

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE AGUACATE DE LA
ZONA DE GUAYLLABAMBA HACIA EL MERCADO DE LOS
ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA”**

Realizado por:

JOSÉ FERNANDO GORDÓN CISNEROS

Directora del proyecto:

ANGÉLICA VIÑÁN

Como requisito para la obtención del título de:

**INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Quito, 10 de Septiembre de 2012

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, JOSÉ FERNANDO GORDÓN CISNEROS, con cédula de identidad # 171289556-2, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

José Fernando Gordón Cisneros

C.I.: 171289556-2

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE AGUACATE DE LA ZONA DE
GUAYLLABAMBA HACIA EL MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE
NORTEAMÉRICA”**

Realizado por:

JOSÉ FERNANDO GORDÓN CISNEROS

como Requisito para la Obtención del Título de:

**INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

ha Sido dirigido por la profesora

ANGELICA VIÑÁN

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Angélica Viñán

DIRECTORA

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

PATRICIO ANDINO

DARÍO DÍAZ

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador

Patricio Andino

Darío Díaz

Quito, 10 de Septiembre de 2012

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación
a Sandra y Mario, mis padres, pilar fundamental,
quienes han estado ahí en todo momento inculcándome
la constancia y tenacidad para llevar adelante lo que uno se propone,
a Karlita quien me motiva y ayuda día a día,
a mi hermano Diego por su amistad
y a mi familia y amigos
por compartir buenos y malos momentos
y que me apoyaron y motivaron a culminar
ésta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A la profesora Angélica Viñán,
quien tuvo la mejor predisposición
y con su
experiencia y profesionalismo
ha sabido dirigir con éxito
esta tesis de grado,
de igual manera a mis lectores
Patricio Andino y Darío Díaz
quienes con su observaciones y recomendaciones
apoyaron para que ese proyecto culmine
de manera exitosa.

RESUMEN EJECUTIVO

Tradicionalmente el Ecuador ha sido un país productor de materia prima y comercializador de productos tradicionales, por esta razón y posterior a realizar un análisis surge esta idea de incursionar en la comercialización de un producto no tradicional como es el aguacate el cual no ha sido debidamente explotado. Para colocar un determinado precio al aguacate que se planea exportar, se debe tomar en cuenta que en el mercado internacional, el precio se establece en razón de las características con las que cuenta el aguacate, así la calidad, el sabor, el peso, los valores nutricionales, los tiempos de maduración, entre otros factores.

La exportación de aguacate ecuatoriano abre una importante oportunidad de negocio debido a que el país tiene un menor costo de producción por metro cuadrado y además tiene mejores componentes nutricionales y un mejor sabor en relación a los competidores.

Actualmente la producción que se tiene en el país es por demás incipiente, pero se tienen zonas como las parroquias de Guayllabamba y Puéllaro, entre otras, donde se lo cultiva a gran escala, razón por la cual esta tesis se orienta a mejorar la producción de aguacate en estas zonas, en especial de las variedades Hass y Fuerte (conocido también como guatemalteco) en miras de exportarlo. Para lograr una importante participación en el mercado se deben tomar muy en cuenta el aspecto de la producción del aguacate para obtener un producto que cumpla con los más altos estándares de calidad a nivel mundial y tener un mejor sabor lo cual sería la ventaja en relación a los competidores directos.

El Aguacate es un fruto que tiene una diversidad de usos entre los que se tiene su industrialización para la producción de aceites extrafinos y productos capilares, pero su uso principal está orientado hacia la gastronomía ya que se lo emplea en la preparación de ensaladas y salsas, entre otros usos.

SUMMARY

Ecuador has traditionally been a producer of raw material and marketer of traditional products for this reason and following analysis emerges the idea of entering the market of a non-traditional product such as avocado which has not been properly exploited.

To place a specific price at which plans to export avocado, take into account that in the international market, the price is established because of the features that has avocado, among these because of the quality, taste, weight, nutritional values, maturation times, among other factors. Ecuadorian exports of avocado provides an important business opportunity because the country has a lower production cost per square meter and also have better nutritional components and a better taste in relation to competitors.

Currently production in the other country is emerging, but we have areas such as the parish of Guayllabamba Puéllaro, among others, where it is grown on a large scale, which is why this thesis is aimed at improving production in these special areas of the varieties Hass and strong in order to export. To achieve significant market share must take into account the appearance of the avocado production for a product that meets the highest standards of quality worldwide and have better flavor which be the advantage over direct competitors. Avocado is a fruit that has a variety of uses including being you have to produce industrial oils, be prepared in salads and sauces, among other uses.

INDICE

DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	2
DECLARATORIA	3
LOS PROFESORES INFORMANTES	4
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO.....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
SUMMARY.....	8
INDICE.....	9
LISTA DE CUADROS.....	17
LISTA DE GRÁFICOS	19
CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.1 INTRODUCCIÓN.-	21
1.2 SÍNTOMAS.-	25
1.3 CAUSAS.-	28
1.4 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA.-	30
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.-	32
1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.-	32
1.7 PRONÓSTICO.-	32

1.8 OBJETIVO GENERAL.-	35
1.9 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-	35
1.10 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.-.....	36
1.11 HIPÓTESIS.-	37
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	38
2.1 MARCO TEÓRICO.-	38
2.2 PARROQUIA DE GUAYLLABAMBA.-	39
2.3 EL AGUACATE.-	40
2.4 TIPOS DE AGUACATES.-	41
2.4.1 HASS:.....	41
2.4.2 FUERTE O GUATEMALTECO:	42
2.5 COMPONENTES NUTRICIONALES.-	43
2.6 PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN.-	44
2.6.1 FASE DE COSECHA:	44
2.6.2 FASE DE SELECCIÓN:	¡Error! Marcador no definido.
2.6.3 FASE DE CARGA:	¡Error! Marcador no definido.
2.6.4 FASE DE RECEPCIÓN:.....	¡Error! Marcador no definido.
2.7 MARCO CONCEPTUAL.-.....	45
2.7.1 MISIÓN:.....	45
2.7.2 VISIÓN:	45

2.7.3 DEMANDA:.....	45
2.7.4 INVERSIÓN:	45
2.7.5 INDICADORES FINANCIEROS:	46
CAPITULO III: METODOLOGÍA	47
3.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.-	47
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.-	48
3.3 ESTADO ACTUAL.-.....	48
3.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.-	49
3.5 UNIVERSO Y MUESTRA PARA LA INVESTIGACIÓN.-	24
3.6 DELIMITACIÓN Y ALCANCE.-	49
CAPITULO IV: ESTUDIO DE MERCADO.....	50
4.1 ANTECEDENTES.-.....	50
4.2 ACTUALIDAD DEL AGUACATE.-.....	52
4.3 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.-	54
4.3.1 POLÍTICO:.....	54
4.3.2 ECONÓMICO:.....	55
4.3.3 COMERCIO:.....	56
4.3.4 SOCIO CULTURAL:.....	56
4.3.5 ECOLÓGICO:.....	57

4.3.6 TECNOLÓGICOS:	57
4.4 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.-.....	58
4.4.1 IMPORTANCIA DEL AGUACATE A NIVEL NACIONAL:.....	58
4.4.2 TECNOLOGÍA, EMPAQUE Y EMBALAJE:	59
4.4.3 CLIENTES:	60
4.4.4 TRANSPORTE:	61
4.4.5 CONSUMIDORES:	61
4.4.6 PRODUCTO:	62
4.4.7 PROVEEDORES:	63
4.4.8 VENTAS:	63
4.4.9 DEMANDA.-	64
4.5 ANÁLISIS FODA.-.....	67
4.5.1 FORTALEZAS:	67
4.5.2 OPORTUNIDADES:.....	69
4.5.3 DEBILIDADES:.....	70
4.5.4 AMENAZAS:.....	70
4.6 DINÁMICA INTERNACIONAL.-.....	71
4.7 EXPORTACIONES DE AGUACATE ECUATORIANO AL MUNDO.-	71
4.8 PRINCIPALES EXPORTADORES.-.....	72
4.9 EXPORTACIONES DE AGUACATE AL MERCADO ESTADOUNIDENSE:....	73
4.10 ESTADOS UNIDOS, EL MERCADO OBJETIVO.-.....	74

4.11 MARKETING INTERNACIONAL.-	75
4.11.1 CONSIDERACIONES:.....	75
4.11.2 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO.-	75
4.11.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO:	78
4.11.4 ESTRATEGIA DE PRECIO:.....	78
4.11.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN:.....	79
4.11.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:	79
4.11.7 IMAGEN COMERCIAL:	79
CAPITULO V: ESTUDIO TÉCNICO	81
5.1 SIEMBRA.-	81
5.1.1 ÉPOCA DE SIEMBRA:.....	83
5.1.2 DISTANCIAMIENTO DE LA SIEMBRA:.....	83
5.1.3 SISTEMAS DE SIEMBRA:.....	84
5.2 FERTILIZACIÓN.-.....	87
5.3 CONTROLES FITOSANITARIOS.-.....	87
5.3.1 BARRENADOR DEL FRUTO:.....	87
5.3.2 ARAÑA ROJA:.....	88
5.3.3 GUSANO DEL CESTO:	88
5.3.4 TRISTEZA:	88
5.3.5 ANTRACNOSIS:	89

5.3.6 ROÑA:.....	89
5.3.7 CERCOPORIOSIS:.....	89
5.3.8 ANILLADO DEL PEDÚNCULO:	89
5.3.9 VERTICILOSIS:	90
5.3.10 MALEZAS:	90
5.4 RIEGO.-.....	90
5.4.1 SISTEMAS:.....	91
5.5 COSECHA.-	92
5.5.1 ÍNDICE DE COSECHA:	93
5.5.2 SISTEMAS DE RECOLECCIÓN:	95
5.6 MANEJO POS-COSECHA.-	96
5.6.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PLANTAS EMPACADORAS:	97
5.6.2 PROCESO DE LAVADO:.....	97
5.6.3 SISTEMAS DE SELECCIÓN:	98
5.6.4 CLASIFICACIÓN POR CALIDAD:.....	98
5.7 EMPACADO.-	99
CAPÍTULO VI: APLICACIÓN PRÁCTICA	101
6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	101
6.2 VALORES CORPORATIVOS	101
6.2.1 Responsabilidad:.....	101

6.2.2 Seguridad:	102
6.2.3 Igualdad:	102
6.2.4 Integridad:	102
6.2.5 Sobriedad:	102
6.2.6 Honradez:	103
6.3 CREACIÓN DE LA VISIÓN	103
6.4 CREACIÓN DE LA MISIÓN	103
6.5 OBJETIVO GENERAL	103
6.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	103
6.7 INDICADORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	104
6.8 ESTRATEGIAS COMPARATIVAS	104
6.9 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN	105
6.10 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO.....	105
6.11 POLÍTICAS.....	106
6.12 IMPACTO AMBIENTAL.-	107
CAPÍTULO VII: ESTUDIO FINANCIERO	109
7.1 ANTECEDENTES.-	109
7.2 INVERSIÓN.-	110
7.3 PRÉSTAMO.-	111
7.4 INGRESOS.-	112

7.5 COSTOS.-	113
7.6 DEPRECIACIONES.-	114
7.7FLUJO DE CAJA.-	115
7.8ANÁLISIS ECONÓMICO.-	115
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
8.1 CONCLUSIONES.-	116
8.2 RECOMENDACIONES.-	118
BIBLIOGRAFÍA	120

LISTA DE CUADROS

Cuadro #1: Partida Arancelaria.

Página: 21

Cuadro #2: Exportaciones Ecuatorianas de Aguacate.

Página: 23

Cuadro #3: Ocupación de los Pobladores de la Parroquia de Guayllabamba.

Página: 25

Cuadro #4: Principales Mercados de Aguacate proveniente de Ecuador en miles de Dólares.

Página: 33

Cuadro #5: Población Mexicana en los Estados Unidos de Norteamérica.

Página: 51

Cuadro #6: Tratados Bilaterales Vigentes de los Estados Unidos de Norteamérica con los Principales exportadores de dicho mercado.

Página: 54

Cuadro #7: Estacionalidad del Aguacate.

Página: 59

Cuadro #8: Precio del Aguacate en los Estados Unidos de Norteamérica por Ciudad.

Página: 63

Cuadro #9: Principales Productores de Aguacate a Nivel Mundial.

Página: 73

Cuadro #10: Precios del Aguacate en los Estados Unidos de Norteamérica de sus principales proveedores.

Página: 76

Cuadro #11: Calibres de Exportación.

Página: 95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico #1: Ubicación de la Parroquia de Guayllabamba.

Página: 22

Gráfico #2: Principales Importadores Mundiales de Aguacate en Toneladas.

Página: 27

Gráfico #3: Evolución de las Importaciones Mundiales de Aguacate en Dólares.

Página: 33

Gráfico #4: Países de Origen del Aguacate que Ingresan a los Estados Unidos de Norteamérica.

Página: 34

Gráfico #5: Componentes Nutricionales del Aguacate.

Página: 43

Gráfico #6: Proceso de Industrialización.

Página: 44

Gráfico #7: Crecimiento de la Población Estadounidense.

Página: 50

Gráfico #8: Aumento de las Importaciones de Aguacate de los Estados Unidos de Norteamérica.

Página: 52

Gráfico #9: Aumento en las exportaciones de los Principales Proveedores de Aguacate a Nivel Mundial.

Página: 53

Gráfico #10: Provincias Productoras de Aguacate en Ecuador.

Página: 58

Gráfico #11: Demanda de Aguacate Ecuatoriano en los Estados Unidos de Norteamérica.

Página: 64

Gráfico #12: Condado de Barnstable.

Página: 65

Gráfico #13: Consumo de Aguacate de la Muestra.

Página: 66

Gráfico #14: Exportación de Bienes Tradicionales y No Tradicionales del Ecuador.

Página: 68

Gráfico #15: Mapa de los Estados Unidos de Norteamérica.

Página: 77

Gráfico #16: Imagen Comercial.

Página: 80

Gráfico #17: Marco Real de Siembra.

Página: 84

Gráfico #18: Marco Rectangular de Siembra.

Página: 85

Gráfico #19: Marco Tresbolillo de Siembra.

Página: 86

CAPÍTULO I:

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN.-

La principal razón por la cual se ha escogido el producir y exportar el aguacate de la zona de Guayllabamba hacia el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica es debido a que es un producto no tradicional, que posee gran variedad de componentes vitamínicos, de minerales, de calorías, entre otros, que lo hacen un producto muy llamativo y con importantes miras hacia el futuro en el campo comercial.

La recolección de la información necesaria para analizar todos los aspectos en el campo del comercio exterior se inicia con el número de partida que tiene este producto (ver cuadro #1).

CUADRO #1: PARTIDA ARANCELARIA

PARTIDA	DESCRIPCIÓN
08	Frutas y Frutos Comestibles; Cortezas de Agrios (Cítricos), Melones o Sandías.
SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN
08044000	Aguacates (Paltas)

Fuente: Aduanas del Ecuador del Año 2012

Elaboración: José Gordón

Año: 2012

Además, geográficamente la parroquia de Guayllabamba se encuentra en un punto central y estratégico (ver gráfico #1) hacia el cual tradicionalmente llegan aguacates de parroquias vecinas como Puéllaro y Perucho, que son otras parroquias en las cuales se cultiva aguacates con idéntico sabor, características y propiedades, que de ser necesario se explotaría a largo plazo.

GRÁFICO #1: UBICACIÓN DE GUAYLLABAMBA



Fuente:

[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/58/Mapa_Parroquia_Guayllabamba_\(Quito\).svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/58/Mapa_Parroquia_Guayllabamba_(Quito).svg)

Elaboración: José Gordón

Año: 2012

“Últimamente se ha registrado un aumento en la demanda internacional del aguacate ecuatoriano, ya sea por su sabor, textura o las propiedades nutricionales de este producto” (Corpei, 2011, pág. 5), con estas cualidades que posee el aguacate que se produce en el país se ha podido cautivar a una gran cantidad de consumidores a nivel mundial.

CUADRO #2: EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE AGUACATE

AÑO	VALOR FOB	TONELADAS	VARIACIÓN FOB	VARIACIÓN TONELADAS
2004	324000	5340		
2005	304000	4951	-6,14	-7,28
2006	436000	6808	43,26	37,51
2007	334000	3805	-23,21	-44,11
2008	365000	4809	9,27	26,37
2009	373000	5502	1,022	1,14
2010	381000	6321	1,020	1,15
2011	397000	7623	1,04	1,22

- El Valor FOB está dado en miles de dólares

Fuente: Sistema de Inteligencia de mercados de CORPEI Año 2009

Elaboración: José Gordón

Año: 2012

Cabe indicar también que el mercado de consumo del aguacate a nivel mundial se encuentra en un continuo crecimiento año tras año, lo que hace que producir y comercializar este producto en mercados internacionales se vea como un negocio rentable a mediano y largo plazo, presentando índices de incremento en la demanda de un 23% año tras año.

Además, tal como se observa en las estadísticas, aún no se ha empleado adecuadamente la producción de aguacate, como para colocarlo en mercados extranjeros, especialmente en el mercado de los Estados Unidos, el cual es el mercado objetivo, debido principalmente a que es un país que presenta niveles de incremento en su demanda de aguacates con altos porcentajes anuales, razón por la cual se le visualiza como un negocio muy rentable.

“El Aguacate es una fruta con bastantes calorías, tiene un bajo contenido en hidratos de carbono por lo que tiene un índice glucémico casi nulo y un índice de saciedad bajo, tiene un contenido de lípidos elevado y fibra alimentaria en cantidad moderada” (Plantas Para Curar, 2011, pág. 2), esto se expondrá más detalladamente en el capítulo de Estudio de Mercado, en los componente nutricionales del aguacate (ver gráfico #6), todas estas características contribuyen a que sea un producto muy apetecido por los consumidores, y por esta razón se busca incrementar su consumo, producción y comercialización.

1.2 LA POBLACIÓN DE GUAYLLABAMBA.-

En la parroquia de Guayllabamba, se tiene una producción de aproximadamente 6000 toneladas de aguacates anuales, la mayoría de ésta destinada al consumo local y envíos al mercado colombiano.

Debido a la alta producción que se tiene y a que no se realiza una correcta exportación, especialmente en los meses de sobreproducción, el precio del aguacate baja considerablemente e incluso se echa a perder la producción en los mismos sitios de cultivo.

De este valor de producción se presenta un nivel de exportación del 25 por ciento en su mayoría a Colombia.

El nivel de exportación a los Estados Unidos se encuentra en aproximadamente un 5% de la producción ya que en la zona no se cuenta con muchos árboles de las variedades Hass y Fuerte que son las preferidas en dicho mercado.

En base a estos valores se tiene que la exportación hacia los Estados Unidos es un proyecto viable.

La población de Guayllabamba según la información proporcionada por el INEC¹ en el censo realizado en el año 2010, es de 18000 habitantes, además de que la población económicamente activa es de 7606 habitantes que se reparten de acuerdo a la ocupación que realizan como se puede notar en la siguiente tabla, en la cual se puede tener que la parroquia tiene una gran cantidad de personas que se dedican a la agricultura.

¹ INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador

CUADRO #4: OCUPACIÓN DE LOS POBLADORES DE LA PARROQUIA DE GUAYLLABAMBA

OCUPACIÓN	CASOS	PORCENTAJE
Directores y Gerentes	120	1,58
Profesionales, Científicos e Intelectuales	272	3,58
Técnicos y Profesionales de Nivel Medio	154	2,02
Personal de Apoyo Administrativo	335	4,40
Trabajadores de los Servicios y Vendedores	1342	17,64
Agricultores y Trabajadores Calificados	1442	18,96
Oficiales, Operarios y Artesanos	874	11,49
Operadores de Instalaciones y Maquinaria	472	6,21
Ocupaciones Elementales	1952	25,66
Ocupaciones Militares	8	0,11
No Declarado	450	5,92
Trabajador Nuevo	185	2,43
TOTALES:	7606	100%

Fuente: INEC Año 2010
Elaboración: José Gordón
Año: 2012

1.3 SÍNTOMAS.-

El síntoma más importante que presenta la parroquia de Guayllabamba es que por su ubicación geográfica, por su clima, por las características de su suelo, la mayor parte sus habitantes se dedican a la agricultura y justamente Guayllabamba es reconocida como la zona que produce el mejor aguacate en el Ecuador, ya que es de muy buen sabor y consistencia, tal como se posteriormente se detalla en el estudio técnico.

