/salud/articulos/conoce-los-beneficios-del-aguacate>
- Kremen, C. (2021, November 2). *Israel sigue apostando fuerte al "oro verde" de los avocados.* Israel Económico. Retrieved July 18, 2023, from <https://www.israeleconomico.com/economia-y-empresas/la-agricultura-de-israel-sigue-apostando-fuerte-al-oro-verde-de-los-avocados/>
- Miranda, M. A. (2022, April 18). *Regiones productoras de aguacate en México.* ProducePay. Retrieved June 2, 2023, from

<https://es.producepay.com/blog/articulos/regiones-productoras-de-aguacate-en-mexico/>

- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021, Febrero). *Aguacate Mexicano, otro protagonista del Super Bowl*. Gobierno de México. Retrieved April 26, 2023, from https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/614377/aguacate_brochure.pdf
- Moratal, A. (2021, February 12). *Las variedades de Aguacate más apreciadas*. Naranjas Amparo. Retrieved June 7, 2023, from <https://naranjasamparo.net/blog/mejores-variedades-aguacate/>
- Netafim, (2019, Diciembre 31). *Avocado Israel: Overcoming extreme climate* | Netafim. Netafim. [video] Retrieved June 8, 2023, from https://youtu.be/dQIR_LTLCow
- *Producción mundial de aguacate por país - AtlasBig.com*. (n.d.). Atlas Big. Retrieved June 7, 2023, from <https://www.atlasbig.com/es-mx/paises-por-produccion-de-aguacate>
- *¿Qué es el CIF y cuáles son sus características principales?* (2022, September 14). Drip Capital. Retrieved November 15, 2023, from <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/incoterm-cif>
- *Serán 10 mil toneladas de aguacate jalisciense que estarán presente en el mercado del Super Bowl*. (2023, January 22). Gobierno del Estado de Jalisco. Retrieved June 14, 2023, from <https://jalisco.gob.mx/es/prensa/noticias/154603>
- TIBA MÉXICO. (n.d.). *Exportación de aguacate. Requisitos para exportar aguacate al extranjero*. TIBA Group. Retrieved April 27, 2023, from <https://www.tibagroup.com/mx/exportacion-de-aguacate>
- *Todo lo que debes saber sobre el transporte aéreo de alimentos*. (2021, January 28). Ibercondor. Retrieved October 4, 2023, from <https://ibercondor.com/blog/el-transporte-aereo-de-alimentos-como-se-efectua/>
- ,. (2021, September 22). , - YouTube. Retrieved November 14, 2023, from <https://globaltradeshelphdesk.org/es/export-080440-from-mx-to-sa/market-overview>

COMMERCIAL INVOICE

Vendor/Exporter:	Invoice Number:	Date of Shipment:
	Letter of Credit Number:	AWB/BL Number:
	Currency:	Country of Origin:
	Conditions of Sale /Terms of Sale:	
Consignee:		Importer:
Transportation: -- Via: -- From:	Total Number of Packages: -- Total Net Weight: -- Total Gross Weight:	Total Invoice:

Product Description	Qty	Weight	Unit Price	Total Value

These commodities, technologies, or softwares were exported from the United States in accordance with export administration regulations. Diversion contrary to United States law prohibited. We certify that this commercial invoice is true and correct.

Name	Signature	Date
------	-----------	------

Imagen 2: Factura Comercial (Drip Capital, 2023)

Producción de Aguacate en México año 2022 2,540,715 toneladas

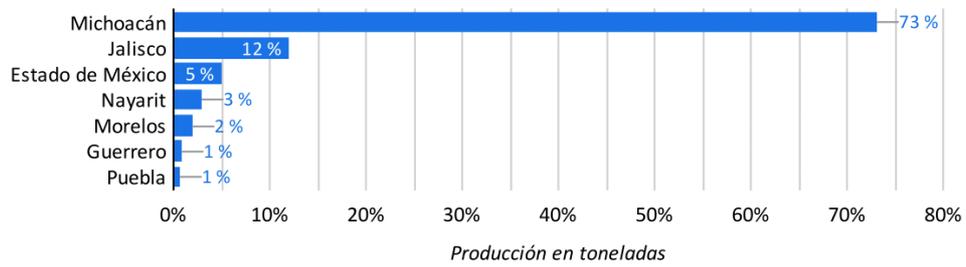


Imagen 4 Volumen de producción de aguacate 2022.SMATCOM



Imagen 5 Municipios productores de aguacate 2022, APEAM

Entidad	Superficie (ha)			Producción
	Sembrada	Cosechada	Siniestrada	
Michoacán	179,914.30	177,425.31	0	1,933,324.50
Jalisco	29,588.87	26,858.64	2	322,837.24
México	12,891.51	11,411.94	0	132,170.48
Nayarit	8,141.80	7,269.30	0	76,587.28
Morelos	5,700.00	5,636.00	0	52,925.80

Imagen 16 Estados productores de aguacate 2023, SIAP.