Otro síntoma que también se presenta en la parroquia de Guayllabamba es que existen pequeños y medianos productores, quienes no encuentran un mercado en el cual puedan colocar fácilmente su producto.

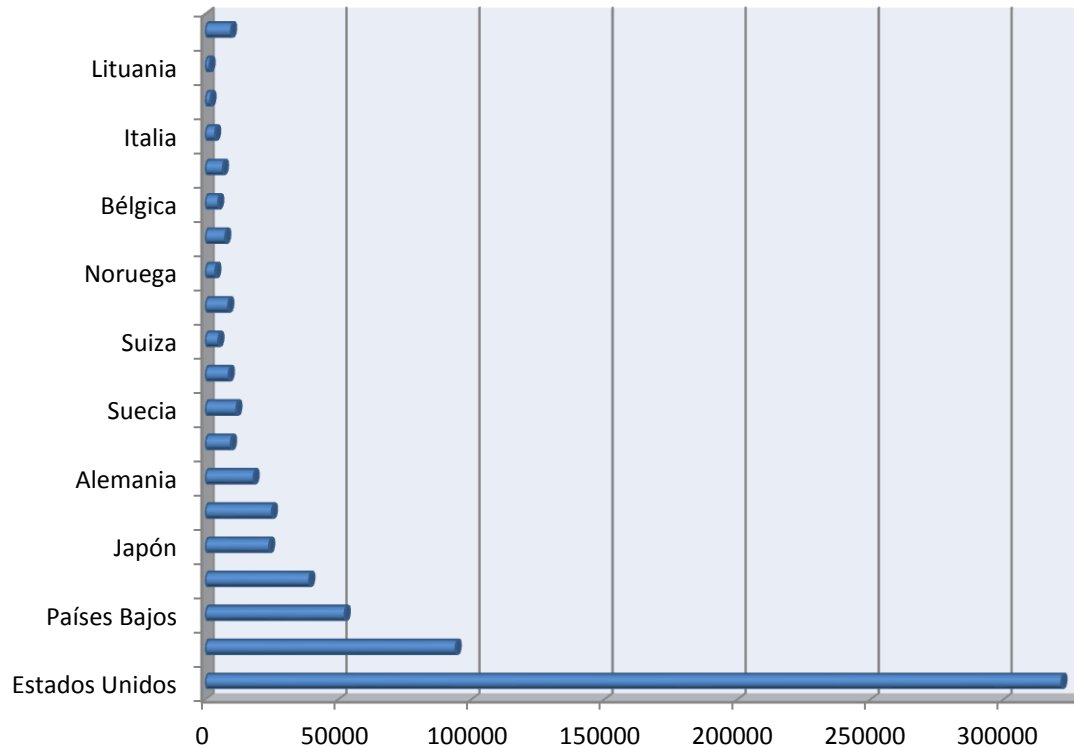
También se tiene como dato obtenido durante una entrevista realizada al señor Cesar Herrera, ecuatoriano, administrador de restaurantes de la ciudad de Hyannis en el estado de Massachusetts en los Estados Unidos, que el aguacate ecuatoriano en la cocina, tiene un mejor tamaño, mejor consistencia y un mejor sabor en relación a los aguacates provenientes de México que son los que se tiene en dicha ciudad, con lo cual manifiesta que de ser posible adquirir aguacate ecuatoriano a un precio similar, lo comprarían.

Otro de los síntomas que se puede evidenciar son las estadísticas que indican que los mercados internacionales presentan un crecimiento continuo y de porcentajes altos en la demanda de aguacates, lo cual indica que se tiene un lugar donde el aguacate es requerido, en especial en lo relacionado con el mercado objetivo de este estudio, en este caso los Estados Unidos de Norteamérica, que es un lugar donde se puede colocar el producto, ya que es el principal importador a nivel mundial.

En el presente proyecto se detallan todos los estudios pertinentes a fin de colocar el producto en el mercado estadounidense para de esta manera evitar el desperdicio que se produce ya sea si disminuye la demanda interna del producto o también cuando hay sobreproducción.

En el siguiente gráfico se observa claramente que los Estados Unidos de Norteamérica es el mayor país comprador de aguacate debido a factores que se detallarán posteriormente.

GRÁFICO #2: PRINCIPALES IMPORTADORES MUNDIALES DE AGUACATE EN TONELADAS



Fuente: Trade Map Año 2012
Elaboración: José Gordón
Año: 2012

Además se debe tomar en cuenta que en la zona de Guayllabamba se pueden encontrar diversas variedades de aguacate, con diversas texturas, tamaños y sabores, lo cual hace que el fruto tenga varios usos y que pueda satisfacer a distintos consumidores y sus exigencias, además de que el aguacate no es un producto estacionario con lo cual se garantiza la continua producción.

Otro síntoma presente es que en Guayllabamba la mayor parte de la población se dedica a la producción agrícola, pero lo hace de manera artesanal, ante esto se debe dar capacitación para mejorar la producción optimizando recursos y mejorando la cantidad y calidad de aguacates producidos en la zona.

También se puede notar que en la parroquia de Guayllabamba se cultiva un aguacate cuyas características si cumplen las exigencias de los mercados internacionales, especialmente del mercado de los Estados Unidos de Norteamérica, que presenta una gran cantidad de requerimientos para que el aguacate ecuatoriano ingrese a dicho país, además de que comparándolo con el producto que entregan otros países, el aguacate ecuatoriano presenta varias ventajas tanto comparativas como competitivas, que se analizan más adelante.

1.4 CAUSAS.-

El motivo principal por el que se destina exportar el aguacate hacia el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica es debido a la gran acogida y niveles de aceptación que tiene la comida mexicana y asiática, como consecuencia de la migración hacia dicho país, lo que genera que las personas nativas de México y países asiáticos busquen productos tradicionales y exóticos para la preparación de sus platillos.

Las características climáticas , en especial del valle de Guayllabamba y Puéllaro, como son : su temperatura abrigada (calor) , un viento con velocidad adecuada que facilita la polinización y un óptimo nivel de humedad para el tema agrícola son razones más que suficientes para que la mayoría de propietarios de tierras de la zona se hayan dedicado a cultivar frutas , especialmente aguacates y chirimoyas sin mayor esfuerzo dadas las características propias naturales del sector , llegando estas parroquias a ser conocidas por estos productos insignias.

Otro factor que hace viable la exportación del aguacate es que en Guayllabamba se genera una sobreproducción, lo que hace que el precio de venta en el mercado local sea sumamente bajo, llegando incluso a niveles en los cuales los productores ni siquiera logran recuperar su dinero invertido; para solucionar este problema se deben tener mercados en los cuales se coloque este producto, para evitar así el desperdicio y mejorar los ingresos por la venta del mismo.

Igualmente el gobierno ecuatoriano debe negociar de mejor manera la creación de tratados bilaterales que ayuden a que los aguacates ingresen con mayores facilidades y con precio más bajo hacia los Estados Unidos, para poder competir de mejor manera frente a países tradicionalmente productores de este fruto como es el caso de México, y poco a poco ir ganando un espacio en el mercado estadounidense para la venta del aguacate ecuatoriano.

Además se debe aprovechar las ventajas competitivas y comparativas que posee el aguacate que se produce especialmente en la zona de Guayllabamba, debido a que supera los requerimientos de la FDA² de los Estados Unidos y tiene un mejor tamaño y sabor que el aguacate que llega desde México, lo cual garantiza que el aguacate ecuatoriano ingrese a los Estados Unidos más fácilmente y que a mediano y/o largo plazo se pueda ganar mercado al producto mexicano y lograr un cierto nivel de posicionamiento.

Otra propuesta a largo corto plazo y dadas las propiedades innatas que presenta el aguacate tanto por su alto contenido vitamínico, de minerales, de calorías y por la cantidad de frutos que se cultiva en la zona de Guayllabamba se va a industrializar el producto para ofrecer y exportar productos listos para su consumo, como por ejemplo salsas de guacamole, aguacate en trozos, aceites vírgenes para preparar aderezos y frituras, productos para el cabello, que al ser industrializados obviamente de acuerdo a regulaciones internacionales van a tener mayor tiempo de conservación,

Otra de las causas que motivan implementar una producción de aguacate a mayor escala, es que con esto se incrementarían los puestos de trabajo y utilizaríamos mano de obra de la zona, con lo cual se da un impulso a la economía de la parroquia rural de Guayllabamba.

El panorama para la exportación del aguacate es favorable y se encuentra en óptimos niveles de crecimiento lo cual denota que el proyecto es rentable a un mediano y largo plazo, como se va demostrando detalladamente durante el proyecto.

² **FDA:** Ente estadounidense encargado de la administración y regulación de alimentos y medicamentos.

1.5 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA.-

El problema principal por el cual se desarrolla este proyecto es que la parroquia de Guayllabamba basa su economía en temas agrícolas, además de que ha llegado a obtener un cierto reconocimiento como productor especialmente de productos como pepino, lima, aguacate, chirimoya; siendo los dos último los productos insignia de la parroquia.

La parroquia rural de Guayllabamba se encuentra localizada en la provincia de Pichincha, a solo 25 kilómetros al noreste de la ciudad de Quito, al estar ubicada en un valle goza de todos los beneficios propios de esta zona como son clima, humedad del suelo, agua de riego lo que facilita la producción sobretodo del aguacate y su centro poblado está junto a la carretera Panamericana Norte.

La parroquia de Guayllabamba, resulta beneficiada con la construcción del nuevo aeropuerto de Quito, ya que se reducen los tiempos y costos por concepto de transporte, ya que según lo expuesto por Quiport³, ente encargado de la construcción del nuevo aeropuerto, al tomar la vía de Collas, que se encuentra a 5 minutos de Guayllabamba hacia el nuevo aeropuerto se tarda aproximadamente 15 minutos en llegar.

Los habitantes de esta parroquia se han caracterizado por dedicarse a la producción agrícola, razón por la cual tienen un amplio conocimiento en esta rama, lo cual resulta muy beneficioso para la realización de este proyecto debido a que se puede contar con mano de obra adecuada y a bajo costo.

Gracias a ser una zona que posee vertientes naturales y agua de riego se tienen beneficios adicionales ya que el costo de este servicio disminuye, con lo cual baja el costo de producción de los productos que se cultivan.

³ **QUIPORT:** Ente administrador del aeropuerto de Quito y de la construcción del nuevo aeropuerto de Quito.

Debido a los precios de venta que tiene el aguacate en el mercado, varias haciendas y pequeños productores han incrementado la producción de este fruto, lo que conlleva a que la parroquia y otras zonas aledañas generen una sobreproducción, que hace que el precio que el mercado está dispuesto a pagar sea muy bajo y que el aguacate se eche a perder o que los ingresos por ventas no lleguen a cubrir ni siquiera los costos, generando pérdida para los productores.

Esta es la causa para buscar nuevos mercados especialmente el mercado estadounidense, debido a que es un país importador de bienes agrícolas y el mayor importador de aguacate a nivel mundial.

Entonces, basándose en todo lo expuesto anteriormente :que al existir una zona con un clima favorable en todo sentido para la producción de aguacates, que al existir sobreproducción del producto, que al existir mano de obra propia del sector dispuesta a trabajar en el campo y con conocimientos sobre el tema agrícola, y dadas las características propias del aguacate de la zona y teniendo conocimiento de los requerimientos y necesidades del mercado norteamericano se concluye que el tema propuesto en este trabajo de investigación es viable.

Al realizar esta investigación se establecerán las oportunidades que tienen las variedades tipo Hass y Fuerte, las que por su sabor, mayor cantidad comestible, menor tamaño de la semilla y de que mantienen sus propiedad y características por más tiempo son las preferidas a nivel internacional según datos obtenidos de la FAO⁴, para ingresar con estas variedades al mercado internacional, mediante la optimización de los recursos y una mejor preparación durante la producción.

⁴ **FAO:** Organización para la Alimentación y la Agricultura.

1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.-

¿Es viable la exportación de aguacate de la parroquia de Guayllabamba hacia el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica para impulsar el desarrollo de la parroquia y generar importantes ingresos para los productores y conseguir posicionarse e ir ganando una mayor porción del mercado estadounidense?

1.7 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.-

¿Qué beneficios se llegan a tener con el establecimiento de tratados bilaterales y de qué maneras estas pueden llegar a ser una ventaja en relación a los competidores?

¿Qué estrategias deberá implementar el productor para incrementar notablemente sus niveles de productividad en búsqueda de obtener los mejores resultados por metro cuadrado?

¿Conociendo que el rango de precios del aguacate en el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica se encuentra entre \$2,75 y \$3,20 de acuerdo a precios de la FAO⁵, qué precio se debe establecer para ingresar a dicho mercado?

¿Cuáles son las características que han hecho que las variedades Hass y Fuerte sean las preferidas por el mercado estadounidense?

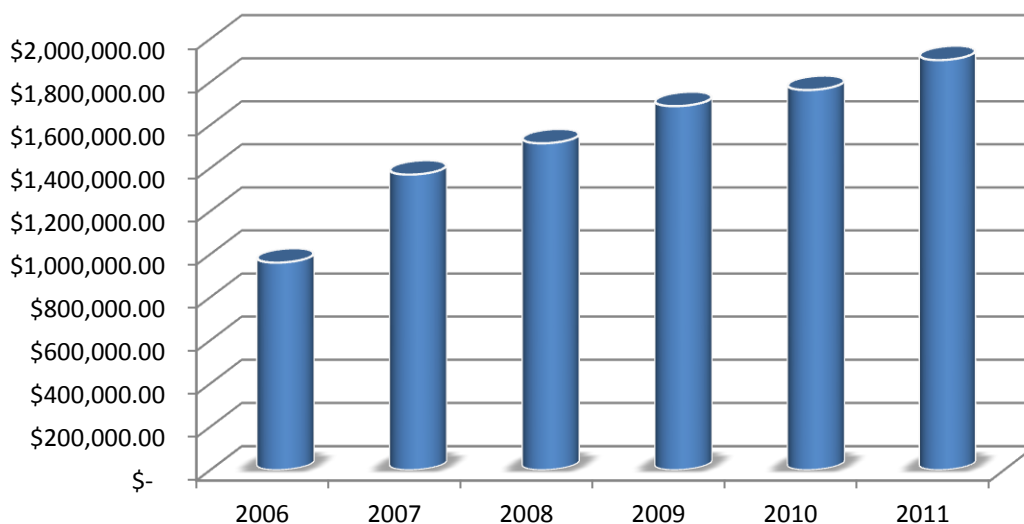
1.8 PRONÓSTICO.-

Con los datos que se tiene sobre el análisis de la demanda de los mercados internacionales, sobretodo del mercado de los Estados Unidos, se puede pronosticar que es un mercado hacia el cual se debe orientar la exportación del aguacate, debido a que continuará creciendo y exigiendo una mayor cantidad de producto.

⁵ **FAO:** Organización para la Alimentación y la Agricultura.

Tal y como se puede observar en los datos de la siguiente gráfica, el mercado internacional presenta una demanda que se encuentra en un constante crecimiento.

GRÁFICO #3: EVOLUCIÓN DE IMPORTACIONES MUNDIALES DE AGUACATE EN DÓLARES



Fuente: Trade Map 2012
Elaboración: José Gordón
Año: 2012

Cabe indicar que en el pasado el Ecuador si exportaba aguacates hacia los Estados Unidos de Norteamérica (ver cuadro # 3), pero debido a diversos impases en el tema de los tratados bilaterales, se dejó de lado a este mercado, que según se puede analizar es el mercado que presenta un crecimiento constante en su demanda y que al mejorar las relaciones comerciales presenta mejores oportunidades para ingresar.

CUADRO #3: PRINCIPALES MERCADOS DE AGUACATE PROVENIENTE DE ECUADOR EN MILES DE DÓLARES

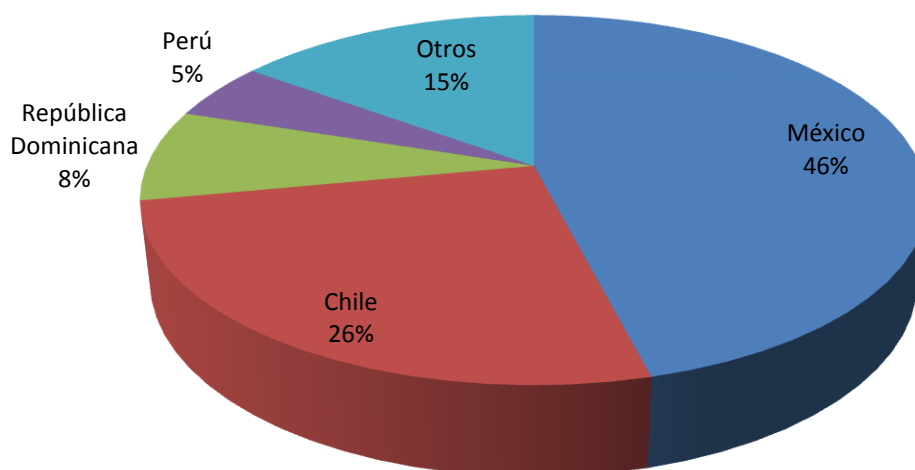
PAÍS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Colombia	323,90	290,15	432,43	257,28	298,51	307,22	314,26	331,15
España	0,00	0,03	0,01	77,04	66,00	82,02	91,05	107,50
Antillas Holandesas	0,00	0,00	0,00	0,11	0,06	1,02	1,89	2,33
Alemania	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,08	1,15
Italia	0,00	0,22	0,00	0,00	0,00	0,11	0,22	0,75
Estados Unidos	0,00	13,60	3,08	0,00	0,00	5,22	9,12	15,22
TOTALES:	323,91	304,00	435,52	334,43	364,57	395,63	416,62	458,1

Fuente: SIM – Banco Central del Ecuador Año 2009
Elaboración: José Gordón
Año: 2012

Además , en la medida que se vaya mejorando la tecnología que se emplea en la producción del aguacate, el producto irá mejorando sus índices de calidad lo cual a su vez ayudará a mejorar la competitividad para poder ingresar más fácilmente hacia mercados internacionales.

Igualmente, al optimizar la calidad del aguacate ecuatoriano, poco a poco se prevé ganar mercado y posicionarse como un fruto de buen sabor y calidad y competir con los competidores pequeños ya que México es un competidor muy fuerte ya que dispone de la mayor participación en el mercado.

GRÁFICO #4: PAÍSES DE ORIGEN DEL AGUACATE QUE INGRESA A LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA



Fuente: Trade Map 2012
Elaboración: José Gordón
Año: 2012

Al mejorar la tecnología y los procesos productivos del aguacate, se trata de evitar desperdicios, obteniendo un producto de buen tamaño, buen sabor y de excelente calidad.

A corto plazo se busca que dentro de las haciendas productoras no se utilice ningún tipo de producto químico durante el cultivo para de esta manera obtener una certificación de sello verde, muy importante en estos tiempos, debido a que abre puertas con mayor facilidad y además nuestro producto obtiene en cierto modo una publicidad gratuita con este tipo de certificaciones.

1.9 OBJETIVO GENERAL.-

Elaborar un plan de producción y comercialización con el cual podemos determinar la viabilidad de exportar y dar a conocer de una manera eficaz y eficiente el aguacate de la zona de Guayllabamba en busca de obtener una importante participación en el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica.

1.10 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-

Analizar la comercialización que presentan quienes serían considerados competidores directos para adoptar medidas con las cuales se pueda ir restando su participación dentro del mercado e incrementar la ecuatoriana.

Generar un nivel de producción adecuando conforme se vaya incrementando la demanda del mercado estadounidense a corto, mediano y largo plazo, sin dejar insatisfecha la demanda que presenta nuestro país.

Identificar que variedad de los aguacates que se producen en la zona de Guayllabamba tiene una mayor aceptación en el mercado de los Estados Unidos para producirlo a gran escala.

Identificar dentro del mercado estadounidense factores como características culturales, comportamiento del consumidor, restricciones legales, parámetros microbiológicos mínimos con los cuales se debe cumplir para ingresar a dicho mercado.

Elaborar un análisis financiero para determinar los escenarios en los cuales el producto llega a ser una real oportunidad de negocio, esto principalmente se hará identificando las variables que afectan el precio del producto ,tomando como referencia el valor del aguacate en el mercado internacional en los últimos cinco años.

1.11 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.-

Con este proyecto se pretende contribuir al desarrollo de la parroquia de Guayllabamba, mediante la generación de nuevos puestos de trabajo con lo cual se incrementan los ingresos de las familias de la zona, lo que conlleva a mejorar el nivel de vida de todos los pobladores de la parroquia.

Según los datos que se tienen en este proyecto, se nota que los Estados Unidos es un país cuya demanda se incrementa notablemente año tras año, lo cual genera una importante alternativa de negocio que se debe explotar.

El gobierno ecuatoriano incentiva los negocios que se realizan en zonas rurales, disminuyendo los aranceles durante 3 años, lo cual resulta muy atractivo para montar este negocio en Guayllabamba, esto como un beneficio adicional.

Se busca optimizar el proceso de exportación, orientándolo hacia una exitosa incursión en el mercado y de una importante presencia de marca, para posicionar el aguacate ecuatoriano, incrementando las exportaciones del país con lo que se ayuda a mejorar la balanza comercial del país.

Además con este proyecto se busca conocer y analizar variables fundamentales que influyen de manera directa e indirecta dentro del proceso de producción y comercialización del aguacate, como son los objetivos, las metas, las fortalezas, las debilidades, la competencia que se presentaría, las características del mercado estadounidense, los procesos de logística que se realizarán, los aspectos culturales, los costos durante los procesos, hallar la viabilidad del proyecto, las adaptaciones, modificaciones o cambios, en caso de que el producto lo requiera, los tipos de financiamiento, entre otros detalles a ser evaluados.

Posteriormente al tener todos los datos de este proyecto se realiza un análisis luego del cual se puede concluir si el proyecto es o no aplicable.

1.12 HIPÓTESIS.-

La producción de aguacate de la parroquia de Guayllabamba y comercialización en los Estados Unidos de Norteamérica es una real oportunidad de negocio, en este mercado se irá incrementando la participación entregando un aguacate de buena calidad y sabor, lo que permite competir de una mejor manera aplicando para ello los tratados bilaterales vigente, además de que con la ejecución del proyecto se genera un desarrollo importante en la parroquia debido al aumento de plazas de trabajo.

CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO.-

La mayoría de países desarrollados presentan una necesidad insatisfecha de obtener materias primas y productos de tipo agropecuario especialmente, lo que genera una oportunidad de negocio para los países que se encuentran en vías de desarrollo e inclusive apareció la industria de la construcción como una fuente de trabajo dando lugar a la migración para que los campesinos abandonen el campo. (Agro Negocios, 2011)

Los Estados Unidos de Norteamérica presentan una necesidad insatisfecha de obtener materias primas y productos de tipo agropecuario especialmente, ante lo cual se genera una importante oportunidad de negocio para los países que se encuentran en vías de desarrollo. (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, 2011)

“De igual manera debido al crecimiento poblacional a nivel mundial, la demanda de productos de tipo agropecuario se está incrementando constantemente” (BALDINELLI, 1990, pág. 13), con lo cual se genera un brecha de mercado insatisfecho, sobre todo en los Estados Unidos de Norteamérica que es hacia donde se orienta este proyecto buscando niveles óptimos de productividad y competitividad para poder ingresar de una mejor manera en los mercados internacionales, especialmente en el mercado estadounidense, el cual presenta una gran cantidad de restricciones y que una vez posicionado otorga varios beneficios sobre todo a nivel de aranceles. (Corpei, 2011)

“En mercados competitivos se debe mejorar la tecnología de producción en el campo agropecuario para mejorar las ventajas tanto competitivas como comparativas del producto para tener ventajas en relación a los competidores”. (BERTRÁN, 1994, pág. 32)

También se pueden utilizar ciertos beneficios que han llegado a los mercados como la globalización con lo cual los productos que ofrece nuestro país se pueden vender en cualquier parte del mundo, y que nuestro país se especializará en producir bienes y servicios en los cuales tenga mayores ventajas y recibirá productos en los que no tenga un adecuado nivel de especialización, con lo cual satisface las necesidades internas y externas. (CAMPAÑA, 2001)

“Con el nivel actual de competencia que existe debemos buscar la manera de establecer vínculos y/o tratados comerciales con los cuales tengamos una ventaja que nos permita ingresar con un precio menor y con ciertas ventajas arancelarias hacia el mercado estadounidense”. (TORRES CONTRERAS, 2010, pág. 42)

2.2 PARROQUIA DE GUAYLLABAMBA.-

La parroquia de Guayllabamba es una de las 33 parroquias rurales pertenecientes al cantón Quito en la Provincia de Pichincha.

Se encuentra localizada a 2200 metros sobre el nivel del mar, a tan solo 25 kilómetros de la ciudad de Quito y tiene una extensión de 61,52 km².

La parroquia se encuentra ubicada en la hoya del río Guayllabamba, lo que ayuda a tener agua de riego a bajo costo durante todo el año.

A la parroquia de Guayllabamba es muy fácil llegar, ya que se encuentra atravesada por la panamericana norte y también va a conectarse fácilmente con las vías al nuevo aeropuerto de Quito, lo cual también es una ventaja por la cercanía y disminuirá los costos por concepto de transporte.

Tiene una temperatura que oscila entre los 18 y 26 grados centígrados lo que hace que sea un sitio privilegiado para la producción de bienes agrícolas.

Es una parroquia cuyos ingresos provienen principalmente del turismo, ya que cuenta con el zoológico de la ciudad de Quito además de una gran cantidad de restaurantes y hosterías y como segundo rubro está la agricultura por la producción y comercialización de pepino, lima, chirimoya y sobretodo aguacates.

2.3 EL AGUACATE.-

Aguacate, fruta cuyo nombre científico es *persea americana*, es un árbol de hoja perenne cuya altura puede llegar hasta 20 metros. (Avocado, 2011)

Los aguacates varían en peso de 225 gramos a 2 kilos, dependiendo de la variedad. (Avocado, 2011)

Es un exótico fruto que posee una pulpa clara, de tonalidades verdosas y amarillas de sabor suave y exquisito, que generalmente se consume fresco o preparado en ensaladas o a manera de salsa. (Avocado, 2011)

En su composición presenta un alto nivel de aceite de entre 12% y 30% dependiendo de la variedad, una proteína del 3% y contenido de agua de entre 60% y 70%, destacándose el contenido de complejo B y vitamina E. (Avocado, 2011)

La porción comestible del aguacate es su carne de color amarillo-verde, que tiene una textura suave, la consistencia de la mantequilla y un sabor que recuerda a la nuez y la avellana. (Avocado, 2011)

2.4 TIPOS DE AGUACATES.-

En el país, existe una gran variedad de aguacates, pero por sus niveles de producción se destacan principalmente las variedades Hass “Persea Americana Hass” y el Fuerte o guatemalteco “Persea Nubigena Guatemalensis”, que son justamente las variedades de aguacates más aceptadas a nivel internacional y las que serán consideradas en este proyecto.

2.4.1 HASS:

Lo más distintivo de esta variedad es que su piel cambia de verde a púrpura oscuro cuando está maduro, es la variedad de aguacate que se cultiva principalmente en California y tiene un mayor tiempo durante el cual conserva intacto su sabor (Alimentos, 2012)

Características del Fruto:

De forma ovalada.

Su semilla es pequeña por lo que tiene una mayor porción comestible.

Es muy fácil de ser pelado.

Tiene un excelente sabor.

Su peso varía entre 5 y 12 onzas.

La textura de la parte comestible es cremosa y de color verde pálida.

La piel del fruto se vuelve oscura a medida que va madurando.

Cuando el fruto está maduro es sumamente suave.

Es originario de México.

El árbol de donde sale es muy fuerte permitiendo que la recolección sea mucho más fácil y alcanza más de 30 metros de altura.

Tiene hojas verdes a lo largo de todo el año.

Las ramas que sostienen al fruto son fuertes.

Cada árbol puede llegar a producir hasta un millón de flores en cada etapa.

Debido a la caída de las flores apenas el 0,1% de las flores llegan a ser fruto.

La madurez del fruto sólo se da cuando es extraído del árbol.

2.4.2 FUERTE O GUATEMALTECO:

Se cosecha de esta variedad de aguacate se da desde finales del otoño hasta la primavera. Es el aguacate original de California, tiene forma de pera y semillas de tamaño medio, se puede pelar fácilmente y tiene un excelente sabor. (Alimentos, 2012)

Características del Fruto:

Tiene una forma de pera.

Su semilla es de tamaño mediano.

Es fácil de pelar.

Tiene un buen sabor.

Su peso se encuentra entre las 5 y 14 onzas.

La piel es delgada, verde y suave.

La parte comestible es de una tonalidad verde clara y cremosa.

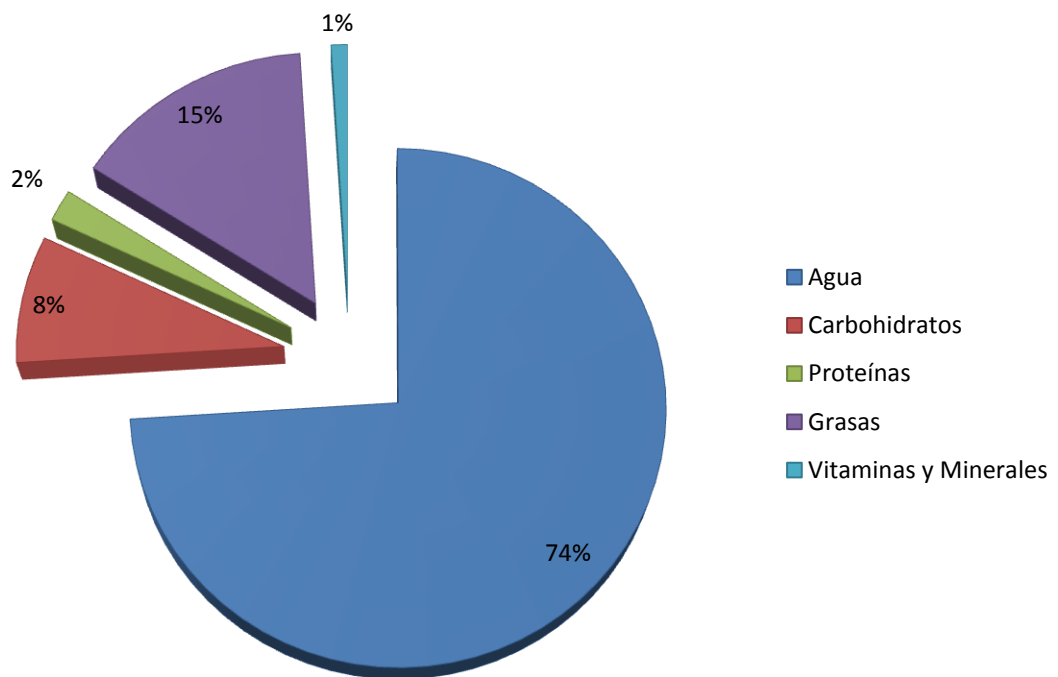
Al madurar la piel se mantiene verde.

El fruto se vuelve muy suave al estar maduro.

2.5 COMPONENTES NUTRICIONALES.-

Es un fruto que posee buenas características entre las que destacan ser un gran componente de fibras, proteínas, carbohidratos, vitaminas, minerales, una gran cantidad de aceite, agua, entre otros que se detallan a continuación.

GRÁFICO #6: COMPONENTES NUTRICIONALES DEL AGUACATE



Fuente: <http://www.botanical-online.com/fotos/alimentos/composicionaguacate.jpg>

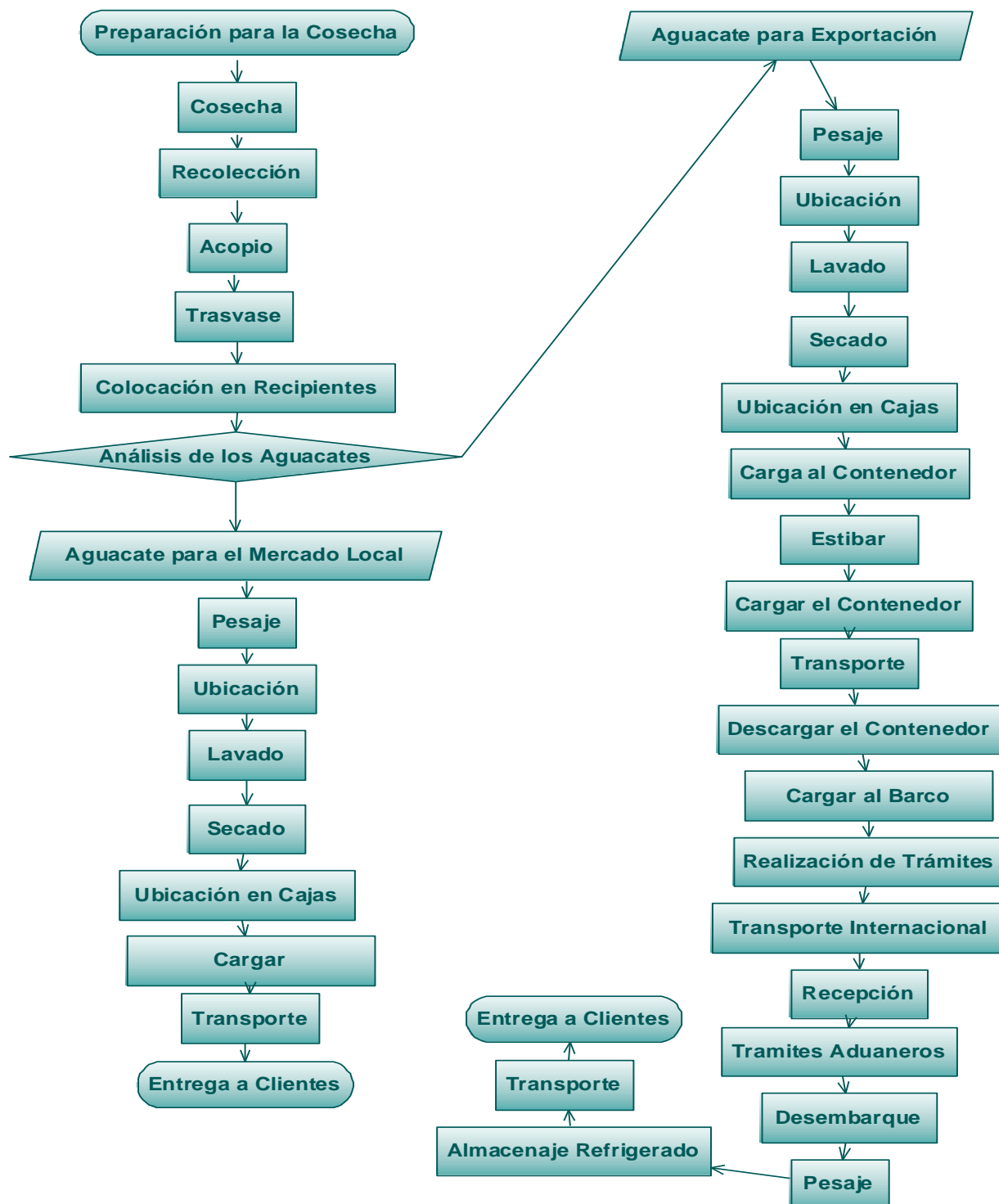
Elaborado por: José Gordón

Año: 2012

Contiene grandes cantidades de vitaminas A, C, D, E, K y otra gran porción de complejo B por lo cual es un fruto sumamente nutritivo.

2.6 PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN.-

GRÁFICO #7: PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN



Fuente: SENA – CIAL – CENICAFE
Elaborado por: José Gordón
Año: 2012

2.7 MARCO CONCEPTUAL.-

2.7.1 MISIÓN:

“La misión de la empresa estará orientada hacia el ámbito administrativo, productivo y comercial” (Robbins, 2009, pág. 7), orientada hacia ser una de las principales empresas proveedoras a nivel mundial del aguacate. Esto se realizará en el capítulo 6 de Aplicación Práctica.

2.7.2 VISIÓN:

“La visión es la más significativa ambición empresarial, es una proyección orientada más a largo plazo” (Robbins, 2009, pág. 7), en este caso posicionar el aguacate ecuatoriano como el preferido por el mercado norteamericano. Esto se realizará en el capítulo 6 de Aplicación Práctica.

2.7.3 DEMANDA:

El mercado estadounidense la demanda se mantiene en un crecimiento constante debido a los niveles de crecimiento poblacional, razón por la cual tenemos un buen mercado potencial. (Pro Hass, 2011, pág. 12)

2.7.4 INVERSIÓN:

“En ella se detallará cuanto se planea aportar al inicio para empezar a estructurar el proyecto y con cuanto se planea que el mismo empiece a funcionar”. (Sáenz, Matemáticas Financieras Con Aplicaciones en Excel, 2007)

2.7.5 INDICADORES FINANCIEROS:

“Son datos con los cuales se puede observar y analizar la situación económica y financiera para poder tomar decisiones adecuadas.” (Sáenz, Manual de Gestión Financiera, 2007)

CAPITULO III:

METODOLOGÍA

3.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.-

Siendo un tipo de investigación descriptiva, se deberá investigar a fondo sobre la mejor opción para elaborar un plan estratégico que vaya acorde a la organización, teniendo en cuenta que el proyecto se ve influenciado por factores tales como:

El modelo adecuado para la elaboración del Plan Estratégico.

La mejor manera de diagnosticar y evaluar el estado del mercado.

El desarrollo de la Planificación Estratégica para ingresar de mejor manera al mercado estadounidense.

Elaborar los presupuestos y evaluar financieramente si el proyecto de exportar aguacates al mercado estadounidense es o no viable.

Para esto se analizarán datos históricos sobre el comportamiento del aguacate en el mercado estadounidense tomando como mínimo información de los últimos cinco años para realizar proyecciones que permitan pronosticar como se comportaría el mismo mercado a un corto, mediano y largo plazo, considerando datos como el micro y el macro entorno.

Esto permitirá obtener información y análisis para formular las estrategias a ser implementadas.

Igualmente, basándose en los estudios la empresa tendrá diferentes lineamientos a seguir para cumplir con todos los objetivos y metas planteados por la misma.

Además, con esto se podrá tomar decisiones que garanticen beneficios y ventajas frente a la competencia y así gozar de mayor participación en el mercado.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.-

Para determinar el método adecuado de investigación se analizarán aspectos importantes como la naturaleza de la investigación, además de limitar un alcance de la misma.

Para ello se buscará la mayor cantidad posible de información, luego de lo cual se analizarán los datos obtenidos orientándolos hacia el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

Esto ayudará a conocer y comprobar la hipótesis planteada en el presente trabajo.

Se aplicará un modelo documental y de campo mediante el procesamiento de información disponible en libros y publicaciones especializadas. Cabe mencionar también como fuentes muy importantes de consulta las publicaciones de los Ministerios especialmente de Agricultura y de Comercio Exterior, además de contar con entrevistas a productores de la zona, quienes tienen una vasta experiencia y conocimiento del tema.

3.3 ESTADO ACTUAL.-

En la actualidad, los países que han alcanzado un alto nivel de desarrollo optan por dedicarse a la manufactura de bienes o a la entrega de servicios tecnificados por lo que dejan de lado la producción de bienes agrícolas y optan por comprar estos productos a países no desarrollados, y es justamente este el motivo por el cual en estos países se han implementado los negocios que tienen que ver con la actividad agrícola. En Ecuador, en el caso específico del aguacate, que es el tema de este proyecto, existe un crecimiento muy competitivo, razón por la que se tiene una importante oportunidad de negocio en la producción y comercialización de aguacate hacia el mercado norteamericano.

3.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.-

La investigación se basa en dos fuentes de información, tanto primarias como secundarias.

Ante ello, la recopilación de información se basará principalmente en libros, revistas, internet, entre otros.

Otra parte muy importante dentro del proceso de recolección de información será la realización de entrevistas a expertos, revisión de tesis, publicaciones, periódicos, revistas y entrevistas a pobladores de la zona de Guayllabamba que se encargan de la producción del aguacate.

Se debe tener en cuenta que toda la información obtenida es fundamental para la realización de este proyecto, razón por la cual debe ser minuciosamente analizada.

3.5 DELIMITACIÓN Y ALCANCE.-

La investigación requiere de un estudio, tanto del mercado interno y especialmente del mercado externo que es hacia donde se orienta el tema de este proyecto, se analizarán todos los factores externos que influyen directa e indirectamente en la introducción del aguacate ecuatoriano de la zona de Guayllabamba en el mercado estadounidense.

Para ello, se requerirá de un estudio muy detallado dentro de la parroquia de Guayllabamba, para conocer sus niveles de producción, clases de aguacates que se cultivan y así establecer un plan de acción que permita cumplir con los objetivos, misión y visión planteados.

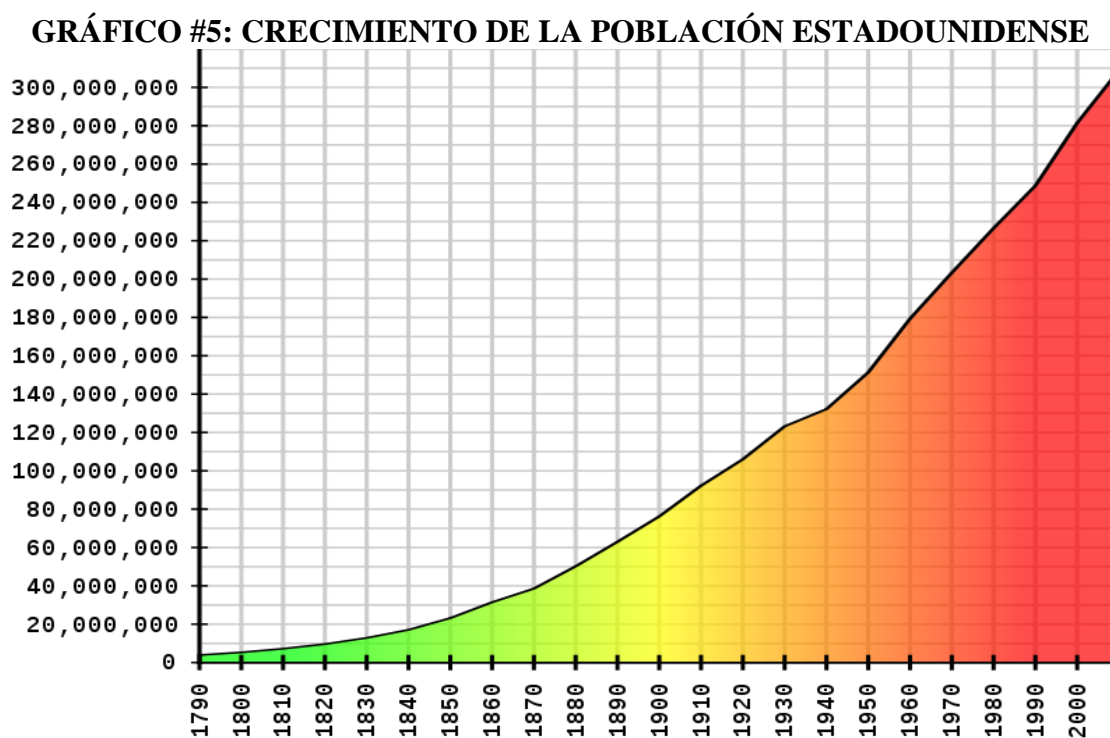
CAPITULO IV:

ESTUDIO DE MERCADO

4.1 ANTECEDENTES.-

“El mercado de los aguacates se encuentra en crecimiento ya que tiene diferentes usos, así principalmente se lo consume como alimento tanto en ensaladas, en puré y aderezo, últimamente también se lo está industrializando para convertirlo en aceite vegetal de iguales o mejores características que el aceite de oliva, además de su uso en cosmetología y productos capilares” (Centro de Información e Inteligencia Comercial, 2009, pág. 12) .

En los Estados Unidos, la demanda del aguacate se ha incrementado debido a factores como el incremento poblacional del país, el mismo que se puede observar en el siguiente gráfico:



Fuente: Censur 2001
Elaboración: Censur
Año: 2012

Así también hay que mencionar la gran aceptación que ha tenido la comida mexicana en el mercado estadounidense, comida que tiene una gran presencia de aguacate en sus preparaciones.

En los Estados Unidos según datos del censo del 2010, existen aproximadamente 32 millones de personas de ascendencia mexicana, quienes son grandes consumidores de aguacate, tanto por factores alimenticios como por factores culturales.

CUADRO #5: POBLACIÓN MEXICANA EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA

ESTADO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
California	11423146	26%
Texas	7951193	19%
Arizona	1657668	5%
Illinois	1602403	4%
Colorado	757181	4%
Nuevo México	749324	3%
Nevada	524602	2%
Otros Estados	15119	30%
TOTALES:	31794258	100%

Fuente: Censu 2011

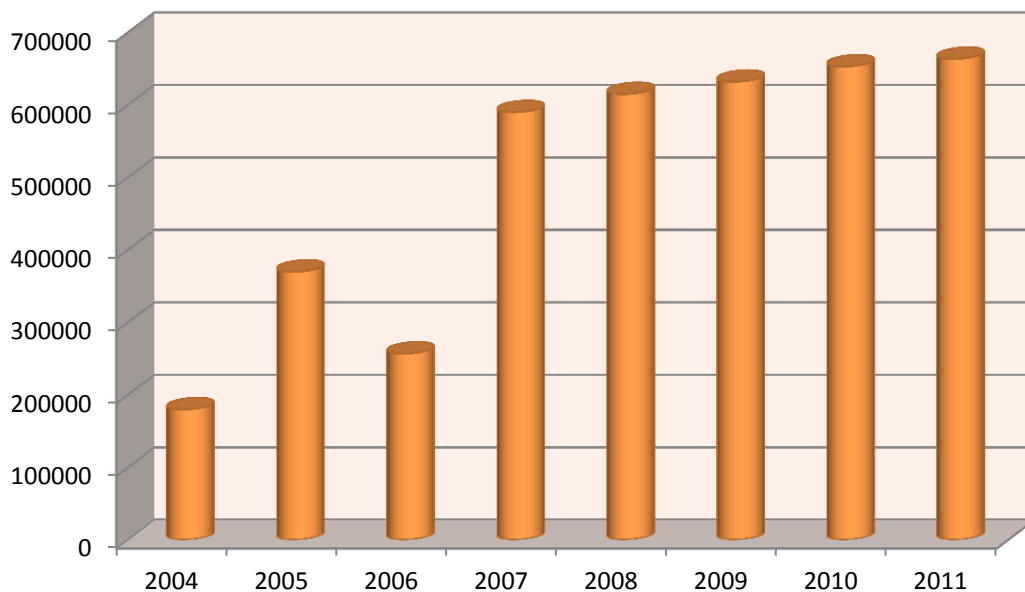
Elaboración: José Gordón

Año: 2012

4.2 ACTUALIDAD DEL AGUACATE.-

En los últimos años el aguacate ha incrementado su consumo notablemente a nivel mundial, en especial en los Estados Unidos, el cual es el mercado objetivo de este proyecto, presentando un importante crecimiento en su demanda, como se puede notar en la siguiente gráfica.

GRÁFICO #11: AUMENTO DE LAS IMPORTACIONES DE AGUACATE DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA



- El valor esta dado en toneladas.

Fuente: Trade Map Año 2012

Elaboración: José Gordón

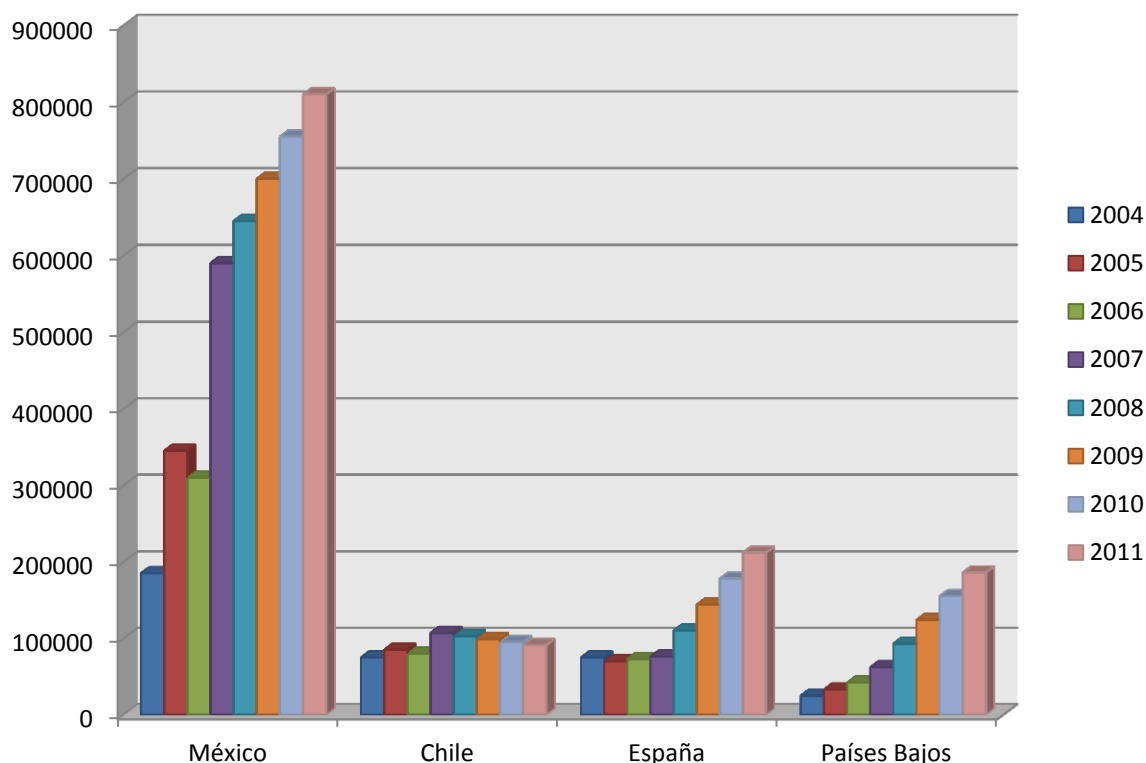
Año: 2012

Según información de la FDA⁶, desde el año 2000 el gobierno estadounidense aprobó el ingreso de aguacate al país, únicamente con prohibición de entrada a los estados de Florida y California, debido a que dichos estados son productores del mismo fruto y se busca salvaguardar la industria nacional y que lo que se produzca en dichos estados satisfaga las necesidades internas en esos estados.

⁶ **FDA:** Ente estadounidense encargado de la administración y regulación de alimentos y medicamentos.

Debido a esa oportunidad de negocio, los principales exportadores a nivel mundial han aumentado notablemente sus volúmenes de exportación.

GRÁFICO #12: AUMENTO EN LAS EXPORTACIONES DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES DE AGUACATE A NIVEL MUNDIAL.



- El valor esta dado en toneladas.

Fuente: Trade Map Año 2012

Elaboración: José Gordón

Año: 2012

Considerando, el tiempo de maduración de los aguacates, se tiene que los tipos Hass y Fuerte son los más aptos para la exportación hacia el mercado estadounidense, ya que presentan mejor calidad, mejor textura y mejores tiempos de conservación tal como se ha detallado en los tipos de aguacate en este documento.

4.3 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.-

Para esto se analizarán diferentes aspectos que afectan el proceso de producción y comercialización del aguacate:

4.3.1 POLÍTICO:

En este aspecto, se debe tener presente que el país tiene algunos impases con el gobierno norteamericano, lo cual genera problemas con los tratados binacionales, lo que a la larga hace que el producto tenga costos altos en relación al de los competidores.

CUADRO #6: TRATADOS BILATERALES VIGENTES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA CON LOS PRINCIPALES EXPORTADORES DE DICHO MERCADO

PAÍS	TRATADOS
México	NAFTA
Colombia	ATPDA, TLC
Ecuador	ATPDA
Perú	ATPDA, TLC
República Dominicana	TLC.

Fuente: Agroecuador

Elaboración: José Gordón

Año: 2012

Como se nota en la tabla anterior, el país que más se beneficia por los tratados bilaterales es México, ya que tienen un costo más bajo por concepto de transportación por la cercanía que tiene con los Estados Unidos y dentro del tratado firmado han acordado producir los bienes en los cuales tienen una mayor especialización, esto según lo establecido en el tratado NAFTA⁷

Para el Ecuador se debe tomar muy en cuenta los beneficios que se adquieren con el ATPDA⁸, el cual ha sido renovado hasta el año 2013.

⁷ **NAFTA:** Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

⁸ **ATPDA:** Ley de Preferencia Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga.

El tratado ATPDA⁹ se otorga como un reconocimiento a los países que luchan para erradicar el narcotráfico en América Latina y del cual el Ecuador resulta beneficiado.

Este tratado firmado entre el Ecuador y los Estados Unidos de Norteamérica exonera de aranceles a productos agrícolas y a los no tradicionales que ingresen al mercado estadounidense.

Debido a que el Ecuador ha tenido ciertos impases con el gobierno estadounidense y debido a la postura de izquierda que presenta a nivel político, no se han podido finalizar los TLC¹⁰ con los Estados Unidos, a diferencia de competidores directos como Colombia y México lo cual hace que el Ecuador no pueda competir de igual manera con estos países ya que ellos tienen preferencias.

Ante este motivo el país debe buscar seguir beneficiándose con el ATPDA en virtud de que no tiene TLC, con esto, el país puede ingresar los productos a los Estados Unidos con mejores precios, lo que otorga a los productores una ventaja competitiva en relación a países productores que no tienen tratados establecidos con los Estados Unidos.

Por lo expuesto anteriormente, los productores deben dialogar con el gobierno para encontrar la manera de establecer la mayor cantidad posible de tratados bilaterales y con los mejores beneficios.

4.3.2 ECONÓMICO:

En el Ecuador existen incentivos para los productores de bienes de tipo agrícola, en contraste a esto se debe tomar en cuenta el nivel impositivo del país, el cual al momento es alto, debiendo pagar un 25% de impuesto a la renta y un 12% IVA¹¹ según lo estipulado actualmente por el SRI¹².

⁹ **ATPDA:** Ley de Preferencia Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga

¹⁰ **TLC:** Tratado de Libre Comercio.

¹¹ **IVA:** Impuesto al Valor Agregado.

¹² **SRI:** Servicio de Rentas Internas

También se debe tomar en cuenta que en Ecuador, quienes se dedican a la producción agrícola tienen 0% de impuesto a la renta mínimo por 5 años, razón por la cual también resulta beneficioso la elaboración y ejecución de este proyecto, debido a que el estado ecuatoriano considera a este sector productivo como prioritario, según el inciso 2 del artículo 24 del Código de la Producción vigente desde el año 2011.

Se toma en cuenta también que en el Ecuador el salario mínimo vital para el año 2012 se encuentra establecido en \$292 según el Ministerio de Relaciones Laborales.

4.3.3 COMERCIO:

La comercialización de frutas y hortalizas a nivel mundial se la hace a través de cadenas comerciales, supermercados, comercio minoristas y mercado agrícolas.

El mercado estadounidense con la finalidad de incentivar a su sector agrícola, otorga importantes subsidios a sus productores razón por la cual, el aguacate ecuatoriano durante su proceso productivo debe tomar muy en cuenta factores como los estándares de calidad para poder ingresar a dicho mercado, según lo establecido por la USDA¹³.

Como se había mencionado anteriormente se debe tomar en cuenta que en los Estados Unidos no se podrá comercializar aguacate ecuatoriano en los estados de Florida y de California debido a que son estados que se dedican a la producción agrícola para su consumo interno según datos del Ministerio de Comercio Exterior de los Estados Unidos de Norteamérica.

4.3.4 SOCIO CULTURAL:

En la parroquia de Guayllabamba con la producción a gran escala se presentará un mejor nivel de desarrollo de la zona, la cual es tradicionalmente agrícola, comercial y turística.

¹³ **USDA:** Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de Norteamérica

También se va a incrementar los puestos de trabajo notablemente con lo cual se mejoran los ingresos de las familias de la parroquia.

4.3.5 ECOLÓGICO:

Desde el punto de vista ecológico se busca utilizar productos y utensilios que no dañen el medioambiente, así como también a la utilización de agua reciclada y optimizando el sistema de riego para que llegue agua a todos los árboles, además de que al ser ecológicos se tiene una mejor aceptación en el mercado estadounidense.

Para que el aguacate ecuatoriano pueda ingresar al mercado estadounidense se debe contar con la aprobación del APHIS¹⁴ ; y para obtener la certificación de ingreso al dicho país se debe verificar que no haya sido contaminado con plagas y que el uso de fertilizantes y pesticidas ha sido el permitido de acuerdo a la información que se detallará en el capítulo del estudio técnico del presente trabajo.

Se debe tomar en cuenta que al momento de estar en el puerto de Estados Unidos se debe realizar la inspección por parte del PPQ¹⁵ que examina minuciosamente a los productos agrícolas antes de aprobar su ingreso al país y del AMS¹⁶ que se encarga de las normas de calidad y estándares para las frutas y verduras frescas.

4.3.6 TECNOLÓGICOS:

Se procura a mediano plazo el instalar y emplear tecnología, equipos y fertilizantes de primer nivel, todo esto en búsqueda de ofrecer un mejor producto al mercado estadounidense.

Otra razón para emplear tecnología de punta, es que optimiza los recursos humanos, monetarios y sobretodo de tiempo.

¹⁴ **APHIS:** Servicio de Inspección de Animales y Plantas.

¹⁵ **PPQ:** Protección Vegetal y Cuarentena.

¹⁶ **AMS:** Servicio de Marketing de la Agricultura.

El uso de la tecnología será muy importante dentro del proceso de transporte para mantener la calidad, el sabor y frescura del aguacate hasta ser colocado en el mercado estadounidense.

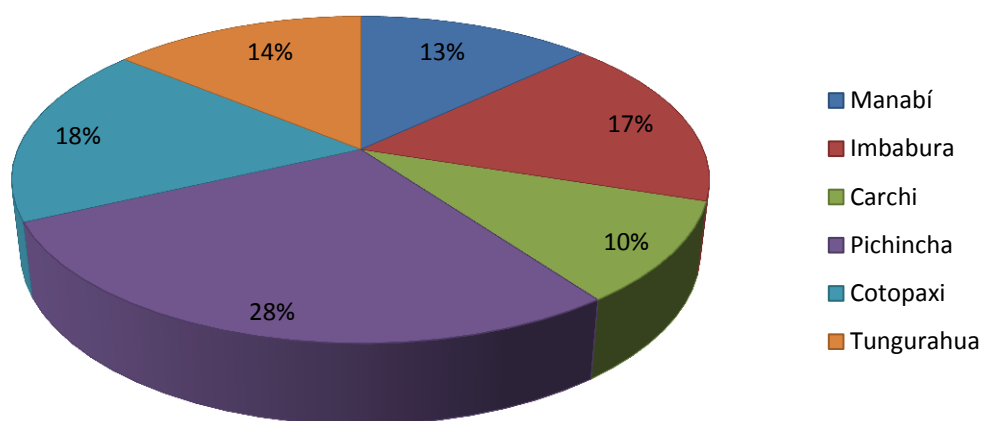
4.4 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.-

En este análisis se tomarán en cuenta los factores que afectan de una manera mucho más directa al negocio, los factores a tomarse en cuenta son:

4.4.1 IMPORTANCIA DEL AGUACATE A NIVEL NACIONAL:

En el país se tienen muy claras las zonas en las que se produce en mayor cantidad el aguacate las cuales se pueden observar en la siguiente gráfica realizada con los datos proporcionados por el MAGAP¹⁷.

GRÁFICO #13: PROVINCIAS PRODUCTORAS DE AGUACATE EN ECUADOR



Fuente: MAGAP Año 2012
Elaboración: José Gordón
Año: 2012

¹⁷ **MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.

Como se puede notar en la gráfica anterior la Provincia de Pichincha es la principal productora de aguacate a nivel nacional, siendo la parroquia de Guayllabamba la que genera la mayor cantidad de aguacates.

El país debe especializarse más en la producción de este fruto tomando en consideración los beneficios que tiene la parroquia de Guayllabamba como son el clima, la humedad y los nutrientes de la tierra y que como se había detallado anteriormente las variedades Hass y Fuete se producen durante todo el año son las variedades más aptas para la exportación.

CUADRO #7: ESTACIONALIDAD DEL AGUACATE

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
VARIEDAD FUERTE				VARIEDAD HASS							

Fuente: INIAP

Elaborado por: José Gordón

Año: 2012

La producción frutícola nacional tiene una tasa de crecimiento anual de un 4,6% según la información proporcionada por el INIAP¹⁸.

4.4.2 TECNOLOGÍA, EMPAQUE Y EMBALAJE:

Se coloca en empaques que ayudan a mantener el producto 100% fresco, conservando las propiedades y características propias del fruto.

Se utiliza mucho la biotecnología para desarrollar mejores productos que colaboren a conservar mejor al fruto.

Se tendrá mucho cuidado en los tiempos destinados a empaque y embalaje para lograr que el producto se mantenga fresco y conservando su sabor.

¹⁸ **INIAP:** Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias.

Además se busca emplear la mejor tecnología disponible para optimizar recursos y obtener mejores resultados.

4.4.3 CLIENTES:

El cliente hacia el cual se orienta el proyecto es el Estado Norteamericano, al cual se busca satisfacer la demanda que se encuentra incrementándose año tras año.

Es un importante cliente ya que es el principal importador de aguacate en el mundo como se ha detallado anteriormente y siempre busca la mejor calidad y mejor precio posible.

Son clientes que adquieren una gran cantidad de aguacate de las variedades Hass y Fuerte por lo cual se deben incrementar los sembríos de esta variedad para ingresar a dicho mercado.

El país-cliente realiza la mayoría de sus compras por parte de las más grande cadenas de supermercados entre los que se encuentran Wal-Mart, The Kroger, Supervalve y Safeway, esto de acuerdo a datos proporcionados por marketlineinfo.

Este proyecto, en cambio busca ingresar a las cadenas locales de restaurantes y supermercados de la ciudad de Hyannis, que es un lugar con gran afluencia de turistas, en el estado de Massachusetts para luego seguir ingresando en el estado y luego en los estados cercanos como se analiza más detalladamente en la estrategia de ingreso al mercado

Restaurantes, especialmente los de comida mexicana y comida centroamericana que son los que tiene al aguacate como uno de los principales productos en la preparación de sus platos, iniciando por los de la ciudad de Hyannis en el estado de Massachusetts entre los que se tienen a Colombo's, Sam Diego's que tiene sucursales en más de 18 estados con una cantidad de aproximadamente 45 establecimientos, Roadhouse, The Black Cat, entre otros según datos obtenidos durante la entrevista realizada al Sr. Cesar Herrera, administrador de restaurantes del estado de Massachusetts.

En cuanto a las cadenas locales de supermercados se tiene a Shaw's, Stop and Shop, Star Market y otros pequeños locales de venta de alimentos, todo esto obtenido mediante la entrevista realizada al Sr. Herrera y a visitas a las cadenas de supermercados realizadas en el año 2010 y 2011.

4.4.4 TRANSPORTE:

Se debe conocer de una mejor manera los tiempos de llegada al puerto de destino para que se conserve de una buena forma la cadena de frío y por ende el buen estado del fruto además de que se impida el desabastecimiento del producto.

En la actualidad, esto se desarrolla constantemente con lo que cada vez el colocar el fruto en el puerto de destino toma menos tiempo.

También se debe tomar considerar el transporte por vía aérea, el cual pese a aumentar los costos de transporte disminuye notablemente el tiempo de entrega del producto a su lugar de destino.

La transportación del aguacate se la hará por vía marítima, ya que los costos de transporte son mucho más bajos tal como se detallará en el capítulo financiero, aunque no se descarta el transporte aéreo según sea la necesidad.

4.4.5 PERFIL DEL CONSUMIDOR:

Para todos los grupos de edad, con excepción de los menores de 25 años, el gasto semanal en frutas y hortalizas supera actualmente los \$100, los consumidores con el mayor nivel de gasto (superior a los \$150 semanales), se encuentran en los segmentos de población adulta, entre 35 y 44, 45 y 54 y 55 y 64 años, los cuales coinciden con los mayores ingresos.

La generación X (de los 22 a los 35 años) que se caracteriza por demandar productos y sabores novedosos, es otro de los grupos con altos niveles de gasto en frutas y hortalizas.

En todos los segmentos de edad el gasto en frutas y en hortalizas es similar, excepto en el caso de las personas mayores de 65 años, quienes consumen más frutas que hortalizas. Además de la edad, el ingreso es uno de los factores determinantes en el consumo de productos hortofrutícolas y hace que el gasto crezca cuando aumentan los ingresos.

La población hispana y asiática registra, en promedio, un mayor nivel de gasto en frutas y hortalizas que la población anglosajona (blanca y negra). Así, mientras los primeros gastan \$240 semanales, los norteamericanos gastan \$150. Esto se debe, principalmente, a la utilización de las frutas y las hortalizas frescas en la cocina tradicional de estos grupos étnicos.

El 53% de los hogares hispanos preparan sus alimentos en casa; el 83% prefiere platos tradicionales para ocasiones especiales y, en promedio, el 71% realiza sus compras en las cadenas de supermercados y no en las tiendas típicas de su etnia.

Los principales orígenes de la población hispana son México 58%, Puerto Rico 9,6%, Cuba 3,5%, República Dominicana 2,2%, El Salvador 1,9%, Colombia 1,3% y Guatemala 1,1%. El resto de nacionalidades participa con menos del 1%

Todo esto según datos obtenidos de Censur.

4.4.6 PRODUCTO:

El producto en sí será vendido sin ningún tipo de procesamiento, es decir vender el producto 100% natural.

Para ello se comercializará dependiendo de las necesidades del cliente en fundas o directamente empacado en cajas.

En cuanto a la información de características, peso y composición la misma se encuentra claramente detallada en el capítulo 5 correspondiente al estudio técnico.

4.4.7 PROVEEDORES:

Como proveedores se tiene a pobladores de la zona de Guayllabamba, quienes serán previamente capacitados para tener un producto de una calidad uniforme.

Se busca comprar directamente la producción de grandes y pequeños productores de la zona, pagando un buen precio.

Se deberán estandarizar los procedimientos por parte de los productores para tener el mismo producto proveniente de los diversos productores.

Debido a que la demanda por parte de los Estados Unidos es creciente, se busca cada vez tener más proveedores para no incumplir con los pedidos que se tengan.

4.4.8 VENTAS:

Se tiene preparado planes de negociación directa sobre todo con las grandes cadenas de supermercados en los Estados Unidos, así como también con cadenas de restaurantes con lo que se busca evitar a los intermediarios que lo que hacen es encarecer el precio del producto.

CUADRO #7: PRECIO DEL AGUACATE EN ESTADOS UNIDOS POR CIUDAD

CIUDAD	PRECIO POR KILOGRAMO
Atlanta	\$ 4,50
Baltimore	\$ 4,40
Boston	\$ 4,50
Chicago	\$4,20
Los Ángeles	\$3,90
Miami	\$ 3,80

Fuente: USDA - AMS

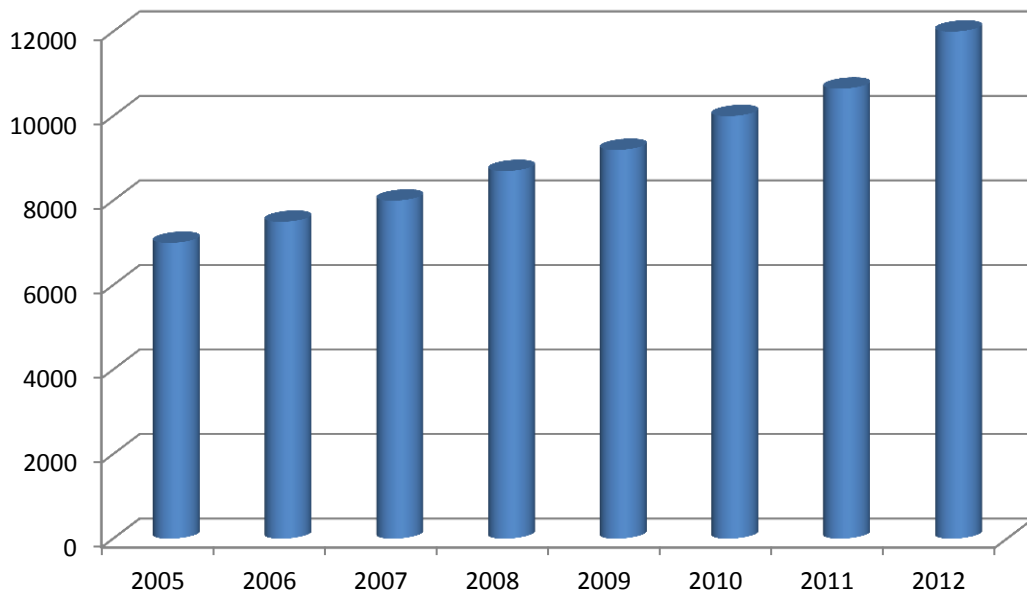
Elaborado por: José Gordón

Año: 2012

4.4.9 DEMANDA.-

Como se puede notar en el gráfico #1, los Estados Unidos es el país que más importa aguacate a nivel mundial, teniendo una demanda que se va incrementando anualmente debido al crecimiento poblacional que tiene.

GRÁFICO #14: DEMANDA DE AGUACATE ECUATORIANO EN LOS ESTADOS UNIDOS



Fuente: USDA – AMS 2012
Elaboración: José Gordón
Año: 2012

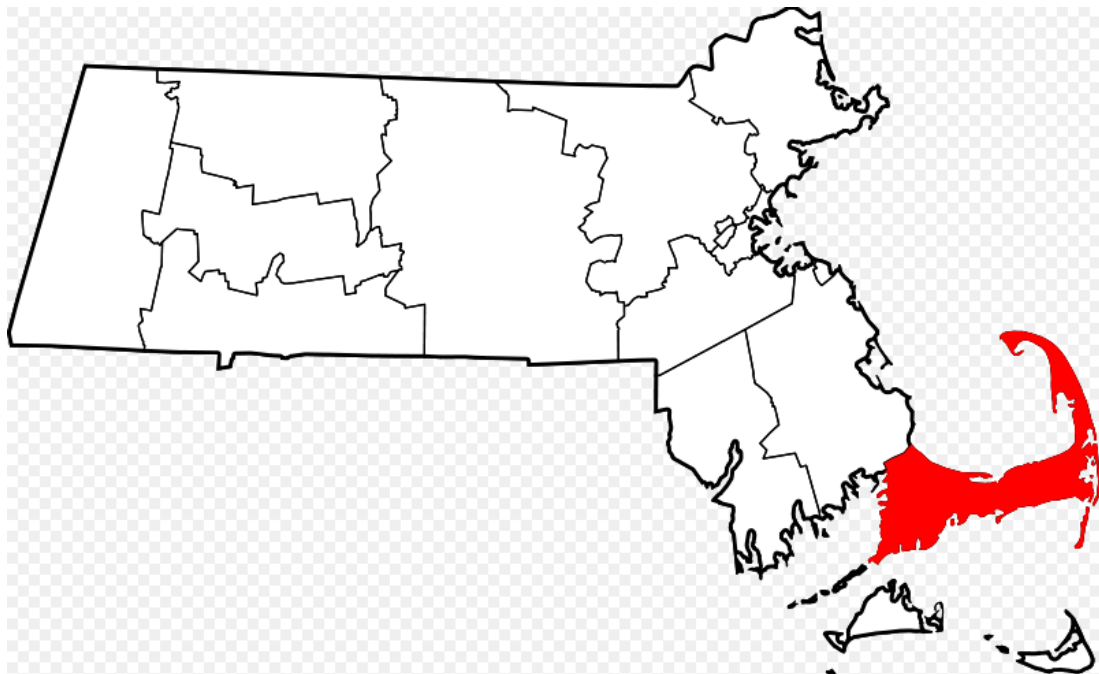
La estrategia de ingreso al mercado estadounidense, se inicia por las ciudades de Hyannis, Dennis, Plymouth, Chatam, Yarmouth, Provincetown y todo el condado de Barnstable, es decir, todo el Cape Code, en el estado de Massachusetts, debido a que por ser una zona turística con una gran afluencia de visitantes posee una vasta infraestructura hotelera y de restaurantes.

4.4.9.1 EL CONDADO DE BARNSTABLE:

En el censo realizado en el año 2000, hubo 222,230 personas, 94,822 hogares, y 61,065 familias residiendo en el condado. La densidad poblacional es de 562 personas por milla cuadrada. En el 2000 había 147,083 unidades unifamiliares en una densidad de 144 km².

La renta per cápita promedio del condado era de \$45,933, y el ingreso promedio para una familia era de \$54,728.

GRÁFICO #14: CONDADO DE BARNSTABLE

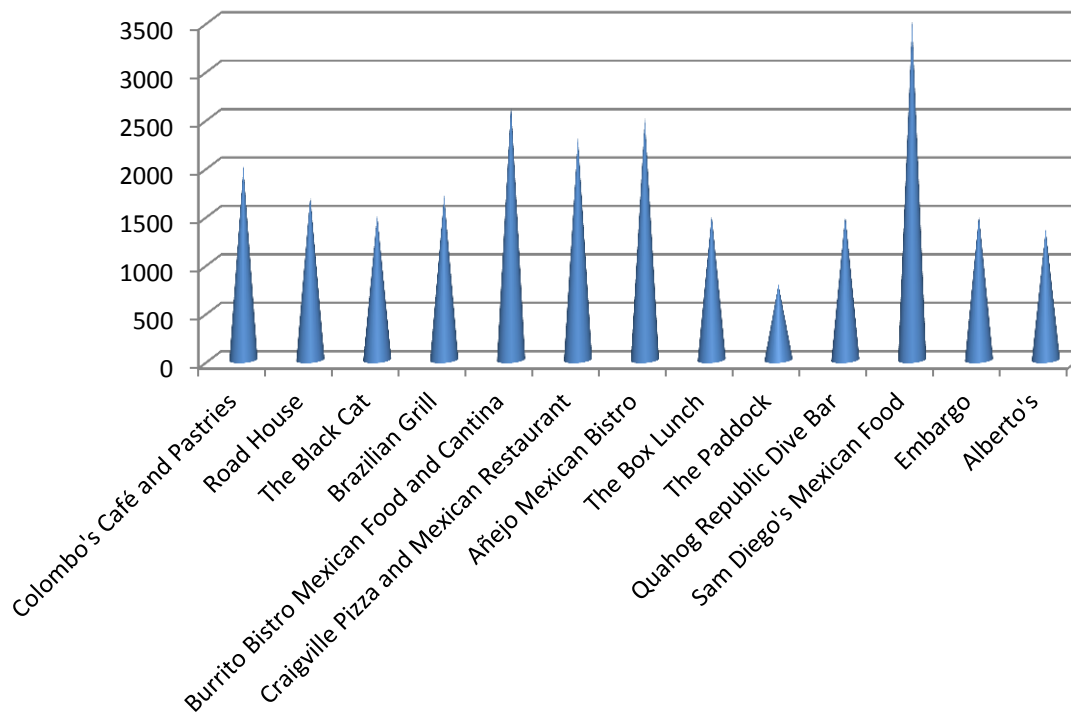


Fuente: Google Maps
Elaboración: José Gordón
Año: 2012

De esto se tiene que existen 1200 restaurantes en el condado.

Para establecer una muestra se han establecido a 13 restaurantes de los cuales se va a analizar su consumo de aguacates en kilogramos anualmente

GRÁFICO #14: CONSUMO DE AGUACATE DE LA MUESTRA



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: José Gordón
Año: 2012

Del gráfico anterior se tiene que la demanda promedio que requieren los restaurantes es de 1500 kilogramos por año, teniendo esta muestra un consumo total de 24480 kilogramos de aguacates en un año.

Al tener 250 restaurantes se tiene que el consumo aproximado solo de restaurantes de la zona es de 180000 kilogramos.

De acuerdo a la información obtenida de entrevistas informales a los propietarios, chefs y administradores, de estos restaurantes se tiene que el aguacate con el que cuentan proviene de México.

También han sido claros en detallar que buscan abaratar sus costos, razón por la cual de ingresar el aguacate ecuatoriano al mercado optarían por adquirirlo en lugar del mexicano.

Además, por información proporcionada por el Sr. César Herrera, en la cámara de comercio, los propietarios y administradores de los restaurantes mantienen reuniones permanentes en las que además de tratar temas relacionados a su actividad, también se está promocionando el aguacate ecuatoriano, dando a conocer sus bondades nutricionales, su sabor y el precio, a fin de que se realicen los análisis comparativos necesarios con el aguacate que actualmente llega a la zona.

Otro importante factor a ser tomando en cuenta es que el Sr. José Siavichay, chef principal del restaurante Colombo's manifiesta en entrevista informal que por su experiencia en la cocina, el aguacate ecuatoriano tiene mejor textura y un sabor más fuerte lo que lo hace mejor para la preparación de salsas y platillos.

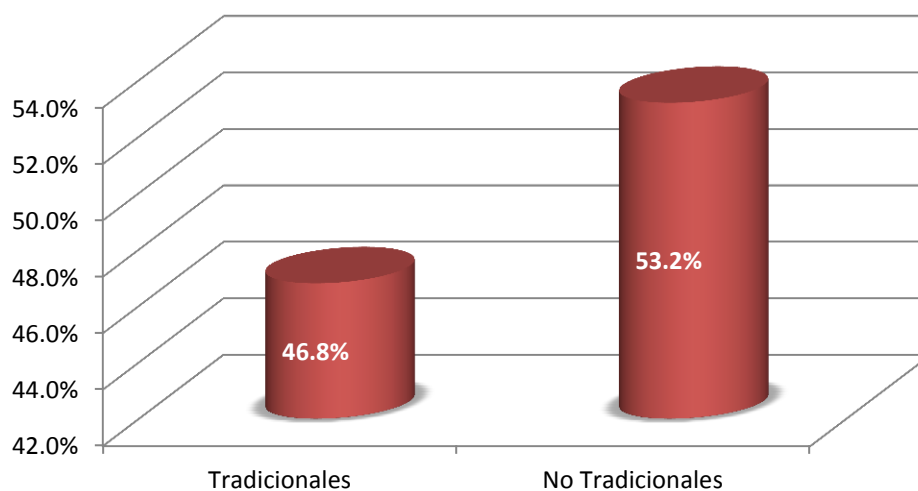
Ante esto se deduce que la demanda potencial que se tiene en los restaurantes mencionados durante entrevistas informales se puede empezar el primer año exportando 12000 kilogramos de aguacate.

4.5 ANÁLISIS FODA.-

4.5.1 FORTALEZAS:

El Gobierno del Ecuador busca desarrollar las exportaciones de productos no tradicionales como el aguacate para mejorar la balanza comercial tomando en cuenta que dentro de los productos tradicionales se encuentran (café, camarón, flores naturales, enlatados de pescado, café y elaborados, atún y pescado, cacao y elaborados, banano y plátano, manufacturas de cuero, plástico y caucho, productos mineros, vehículos, extractos y aceites vegetales, químicos y fármacos y otras manufacturas de metal), para ello se establece como política de estado el apoyo a las exportaciones de productos nuevos lo que está teniendo buenos resultados tal como se observa en la siguiente gráfica.

GRÁFICO #14: EXPORTACIONES DE BIENES TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES DEL ECUADOR



Fuente: Banco Central del Ecuador de Enero a Junio del 2012

Elaboración: José Gordón

Año: 2012

La parroquia de Guayllabamba es conocida por la producción de aguacate y esto se busca difundirlo hacia el exterior al decir que los aguacates son producidos en el Ecuador, país ubicado en la mitad del mundo, tal como lo ha hecho Colombia con su café.

Además, la parroquia de Guayllabamba, como se hablará más detalladamente en el estudio técnico, posee un clima favorable, la humedad necesaria y el suelo posee los nutrientes que hacen que el aguacate se desarrolle de mejor manera.

Cabe indicar, que en el sector se cuenta con agua de riego a bajo costo, ya que a la Junta Parroquial de Guayllabamba únicamente se paga \$100 al año por hectárea. Así también, se mantiene una buena relación con los productores de la parroquia por lo cual se puede negociar la compra de los aguacates para su comercialización en los Estados Unidos.

4.5.2 OPORTUNIDADES:

La tendencia a nivel mundial por apoyar el desarrollo sustentable.

El actual código de la producción ecuatoriano que protege a la producción agrícola y otorga beneficios a nivel impositivo.

Existen una buena red vial a nivel nacional, que facilita la transportación de la carga y su llegada hacia el puerto de embarque (Guayaquil) en aproximadamente 12 horas; y de ser necesario, si el puerto de embarque es el nuevo aeropuerto de Quito, en apenas 45 minutos la carga llegará al puerto; estos valores sobre tiempos de viaje estimados se los obtiene de la información de la CNTTT¹⁹.

Como se ha indicado en este capítulo, el mercado estadounidense presenta un crecimiento en la demanda de aguacate año tras año.

Los Estados Unidos de Norteamérica es un país con una economía estable.

Estados Unidos es el principal importador mundial de aguacate.

El tratado ATPDA²⁰ que otorga preferencias arancelarias para ingresar de una mejor manera hacia los Estados Unidos y tener precios más competitivos es una de las grandes ventajas.

¹⁹ **CNTT:** Comisión Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre del Ecuador.

²⁰ **ATPDA:** Ley de Preferencia Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga.

4.5.3 DEBILIDADES:

El producto tiene un problema de posicionamiento, ya que en los Estados Unidos el aguacate procedente de México tiene toda la acogida del mercado porque no se conoce otra alternativa.

Al inicio, por ser nuevos en el mercado estadounidense y tener poco conocimiento sobre cómo se comporta el mismo en la vida práctica.

El aguacate es un producto perecedero, razón por la cual se deben establecer procesos logísticos adecuados y cadenas de frío para mantener el sabor y calidad.

4.5.4 AMENAZAS:

Que Ecuador no firme tratados bilaterales, lo que encarece el precio del aguacate al ingresar al mercado estadounidense.

Que se presenten problemas como plagas lo cual dejaría una mala imagen del producto.

Problemas de tiempo en la transportación lo que podría hacer que el producto se eche a perder.

Problemas como sequías o exceso de lluvias que pueden afectar el desarrollo del aguacate especialmente con el fenómeno del niño en los meses de Julio a Septiembre y el de la niña que suele afectar entre los meses de Diciembre a Febrero según información proporcionada por el INAMHI²¹.

Que nuevos países ingresen al mercado estadounidense con un precio más bajo.

Bacterias y plagas que puedan dañar el fruto o que pueden afectar al árbol y disminuir la producción.

²¹ **INAMHI:** Servicio Meteorológico e Hidrológico Nacional del Ecuador.

4.6 DINÁMICA INTERNACIONAL.-

El comercio mundial de aguacate fue muy dinámico, durante la última década creció el 5,5% anual en promedio en cuanto a valor y el 7,9% anual en promedio volumen. (Interletras, 2012)

Este crecimiento se atribuye principalmente a la facilidad de su consumo y al alto contenido de proteínas y grasas que reducen los niveles de colesterol. (Interletras, 2012)

En la (gráfica #3), que se encuentra en la página 2, se puede analizar que las exportaciones a nivel mundial del aguacate se han incrementado año tras año.

De la gráfica se puede deducir que las importaciones mundiales de aguacate se encuentran creciendo anualmente en un 18%.

4.7 EXPORTACIONES DE AGUACATE ECUATORIANO AL MUNDO.-

Como se puede notar en el (cuadro # 2), las exportaciones de aguacate tuvieron un incremento sumamente importante en el año 2006 seguido de un grave decremento en el año 2007 del cual pudo recuperarse en el año 2008, año desde el cual las exportaciones de este producto han seguido en aumento.

De esto se obtiene que la demanda estadounidense presenta inestabilidad, razón por la cual se deben firmar contratos para estabilizar esta demanda y garantizar que la producción tenga a donde llegar.

Esto especialmente se puede realizar con las grandes cadenas comerciales de supermercados existentes en los Estados Unidos como el caso de Walmart y los anteriormente mencionados en el análisis del microentorno.

4.8 PRINCIPALES EXPORTADORES.-

Como se observa en el siguiente cuadro, el mercado de aguacate a nivel mundial se encuentra acaparado por México, debido principalmente a que tiene varios tratados bilaterales con los Estados Unidos y el costo de transporte por ser países fronterizos es muy bajo.

Luego y con gran diferencia, se ubican el resto de países que tienen niveles de exportación similares entre sí.

Además partiendo de la información que se tiene sobre la evolución de las exportaciones de aguacate a nivel mundial se tiene que la demanda presenta un aumento muy significativo año tras año, razón por la que sería fácil ingresar con el producto ecuatoriano al mercado para tratar de llenar ese incremento de demanda que se genera.

Para ello se deben analizar y tomar en cuenta los aspectos por los que estos países han llegado a posicionarse como principales exportadores a nivel mundial y poco a poco ir restando su participación e ir aumentando la del producto que el país está ofertando al mercado internacional.

CUADRO #8: PRINCIPALES PRODUCTORES DE AGUACATE A NIVEL MUNDIAL

POSICIÓN	PAÍS	PRODUCCIÓN EN MILES DE \$	PRODUCCIÓN EN TONELADAS
1	México	767203	1107140
2	Chile	228676	330000
3	República Dominicana	175681	275569
4	Indonesia	155415	224278
5	Colombia	139887	201869
6	Perú	127761	184370
7	Brasil	105455	152181
8	EEUU	103458	149300
9	Kenia	78447	113206
10	China	73037	105400
11	España	71998	103900
12	Guatemala	63752	92000
13	Sudáfrica	57189	82529
14	Ruanda	50932	73500
15	Israel	50692	73153
16	Venezuela	50516	72900
17	El Congo	46439	67016
18	Camerún	38805	56000
19	Haití	32846	47400
20	Australia	25847	37300

Fuente: FAO Año 2012

Elaborado por: José Gordón

Año: 2012

4.9 EXPORTACIONES DE AGUACATE AL MERCADO ESTADOUNIDENSE:

Como se puede notar el Ecuador ha descuidado las exportaciones de aguacate hacia el Estado Norteamericano, su exportación se inició en el año 2005, con un nivel muy bajo, que disminuyó notablemente en el año 2006 y que en años posteriores desapareció, ante esto se debería retomar con más fuerza las exportaciones haciendo notar la calidad del aguacate para ingresar nuevamente y mantenerse en dicho mercado, esto se puede observar en el (cuadro #3).

4.10 ESTADOS UNIDOS, EL MERCADO OBJETIVO.-

Es el principal país importador de aguacate a nivel mundial, entre su información más relevante se debe citar que posee una población de aproximadamente 308.745.538 habitantes.

Su economía presenta un PIB per cápita que alcanza \$46.715 lo que ubica a este país como el de mejor PIB a nivel mundial.

La producción agrícola representa menos del 1% del PIB, razón por la que en el tema agrícola pasa a ser un país casi totalmente importador de este tipo de bienes.

Los Estados Unidos por su nivel económico es el tercer país importador a nivel mundial.

Es el principal productor y exportador de soya, energía eléctrica y energía nuclear a nivel mundial, además de ser el tercer país que más exporta petróleo a nivel mundial y el número uno en cuanto a importación del crudo.

Como se puede notar es un país que exporta producto mucho más tecnificados mientras que en cuanto a productos agrícolas y ganaderos pasa a ser un importador.

Para no desaparecer por completo las industrias agrícolas y ganaderas, ya que supondría un desfase en la balanza comercial, los Estados Unidos estimula la producción de este tipo de bienes otorgando grandes subsidios a los productores para que continúen con estas líneas de negocios.

Produce aguacate en los estados de Florida y California y para proteger a sus productores ha prohibido el ingreso de este fruto a dichos estados.

Sus principales puertos de ingreso son Miami, New York y Boston.

4.11 MARKETING INTERNACIONAL.-

4.11.1 CONSIDERACIONES:

Se debe tener en cuenta que es un producto natural al cual no se le puede cambiar mucho como para hacerlo más atractivo, razón por la cual se debe buscar llamar la atención con otros factores como el bajo precio en el mercado, el ser un alimento 100% natural, el haber pasado por estrictos controles de calidad, y sobre todo con el lugar de origen del aguacate, mencionando que es un aguacate ecuatoriano, producido en la Mitad del Mundo, en la parroquia de Guayllabamba.

4.11.2 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO.-

El mercado estadounidense resulta sumamente atractivo para el Ecuador debido a que es el principal importador de aguacate a nivel mundial.

Se debe tomar en cuenta que antes de ingresar al mercado estadounidense con este fruto se deben obtener los permisos necesarios por parte de la FDA²².

Se tiene en cuenta también que la importación de aguacate por parte del mercado estadounidense se ha incrementado notablemente en la última década y con los datos que se tienen se proyecta que estos valores de importación por parte de este mercado van a aumentar gracias a las nuevas tecnologías para el transporte y a la creciente demanda existente.

La estrategia que se va a emplear para ingresar al mercado estadounidense es la de establecer un precio más bajo que los competidores directos, con lo que se busca ser la mejor alternativa a menor costo para los potenciales clientes y motivarles para que opten por el aguacate ecuatoriano, tomando en cuenta los siguientes precios de los principales proveedores del mercado estadounidense:

²² **FDA:** Ente estadounidense encargado de la administración y regulación de alimentos y medicamentos.

CUADRO #9: PRECIOS DEL AGUACATE EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA DE SUS PRINCIPALES PROVEEDORES

PAÍS	PRECIO POR KILOGRAMO
México	\$2,85
Chile	\$2,95
República Dominicana	\$3,10
Ecuador	\$2,50

Fuente: FAO Año 2012

Elaborado por: José Gordón

Año: 2012

Además, se debe tener presente que la mejor carta de presentación para ingresar al mercado estadounidense es garantizar sobretodo calidad y sabor, además de un correcto embalaje y mantener una óptima cadena de logística.

En este campo se debe tomar en cuenta que el aguacate ecuatoriano va a ser la nueva alternativa para el mercado estadounidense, razón por la que se deben manejar varias estrategias de posicionamiento de producto, en búsqueda de ir ganando espacio en el mercado poco a poco, entre las estrategias se tienen:

Realizar visitas y reuniones con los encargados de adquisiciones de las principales cadenas de supermercados y restaurantes, reuniones en las que se dará a conocer el buen sabor del aguacate ecuatoriano en relación a los competidores directos, además las promociones que tendrían los posibles clientes al ser consumidores del aguacate ecuatoriano.

En primera instancia se ingresará con el aguacate ecuatoriano, al estado de Massachusetts ya que se tiene el contacto del Sr. Cesar Herrera, quien ha trabajado en una gran cantidad de restaurantes como administrador y tiene vínculos con potenciales clientes, luego se buscará seguir ganando participación ingresando a los estados cercanos como Rhode Island, Connecticut, Nueva Jersey, Nueva York, Maine, Pensilvania y posteriormente ir ingresando a otros estados.

GRÁFICO #2: MAPA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA



Fuente: Google Maps 2012

Elaboración: José Gordón

Año: 2012

4.11.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO:

En esta estrategia , se tiene que el aguacate ecuatoriano será tratado con altos estándares de control de calidad , en el cual se garantizará el tener un producto de buenas dimensiones, buen sabor, buena calidad, la certeza de ser 100% natural, lo cual es una gran ventaja en el mercado estadounidense.

Colocar la información nutricional del producto y los beneficios que recibe quien lo consume.

Colocar también los medios de contacto con el productor.

4.11.4 ESTRATEGIA DE PRECIO:

Como estrategia de precio, el aguacate ecuatoriano tendrá un precio mucho más bajo que los competidores directos, con lo cual se busca atraer a los clientes que siempre buscan disminuir sus costos y que ellos queden enganchados al producto al ver que es un producto de calidad y buen sabor con lo que llegarán a ser leales al producto.

Se establece un precio de \$2,50 por kilogramo, el precio más bajo, lo cual es posible ya que en el país se cuenta con mano de obra de bajo costo.

Como referencia se tiene que en el mercado internacional el precio promedio del kilogramo se encuentra entre 2,50 y \$3,10, según información proporcionada por www.avocado.org.

4.11.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN:

En esta estrategia se ofrecerá a los potenciales clientes la entrega del producto directamente en sus bodegas, garantizando la calidad y frescura del mismo.

El proceso de distribución debe adaptarse a la realidad que caracteriza a cada país, tomando en cuenta factores legales, culturales y otros.

4.11.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:

Promover reuniones con los encargados de adquisiciones de las cadenas de supermercados y de restaurantes, a las cuales se venderá el aguacate ecuatoriano; reuniones en las que se darán a conocer la calidad y beneficios que ofrece el producto.

Exponer, claramente, las razones por las que el aguacate ecuatoriano es mucho mejor que los competidores directos, recalcando el mejor sabor, la calidad, los componentes, el proceso de producción, entre otras características.

Promocionar el producto en ferias especializadas a nivel nacional e internacional.

Publicitar la información pertinente en revistas técnicas en el ámbito local y mundial, como también hacer uso de la herramienta tecnológica del internet y las redes sociales.

4.11.7 IMAGEN COMERCIAL:

El aguacate ecuatoriano se comercializará en cajas de cartón, las cuales estarán identificadas con la siguiente imagen, al igual que las fundas que se vendan a cadenas de supermercados.

Con la imagen se busca dar a conocer a la parroquia Guayllabamba y posicionarla como una zona donde se produce aguacate de calidad.

También se adiciona el logotipo de “Mucho mejor si es hecho en Ecuador”, tratando de vender la imagen del país.

GRÁFICO #2: IMAGEN COMERCIAL

MIDDLE OF THE WORLD

Organic avocado from Guayllabamba - Ecuador



Fuente: José Gordón

Elaboración: José Gordón

Año: 2012

CAPITULO V:

ESTUDIO TÉCNICO

El manejo del cultivo se lo hace sobre la base de la información obtenida en la página web www.avocado.org.

5.1 SIEMBRA.-

El terreno en el que se va a realizar el cultivo debe tener buena protección natural contra el viento para evitar a futuro que las flores y frutos se caigan del árbol. Es importante un bajo nivel de éste, para que el proceso de polinización se efectúe en óptimas condiciones, a fin de obtener una mayor cantidad de frutos.

Se debe cuidar que no exista mucha humedad, pues de lo contrario pueden generarse algas o líquenes sobre el tallo, las ramas y las hojas, o enfermedades que afectarían al follaje, la floración, la polinización o el desarrollo de los frutos.

En cambio un ambiente que sea excesivamente seco provoca la muerte del polen, lo que tiene efectos negativos en el proceso de fecundación, lo que conlleva a la producción de un menor número de frutos.

Algo muy común es la práctica de la siembra en almácigos y un posterior trasplante a bolsas de plástico.

Este proceso consiste en colocar las semillas en camas de 20 centímetros de alto por un metro de ancho y 3 metros de largo. Las semillas se colocan con el ápice hacia arriba en forma seguida. Luego se procede a cubrir con una ligera capa de tierra.

Los resultados de la germinación se pueden observar en los siguientes 40 a 60 días, dependiendo si las semillas fueron cubiertas o fueron sembradas al aire libre.

Una vez concluida la etapa de germinación, se trasplantan en fundas plásticas de 8" x 14", mismas que contienen una mezcla con tierra, pómica y humus, más un kilogramo de fertilizante químico por metro cuadrado.

Para que la planta llegue a establecerse adecuadamente, se debe tomar en cuenta la manera en la que suele desarrollarse la variedad de aguacate que se ha sembrado.

Esta puede ser sembrada en cualquier época del año, considerando que tenga una buena irrigación, indispensable para el correcto desarrollo de la planta.

Para colocar la planta ya en el terreno, se excavan hoyos de 60 x 60 x 60 centímetros. Se colocan 250 gramos de fertilizante en cada uno de estos hoyos, más 150 gramos de potasio, magnesio y azufre y de 7 a 10 kilos de materia orgánica descompuesta, con una mezcla de suelo superficial de hasta $\frac{3}{4}$ partes de altura del hoyo.

Luego se debe colocar una capa de 5 centímetros de suelo puro, quedando un espacio de 15 a 20 centímetros para colocar la planta en el centro del hoyo y alrededor se coloca más tierra pura.

Es importante que el injerto se mantenga siempre encima del nivel del suelo.

Finalmente se realiza un círculo alrededor del árbol para evitar que el agua llegue a tocar al tallo.

Durante el primer mes de haber sido plantada es necesario realizar 2 riegos por semana de 5 litros cada uno.

Posteriormente los riegos se harán de manera semanal de acuerdo a las condiciones climáticas que se presenten.

5.1.1 ÉPOCA DE SIEMBRA:

La mejor época para ubicar el árbol en el lugar definitivo, es cuando las lluvias están presentes, para obtener un mejor crecimiento inicial de las plantas.

Es posible realizar la siembra en otra época si se cuenta con el adecuado sistema de riego, aunque esto incrementa el costo de producción.

Para las plantaciones nuevas se recomienda, según varios textos especializados, sembrar un surco de una variedad de flor de tipo A por cinco surcos de otra variedad con una flor de tipo B, con lo cual se obtendrá una mayor fecundación de flores y, por ende, una mayor cantidad de frutos.

5.1.2 DISTANCIAMIENTO DE LA SIEMBRA:

Es importante tener en cuenta la distancia entre las plantas, lo cual se denomina densidad de árboles por metro cuadrado, debido a los diferentes factores tanto físicos como biológicos que intervienen como la determinación y las consecuencias económicas.

La distancia entre las plantas depende también de la variedad de planta, el tipo de suelo y las características climáticas que entrega la zona, en este caso Guayllabamba.

En zonas de altura media, es decir de entre 200 y 500 msnm²³ se recomienda la siembra a cuadro de 5 x 5 metros.

En zonas altas, de más de 500 msnm se recomienda sembrar a cuadro de 5 x 5 metros lo cual entrega unas 400 plantas por hectárea o de 6 x 5 metros que entrega 333 plantas por hectárea, si el suelo es muy fértil, profundo y adecuadamente drenado.

²³ **Msnm:** Metros sobre el nivel del mar.

En zonas de baja altura de entre 0 a 200 msnm²⁴ se recomienda sembrar de 6 x 6 metros lo que produce 278 plantas por hectárea o de 7 x 7 metros, que entrega 237 plantas por hectárea.

Al estar Guayllabamba ubicada a 2200 metros de altura se recomienda realizar la siembra a cuadro de 5 x 5 metros, con lo que se obtiene una mayor cantidad de árboles por hectárea optimizando el espacio, teniendo 400 árboles por cada hectárea.

5.1.3 SISTEMAS DE SIEMBRA:

Los sistemas de siembra que se utilizan son el real, el rectángulo y el denominado tresbolillo.

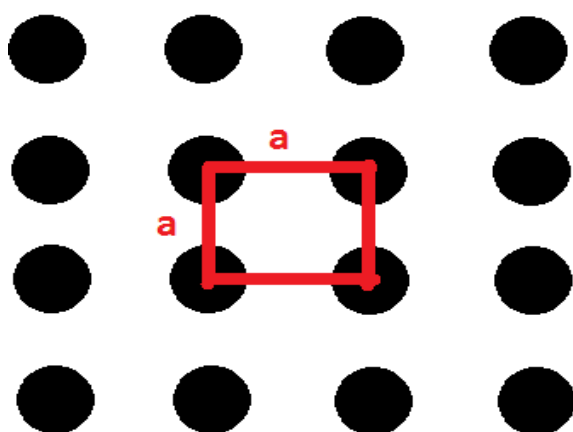
Marco Real:

La distancia entre las hileras y las plantas es igual.

Las plantas se colocan en los vértices de un cuadrado.

Las distancias recomendadas en los valles son 8 x 8 metros y de 7 x 7 metros.

GRÁFICO #17: MARCO REAL DE SIEMBRA



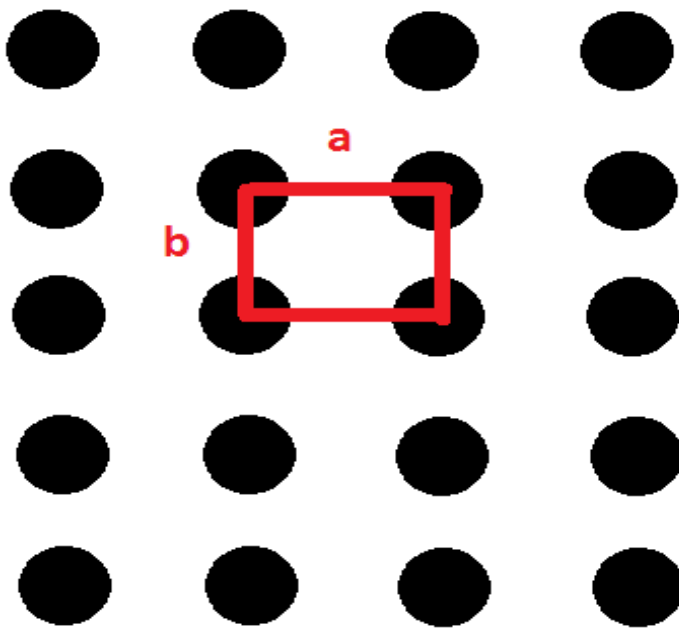
Fuente: www.agronotas.es
Elaborado por: José Gordón
Año: 2012

²⁴ Msnm: Metros sobre el nivel del mar.

Marco Rectangular:

Este sistema mantiene una distancia entre hileras que es mayor a la distancia entre plantas.
Se recomienda de 8x 7 metros o de 8 x 6 metros, mientras que para las nuevas variedad se recomienda de 4 x 3 metros.

GRÁFICO #18: MARCO RECTANGULAR DE SIEMBRA



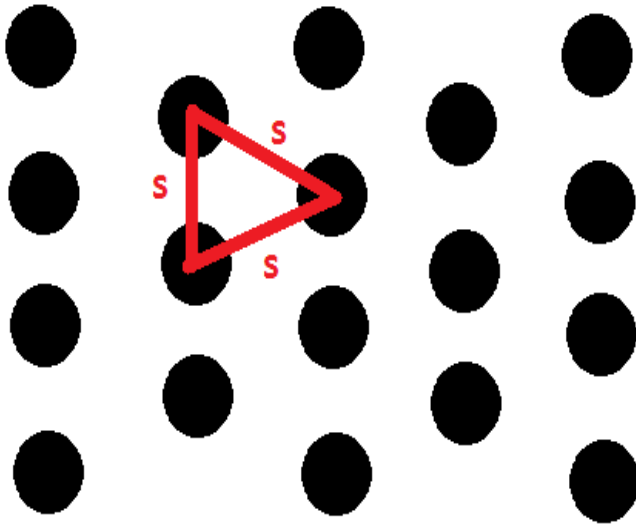
Fuente: www.agronotas.es
Elaborado por: José Gordón
Año: 2012

Marco Tresbolillo:

Los árboles se colocan en los vértices de un triángulo equilátero.

La distancia recomendable es de 7 metros.

GRÁFICO #19: MARCO TRESBOLILLO DE SIEMBRA



Fuente: www.agronotas.es

Elaborado por: www.agronotas.es

Año: 2012

5.2 FERTILIZACIÓN.-

La fertilización debe ser balanceada, con los nutrientes indispensables para alcanzar el nivel adecuado de desarrollo y producción comercial.

La aplicación de la fertilización, debe realizarse en base a los resultados del análisis de suelo, de hojas y por la extracción de nutrientes que se realice cada año durante el proceso de cosecha.

Se aplica nitrógeno, fosforo y potasio.

Se recomienda aplicar estiércol de aves, bovinos, equinos y otros animales.

Se debe desinfectar adecuadamente con insecticida y mezcla de sustancias para eliminar hongos y prevenir la proliferación de enfermedades del tallo con fungicidas.

5.3 CONTROLES FITOSANITARIOS.-

Se debe tener en cuenta la realización de un control continuo para impedir que las plagas, enfermedades y malezas afecten a la producción; entre los principales males se tiene:

5.3.1 BARRENADOR DEL FRUTO:

Las larvas de este insecto atacan directamente a los frutos, el adulto deposita los huevos sobre la cascara del fruto, las larvas entran a la pulpa para alimentarse de la semilla, el control que se recomienda es podar y destruir los frutos y/o los brotes afectados.

5.3.2 ARAÑA ROJA:

Es un ácaro que se presenta en todo tipo de cultivo, se instalan en la parte superior de la hoja de la que se alimentan chupando la savia, presentan puntos rojos en las hojas, que luego se vuelven a un color café cobrizo, produce la caída prematura de las hojas de los árboles.

5.3.3 GUSANO DEL CESTO:

Las larvas de este insecto confeccionan una canasta en la que se alojan las colonias, se alimentan de las partes más altas de las plantas, para contrarrestar esto se deben retirar los cestos y enterrarlos y/o quemarlos para destruirlos.

5.3.4 TRISTEZA:

El hongo que causa esta enfermedad ataca al sistema radicular, el árbol tiende a presentar un decaimiento progresivo que se nota al estar marchito, las hojas se vuelven más pequeñas y pálidas, el árbol brota mucho menos o deja de ocurrir, la aparición de frutos va disminuyendo, empiezan a caer las hojas, las ramas se secan cuando la enfermedad está más fuerte.

La principal fuente de contaminación es el agua de riego así como la maquinaria y las herramientas que se emplean.

Para prevenir se deben sembrar plantas sanas, verificar que el suelo no esté contaminado y que tenga buen drenaje.

5.3.5 ANTRACNOSIS:

El hongo ataca principalmente a los frutos a los que penetra por lesiones causadas por daños mecánicos o de insectos.

Las hojas presentan manchas de color café.

Las ramas tienen manchas blanquecinas.

La infección provoca la caída de los frutos y de las hojas.

5.3.6 ROÑA:

El hongo que causa esto provoca que el fruto tenga manchas ovaladas de color café oscuro que forman grietas. Esto favorece la entrada de otras enfermedades.

5.3.7 CERCOPORIOSIS:

El hongo causante de esto, aparece en los frutos y en las hojas como puntos pequeños castaños y angulares.

Las lesiones en el fruto son el punto en el que se desarrollan los hongos que causan la antracnosis.

5.3.8 ANILLADO DEL PEDÚNCULO:

Este hongo forma agrietamientos a nivel del pedúnculo de color café que se va secando y provoca la caída de los frutos.

5.3.9 VERTICILLOSIS:

Este hongo penetra por la raíz para invadir el sistema vascular impidiendo el ingreso del agua y nutrientes desde la raíz hacia las hojas, las flores y los frutos.

5.3.10 MALEZAS:

Las malezas como en todos los huertos, contribuyen a crear un medio favorable para que se presenten plagas y enfermedades en el cultivo.

Se debe efectuar un control mecánico, además de un control químico, éste se realiza luego de los 3 primeros años para no dañar las plantas.

5.4 RIEGO.-

Para esto se debe tomar en cuenta características del árbol como la edad, tamaño y densidad del follaje, además de la época del año y del estado en el que se encuentre la planta.

En plantas jóvenes se debe colocar agua en forma frecuente pero en pequeñas cantidades.

En plantas adultas se deben aplicar mayores cantidades de agua pero con una menor frecuencia.

La necesidad de agua a lo largo del año puede estimarse en alrededor de 10000 a 12000 metros cúbicos por hectárea.

5.4.1 SISTEMAS:

Los sistemas que más se emplean son por surcos y por goteo.

El riego por surcos debe correr paralelamente a la hilera de las plantas, las cuales deben estar rodeadas de un anillo de un metro de diámetro para las plantas jóvenes debido a sus requerimientos.

No debe permitirse que el agua toque directamente a la planta debido a los hongos que puede provocar.

El riego por goteo está basado, en cambio, en la conducción del agua a presión hasta que llega a los puntos de dispersión, de donde el agua sale a través de boquillas de goteo con presión.

Este sistema humedece solamente a parte de la superficie del suelo.

La profundidad de la humedad está en función de la relación entre la cantidad de aplicación de agua y de la evaporación y transpiración así como del tipo del suelo.

Este método tiene la ventaja de economizar la cantidad de agua y por ende recursos económicos.

Para suelos arenosos la frecuencia de aplicación es de cada 8 días y para suelos arcillosos cada 15 días.

Este cultivo no tolera los encharcamientos, al producirse exceso de humedad se presentan daños en las raíces.

5.5 COSECHA.-

Es el proceso más costoso del cultivo del aguacate.

El tiempo de cosecha depende de la altura que tengan los árboles.

Para la recolección es indispensable disponer de escaleras, tijeras y/o podadoras.

El proceso de recolección comienza a partir del tercer año.

Es uno de los factores que más influye en el éxito del posterior mercadeo.

Se debe realizar cuando el árbol alcanza su madurez fisiológica.

El aguacate no madura en el árbol y alcanzara el estado óptimo solo después de ser separado de la planta.

Si la recolección se realiza inapropiadamente, se perderán las características naturales del aguacate, con lo cual se hará más difícil su comercialización, ya que el fruto ha perdido su calidad y aspecto externo, lo cual conlleva a una baja significativa en el precio de venta y en el volumen de aguacates disponibles para la venta.

El aguacate luego de ser cosechado alcanza su madurez en aproximadamente una semana, dependiendo de la variedad de aguacate que sea.

El fruto debe estar fisiológicamente maduro antes de ser cosechado, ya que de no ser así la piel o cascara del mismo se arruga y la pulpa no llegará a ablandarse adecuadamente, con lo cual va a adquirir un mal sabor y un mal aspecto.

El aguacate Hass se desprende automáticamente del árbol luego de haber alcanzado la madurez fisiológica.

En cambio, el aguacate fuerte puede permanecer en el árbol pese a haber madurado fisiológicamente.

Se debe conocer exactamente los tiempos de cosecha de cada variedad para impedir que se echen a perder.

Al aguacate Hass se lo debe cosechar adecuadamente para impedir que caiga al suelo y se eche a perder.

Así mismo, el aguacate fuerte debe ser cosechado para impedir que la próxima cosecha se eche a perder.

5.5.1 ÍNDICE DE COSECHA:

Se debe tomar en cuenta que para realizar el proceso de cosecha es difícil conocer cuándo el fruto está listo para retirarlo del árbol.

Generalmente, se puede notar cuando el fruto pierde el brillo, es decir cuando la cáscara se vuelve más opaca y más lisa.

Para hacerlo, de una manera mucho más técnica se puede conocer el estado del aguacate mediante un proceso químico, el cual es exacto y se basa en comprobar el contenido de aceite y la proporción existente de azúcar y ácido.

El cambio de color es un claro indicador de la maduración que tiene el fruto.

De igual manera, la pérdida de brillo en la corteza y en determinada variedad, el volverse morado denota haber alcanzado la madurez fisiológica.

La mayoría de variedades, no denotan cambios en la cáscara, lo cual dificulta el reconocer si el fruto está o no maduro.

En algunas variedades, el tamaño que ha alcanzado el fruto es un factor que denota que está listo para ser cosechado.

Se puede determinar si el fruto está listo cuando el péndulo que sostiene al aguacate se encuentra muy frágil.

El conocer si el fruto se encuentra listo para ser recolectado, se va adquiriendo con la práctica, por lo cual al tener gente capacitada se disminuye el desperdicio en el proceso de cosecha.

Para conocer si los frutos se encuentran maduros, se puede efectuar también una prueba de maduración, que consiste en cosechar aleatoriamente varios aguacates de algunos árboles, a los que se debe observar para ver qué sucede con ellos dentro de un lapso de 8 días. Si los frutos continúan duros y la cáscara se arruga podemos conocer que aún no se debe proceder a realizar la cosecha, esta prueba generalmente debe ser realizada cada 15 días.

Para el proceso de cosecha, se debe considerar la orden internacional NMX-FF-0082-1982 que establece determinados calibres de comercialización, entendiéndose por calibre el tamaño y peso que debe tener el fruto, comúnmente se entiende como calibre el número de unidades que debe contener cada caja.

CUADRO #10: CALIBRES DE EXPORTACIÓN

CALIBRE	UNIDADES X CAJA	ONZAS	LARGO EN PULGADAS	ANCHO EN PULGADAS
Súper Extra	28	13,75 – 15,75	4,75	3,00
Extra	36	10,50 – 12,50	4,25	3,00
Primera	48	7,50 – 9,50	3,75	2,75
Mediano	60	6,25 – 7,50	3,50	2,75
Comercial	70	4,75 – 6,25	3,25	2,75
Canica	84	3,75 – 4,75	3,00	2,25

Fuente: INIAP

Elaborado por: José Gordón

Año: 2012

5.5.2 SISTEMAS DE RECOLECCIÓN:

La operación de cosecha del aguacate debe realizarse con el mayor cuidado posible, evitando los golpes y rajaduras en el fruto, ni exponerlo a la luz directa del sol, ya que esto afectaría la durabilidad y el aspecto externo que éste tendría.

La mejor técnica es cosechar los frutos a mano, retirándolos uno por uno.

Es conveniente colocar los frutos en cajas, preferiblemente con pasto seco en el fondo y entre camadas.

De existir heridas en el fruto, el mismo se ha echado a perder ya que inmediatamente ingresan hongos, lo que daña rápidamente al fruto durante la maduración

Es importante conocer que los frutos, al ser cosechados deben conservar una parte del pedúnculo de entre 1 a 3 milímetros para evitar heridas o daño en el fruto.

Entre un 10% y 30% de la producción no llega al mercado debido a un inadecuado manejo del producto durante la etapa de cosecha, almacenamiento y distribución.

La mejor forma de garantizar el éxito en la cosecha, es efectuándola en el momento oportuno y con procedimientos adecuados.

5.6 MANEJO POS-COSECHA.-

Antes de almacenar la fruta, esta debe recibir un pre-tratamiento que consiste en lavar y seleccionar, luego los frutos deben ser enfriados o transportados en agua y tratados con fungicidas y bactericidas para impedir que los frutos se echen a perder.

El tiempo de conservación del aguacate dependerá, en gran manera, del estado de madurez que haya tenido el fruto al momento de ser cosechado y de los cuidados que se hayan dado durante la cosecha.

Las frutas que hayan excedido el proceso de maduración, así como las que no hayan alcanzado la maduración fisiológica deben ser inmediatamente desechadas.

Los aguacates pueden ser conservados en óptimas condiciones en cuartos fríos durante aproximadamente 4 semanas, manteniéndolos a 7 grados centígrados y con una humedad relativa de entre un 85% y un 95% con una concentración de CO₂²⁵ de alrededor de un 10%.

Se deben tomar en cuenta la rápida realización de los procesos de:

Lavado.

Selección

Empacado.

²⁵ **CO₂**: Óxido de Carbono.

Luego de la realización de estas tareas, se deben implementar labores especiales como son el cepillado, encerado, tratamiento sanitario, refrigeración y almacenamiento, para que el producto quede preparado para ser enviado a los mercados más lejanos y exigentes con el objetivo de reducir los costos y disminuir las pérdidas de calidad que podrían llegar a presentarse.

5.6.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PLANTAS EMPACADORAS:

Deben tener una adecuada iluminación para ver con claridad el estado de los frutos.

Las áreas de recepción y embarque deben estar en la sombra para impedir que la luz dañe los frutos.

Se deben tener definidas las operaciones a realizarse para disminuir la manipulación del producto.

Se deben tener reservas de agua para las actividades de lavado del producto.

Se debe tener listo en todo momento los medios de transporte, los envases, equipos y componentes para la realización del tratamiento sanitario.

5.6.2 PROCESO DE LAVADO:

Se debe eliminar la suciedad que viene del campo.

Es aconsejable la utilización de cepillo u otros utensilios para realizar un correcto lavado, para eliminar la tierra y productos agroquímicos.

Se debe agregar cloro al agua de lavado con una concentración de entre 50 y 200 ppm, el cual actúa como fungistático y bacteriostático eliminando esporas, hongos y bacterias que pueden estar presentes.

Luego se procede a seleccionar los frutos que cumplen con los requisitos previamente establecidos, para que pasen a la planta de producción, analizando el tamaño o el grado de madurez.

5.6.3 SISTEMAS DE SELECCIÓN:

Se puede clasificar al fruto por sus dimensiones.

Este proceso se puede realizar de forma manual o mediante un proceso mecanizado en el que se incluyan maquinarias especialmente diseñadas para este fin.

El aspecto sanitario es un factor importante en el proceso de selección, ya que en este se tiene en cuenta los daños por insectos, roedores, raspaduras, golpes y enfermedades que pueden presentarse.

5.6.4 CLASIFICACIÓN POR CALIDAD:

Consiste en separar al fruto en grados o categorías de calidad previamente establecidas.

Se realiza separando aquellos frutos que presenten deformaciones, tamaño excesivo o muy pequeño, sobre maduración, manchas, problemas sanitarios y principalmente problemas estéticos.

El objetivo principal es el de obtener la máxima calidad posible.

Existen dos sistemas de clasificación aplicables que son el estático y el dinámico.

Un sistema de clasificación estática se aplica generalmente en especies delicadas, donde el producto se ubica en una mesa de clasificación en que los operarios separan las unidades que no llegan a cumplir con los requisitos previamente establecidos.

En un sistema de clasificación dinámico, se emplea una cinta transportadora que es la que moviliza el producto que pasa por la vista de los operarios.

5.7 EMPACADO.-

Este proceso consiste en colocar el producto dentro de un envase conjuntamente con los materiales que contribuyan a inmovilizarlo, como son bandejas de plástico o cartón, separadores, almohadillas entre otras, teniendo que cumplir con premisas básicas.

Proteger el fruto de daños que pueden presentarse como son los impactos, abrasión, compresión, heridas y condiciones adversas como la temperatura y humedad relativa que suele presentarse durante la transportación, almacenamiento y comercialización.

Contener al producto para facilitar la manipulación, distribución y transporte, además de colocar el producto estandarizando el peso o el número de unidades para su posterior comercialización.

Proveer información al comprador como especie, variedad peso, número de unidades, calidad, nombre del producto país de origen, entre otros datos importantes.

Además, es frecuente incluir información sobre los componentes nutricionales, códigos de barras u otra información indispensable.

Los envases suelen adecuarse a las necesidades de cada mercado en cuanto a forma tamaño y peso.

También se debe tomar en cuenta el material del cual estarán diseñadas las cajas, teniendo un peso generalmente de entre 13,6 y 18 kilogramos.

El llenado de las cajas debe hacer con cuidado dejando un espacio para preservar al fruto de posibles daños.

Inicialmente se procede a empacar en unidades de consumo, en el cual el producto pesado es colocado en el envase en el que va a llegar al cliente, el cual normalmente está en presentaciones de entre 1 y 4 kilogramos dependiendo del mercado, generalmente el material que se emplea son bandejas de cartón o polietileno expandido envuelto con películas plásticas.

Luego se procede al empacado en unidades de transporte que suele hacerse en cajas de cartón corrugado o cajas de madera con un peso de entre 5 a 20 kilogramos o en bolsas de un peso mayor, estos envases son muy fáciles de manejar y estibar, que son fácilmente manejados por una sola persona y de dimensiones que se adaptan a un vehículo de transporte.

Luego esto se coloca en una paleta o tarima que es la unidad de carga o transporte que se utiliza mayoritariamente a nivel internacional, las medidas han sido preestablecidas al tamaño del contenedor, bodega de barco, camiones, almacenes, entre otras.

CAPÍTULO VI:

APLICACIÓN PRÁCTICA

6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Se manejará una cultura de respeto y apoyo entre todos los miembros de la organización en búsqueda de tener un mejor trabajo, para obtener mejores resultados.

La cultura dentro de la organización será muy tomada en cuenta y se inculcará a los trabajadores continuamente.

A quienes estén por ingresar al se les inculcará esta cultura organizacional mediante charlas para que lleguen a acoplarse rápidamente al ambiente de la organización.

También, se busca que todos los miembros de la empresa conozcan claramente los valores corporativos de la misma y los apliquen adecuadamente.

Para que todos los miembros se manejen adecuadamente y caminen juntos hacia la consecución de los objetivos deben conocer exactamente la misión, visión y objetivos para que realicen su trabajo siempre orientados por estas normas.

6.2 VALORES CORPORATIVOS

6.2.1 Responsabilidad:

Respetar las políticas de salud y seguridad ocupacional, manteniendo actualización constante en prevención de accidentes y primeros auxilios, instalando botiquines, promoviendo planes de contingencia ante terremotos, inundaciones e incendios y almacenando sustancias tóxicas en forma responsable.

6.2.2 Seguridad:

La salud y la seguridad de los colaboradores es un tema prioritario, teniendo para ello el máximo cuidado, sobre todo durante el uso de fertilizantes y/o pesticidas con el personal que lo utiliza empleando gafas, traje adecuado, y otros implementos necesarios para impedir que llegue a afectarse la salud de quien realiza dicho proceso, además se cumplirá con las normas vigentes en cuanto al uso de la cantidad mínima necesaria de productos químicos, las mismas que se han detallado en el estudio técnico, esto a su vez contribuirá para prevenir daños al medio ambiente, como se ha detallado en el estudio de impacto ambiental.

6.2.3 Igualdad:

Promover un ambiente laboral positivo y constructivo, en el que no exista discriminación por raza, sexo, orientación sexual, discapacidad, estado marital, edad, religión o ideología política.

6.2.4 Integridad:

La intimidación y el abuso de poder son comportamientos inaceptables. Por intimidación se entiende cualquier acción que haga sentir a un individuo amenazado, humillado o condescendido por lo que en el empres no se tolera el maltrato psicológico ni físico.

6.2.5 Sobriedad:

Queda terminantemente prohibido el consumo, la posesión y la distribución de bebidas alcohólicas o drogas ilegales dentro de la empresa, así como la concurrencia al centro de trabajo bajo los efectos de las mismas.

6.2.6 Honradez:

Son inadmisibles los sobornos u otras actitudes que pudieran ser interpretadas como tales, directa o indirectamente.

6.3 CREACIÓN DE LA VISIÓN

Ser reconocidos como uno de los grandes exportadores de aguacate, satisfaciendo las exigencias y expectativas de nuestros clientes, con un alto nivel de compromiso hacia ellos, además de llegar a tener un nivel de identificación para que el cliente conozca que está adquiriendo un producto ecuatoriano de calidad.

6.4 CREACIÓN DE LA MISIÓN

Producir frutas de excelente condición y calidad, en el marco de las nuevas exigencias, y comprometidos en mejorar constantemente nuestros procesos de producción y empaque, en la capacitación de nuestro personal para agregar valor a nuestros clientes.

6.5 OBJETIVO GENERAL

Establecer relaciones comerciales sólidas con las empresas adquirientes de aguacate del mercado estadounidense, y así obtener una importante participación en el mercado.

6.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Optimizar los recursos humanos, financieros y el tiempo.

Mantener un adecuado ambiente de trabajo y una oportuna motivación para los trabajadores a fin de optimizar la producción.

Impulsar el desarrollo social de la zona de Guayllabamba.

Obtener el mayor número de aguacates por hectárea lo que permite incrementar la oferta para el mercado estadounidense y para el consumo local.

6.7 INDICADORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Cumplir con los pedidos de los clientes en los plazos estipulados.

Obtener la mayor cantidad de aguacates por hectárea.

Permanentemente realizar exámenes al producto con la finalidad de mantener los estándares de calidad establecidos por el mercado estadounidense así como también a nivel interno.

Niveles de productividad.

Niveles de motivación de los empleados hacia la consecución de los objetivos propuestos.

6.8 ESTRATEGIAS COMPARATIVAS

La estrategia principal que se va a emplear es garantizar a los potenciales clientes un producto de excelente calidad y de muy buen sabor a bajo precio .

Se debe mencionar que el aguacate ecuatoriano tiene un mejor sabor debido a que las tierras donde se lo cultiva se encuentran dotadas de una gran cantidad de nutrientes y cuentan con agua de riego de vertientes naturales; por tanto, se emplea la menor cantidad posible de fungicidas, plaguicidas y fertilizantes , obteniendo productos de excelente sabor y calidad..

En cuanto a precios, los potenciales clientes, podrán adquirir un producto ecuatoriano de mejores características que los que venden los competidores, a un precio más bajo, es decir, se ofrece mejor calidad a menor precio.

6.9 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

Para diferenciarse de los competidores en el mercado internacional, se ofrecerán charlas periódicas a los potenciales clientes dándoles a conocer sobre nuevos usos del aguacate además de los beneficios alimenticios que posee.

Igualmente, la gran diferencia con el resto de productores es entregar un producto de calidad a menor costo.

Con esto, el cliente sabrá que está adquiriendo un producto ecuatoriano que ha sido tratado con los más altos estándares de calidad, que tiene un mejor sabor y consistencia y que es muy ecológico.

6.10 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO

Fijar un precio bajo para ir ganando una mayor participación en el mercado estadounidense.

Ingresar primeramente a la ciudad de Hyannis del Estado de Massachusetts, ya que en dicha ciudad se tiene como contacto al Sr. César Herrera, que está radicado en Estados Unidos desde hace 22 años y es Gerente de una cadena de restaurantes y es quien con sus conocimientos y experiencia va a ubicar el producto en los principales restaurantes de esa ciudad y del estado de Massachusetts para luego continuar con la expansión hacia la ciudad de Chicago y posteriormente con el resto de ciudades y estados donde se observe una mayor cantidad de migrantes especialmente mexicanos que son los que tienen mayor gusto por este fruto.

Realizar visitas a los potenciales clientes para dar a conocer las características y las ventajas que tienen en caso de adquirir el aguacate ecuatoriano frente a los productos que ofrecen los competidores.

6.11POLÍTICAS

Realizar todo trabajo con excelencia.

Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.

Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.

Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer todos los procedimientos a fin de orientarlos.

Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.

Ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.

Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.

Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.

Presentar los presupuestos y planes operativos cada año.

Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.

Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

Ofrecer un producto bien seleccionado, preparado, procesado y presentado.

Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas de la producción, sembrado, cosecha, transporte y entrega.

Proporcionar al cliente un producto sano de excelente sabor y nutritivo.

Manejar precios accesibles y competitivos.

6.12 IMPACTO AMBIENTAL.-

La agricultura tradicionalmente ha sido una de las actividades que conlleva un fuerte impacto ambiental en el lugar donde se realiza.

Entre los efectos negativos que tendría el medio ambiente por concepto del sembrío de aguacates se tendrían:

Disminución de la productividad del suelo debido a la compactación y erosión del suelo, pérdida de materia orgánica, retención hídrica, actividad biológica y salinización de la tierra.

Otro tema a ser tomado en cuenta es la acumulación de contaminantes como sedimentos, fertilizantes, pesticidas, entre otros que se emplean.

Disminución del caudal del agua debido al exceso del uso.

Contaminación del agua por la utilización de plaguicidas y o fungicidas.

CAPÍTULO VII:

ESTUDIO FINANCIERO

7.1 ANTECEDENTES.-

Para la realización de este estudio económico se tiene una propiedad de 1 hectárea de terreno en la parroquia de Guayllabamba en la que se cultiva aguacates, además en el sector existen varias haciendas de iguales características. Para el presente proyecto se tomarán en cuenta 10 haciendas cada una de una hectárea con un proceso de siembra que entrega 400 árboles por hectárea.

El terreno se encuentra localizado a 5 cuadras de la vía principal de la parroquia de Guayllabamba, es decir que tienen un fácil acceso, al igual que las otras propiedades que serán parte del estudio.

Existe canal de agua de riego en la zona, lo que garantiza tener agua a un menor costo para regar los árboles de las propiedades.

Además, se cuenta con todos los servicios básicos como son: agua potable, luz eléctrica y servicio telefónico, todo esto facilita mantener una comunicación en tiempo real para controlar los cultivos del producto.

En la zona existe mano de obra calificada y con amplios conocimientos en la producción especialmente de aguacate, lo que facilita una mejor producción.

Para analizar lo que se va a invertir en insumos, maquinaria, mano de obra, equipos, y otros activos se contactó al Ingeniero Agrónomo Cristian Becerra, quien colaboró con la información necesaria para la realización de este proyecto.

7.2 INVERSIÓN.-

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	
DETALLE	VALOR
Terreno	\$ 100,000.00
Preparación del Suelo	\$ 1,500.00
Fertilizantes	\$ 500.00
Pesticidas	\$ 500.00
Plantas	\$ 4,000.00
Mano de Obra	\$ 3,000.00
Equipos de Computación	\$ 2,000.00
Instalación del Sistema de Riego	\$ 5,000.00
Instalaciones Físicas	\$ 15,000.00
Asistencia Técnica	\$ 2,000.00
Muebles y Enseres	\$ 1,000.00
Herbicidas	\$ 500.00
Pulverizadora	\$ 100.00
Herramientas de Cosecha	\$ 300.00
TOTAL DE INVERSIÓN:	\$ 135,400.00

Se debe tomar en cuenta que no se están adquiriendo vehículos de transporte ya que resulta más conveniente contratar el servicio de transporte que se lleva el producto en los contenedores directamente al puerto de Guayaquil.

Debido al alto costo que tiene el terreno se va a financiar con un 50% de recursos propios y el otro 50% con un préstamo bancario.

Se va a adquirir el sistema de riego con el cual se espera optimizar el consumo de agua disminuyendo el gasto por concepto de utilización de este servicio básico.

Se debe tomar en cuenta que durante los 5 primeros años el terreno no produce debido a que los árboles son pequeños y que durante ese tiempo el negocio se va a dedicar a comprar la producción de otros terrenos de la zona para satisfacer las ventas, para ello se han realizado conversaciones con los propietarios del sector quienes han visto viable el proyecto y han dado su aprobación, en virtud de que tendrán quien les compre su producción total a un buen precio.

7.3 PRÉSTAMO.-

CAPITAL:		\$ 50,000.00			
INTERÉS:		11.20%			
PLAZO EN MESES:		24			
PERÍODO	CAPITAL AL INICIO	PAGO DE CAPITAL	PAGO DE INTERÉS	DIVIDENDO	CAPITAL PENDIENTE
1	\$ 50,000.00	\$ 1,868.37	\$ 466.67	\$ 2,335.04	\$ 48,131.63
2	\$ 48,131.63	\$ 1,885.81	\$ 449.23	\$ 2,335.04	\$ 46,245.82
3	\$ 46,245.82	\$ 1,903.41	\$ 431.63	\$ 2,335.04	\$ 44,342.41
4	\$ 44,342.41	\$ 1,921.17	\$ 413.86	\$ 2,335.04	\$ 42,421.24
5	\$ 42,421.24	\$ 1,939.11	\$ 395.93	\$ 2,335.04	\$ 40,482.13
6	\$ 40,482.13	\$ 1,957.20	\$ 377.83	\$ 2,335.04	\$ 38,524.93
7	\$ 38,524.93	\$ 1,975.47	\$ 359.57	\$ 2,335.04	\$ 36,549.45
8	\$ 36,549.45	\$ 1,993.91	\$ 341.13	\$ 2,335.04	\$ 34,555.55
9	\$ 34,555.55	\$ 2,012.52	\$ 322.52	\$ 2,335.04	\$ 32,543.03
10	\$ 32,543.03	\$ 2,031.30	\$ 303.73	\$ 2,335.04	\$ 30,511.72
11	\$ 30,511.72	\$ 2,050.26	\$ 284.78	\$ 2,335.04	\$ 28,461.46
12	\$ 28,461.46	\$ 2,069.40	\$ 265.64	\$ 2,335.04	\$ 26,392.07
13	\$ 26,392.07	\$ 2,088.71	\$ 246.33	\$ 2,335.04	\$ 24,303.35
14	\$ 24,303.35	\$ 2,108.21	\$ 226.83	\$ 2,335.04	\$ 22,195.15
15	\$ 22,195.15	\$ 2,127.88	\$ 207.15	\$ 2,335.04	\$ 20,067.27
16	\$ 20,067.27	\$ 2,147.74	\$ 187.29	\$ 2,335.04	\$ 17,919.52
17	\$ 17,919.52	\$ 2,167.79	\$ 167.25	\$ 2,335.04	\$ 15,751.73
18	\$ 15,751.73	\$ 2,188.02	\$ 147.02	\$ 2,335.04	\$ 13,563.71
19	\$ 13,563.71	\$ 2,208.44	\$ 126.59	\$ 2,335.04	\$ 11,355.27
20	\$ 11,355.27	\$ 2,229.05	\$ 105.98	\$ 2,335.04	\$ 9,126.22
21	\$ 9,126.22	\$ 2,249.86	\$ 85.18	\$ 2,335.04	\$ 6,876.36
22	\$ 6,876.36	\$ 2,270.86	\$ 64.18	\$ 2,335.04	\$ 4,605.50
23	\$ 4,605.50	\$ 2,292.05	\$ 42.98	\$ 2,335.04	\$ 2,313.45
24	\$ 2,313.45	\$ 2,313.45	\$ 21.59	\$ 2,335.04	\$ (0.00)
TOTAL CANCELADO EN EL PERÍODO:					\$ 56,040.90

CONCLUSIONES.-

La tasa de interés es la más baja en relación a otras entidades y corresponde al BNF²⁶, mientras que del Banco del Pacífico se encuentra en el 11,83% y del Banco del Pichincha en el 12% razón por la cual se ha escogido a esta entidad.

El valor pagado en Intereses de \$6040,90 es considerado como gasto para la empresa.

²⁶ BNF: Banco Nacional de Fomento.

7.4 INGRESOS.-

AÑO	HECTÁREAS DISPONIBLES	KG X ÁRBOL	KG DISPONIBLES	TIPO	CANTIDAD	PVP X KILO	INGRESO TOTAL
1	9	15	54000	Exportación	12000.00	\$ 2.50	\$ 82,500.00
				Local	42000.00	\$ 1.25	
2	9	15	54000	Exportación	13320.00	\$ 2.56	\$ 87,779.25
				Local	40680.00	\$ 1.32	
3	9	15	54000	Exportación	14785.20	\$ 2.63	\$ 93,393.07
				Local	39214.80	\$ 1.39	
4	9	15	54000	Exportación	16411.57	\$ 2.69	\$ 99,356.03
				Local	37588.43	\$ 1.47	
5	10	17	68000	Exportación	18216.84	\$ 2.76	\$ 127,360.72
				Local	49783.16	\$ 1.55	
6	10	25	100000	Exportación	20220.70	\$ 2.83	\$ 187,530.11
				Local	79779.30	\$ 1.63	
7	10	35	140000	Exportación	22444.97	\$ 2.90	\$ 267,685.60
				Local	117555.03	\$ 1.72	
8	10	50	200000	Exportación	24913.92	\$ 2.97	\$ 392,404.65
				Local	175086.08	\$ 1.82	
9	10	65	260000	Exportación	27654.45	\$ 3.05	\$ 529,957.64
				Local	232345.55	\$ 1.92	
10	10	65	260000	Exportación	30696.44	\$ 3.12	\$ 559,919.22
				Local	229303.56	\$ 2.02	
11	10	65	260000	Exportación	34073.05	\$ 3.20	\$ 591,435.80
				Local	225926.95	\$ 2.14	
12	10	65	260000	Exportación	37821.09	\$ 3.28	\$ 624,545.02
				Local	222178.91	\$ 2.25	
13	10	65	260000	Exportación	41981.41	\$ 3.36	\$ 659,274.04
				Local	218018.59	\$ 2.38	
14	10	65	260000	Exportación	46599.36	\$ 3.45	\$ 695,636.12
				Local	213400.64	\$ 2.51	
15	10	65	260000	Exportación	51725.29	\$ 3.53	\$ 733,626.62
				Local	208274.71	\$ 2.65	
TOTAL DE INGRESOS:							\$ 5,369,375.54

Durante los 4 primeros años únicamente se va a adquirir el aguacate a los productores de la parroquia de Guayllabamba para comercializarlo en el mercado estadounidense.

A partir del año 5 el terreno que se adquirió empieza a rendir frutos con lo cual se nota un incremento en la cantidad de kilogramos disponibles para la venta y por ende en el ingreso total.

La venta al mercado internacional se encuentra justificada por la demanda existente de aguacate ecuatoriano según la USDA²⁷.

²⁷ USDA: Organismo norteamericano encargado del estudio del nivel de exportaciones e importaciones.

7.5 COSTOS.-

CUADRO DE COSTOS DIRECTOS		
PERÍODO	RUBRO	COSTO
FORMACIÓN		
Año 1 al Año 3	Fertilizantes	\$ 700.00
	Pesticidas	\$ 1,000.00
	Herbicidas	\$ 1,500.00
	Técnicos	\$ 3,000.00
	Mano de Obra	\$ 5,000.00
TOTAL		\$ 11,200.00
PRODUCCIÓN		
Año 4 al Año 8	Fertilizantes	\$ 1,000.00
	Pesticidas	\$ 1,100.00
	Herbicidas	\$ 850.00
	Técnicos	\$ 3,000.00
	Mano de Obra	\$ 5,500.00
Polinización	\$ 1,000.00	
TOTAL		\$ 12,450.00
INVERSIÓN CONTINUA		
Año 9 en Adelante	Fertilizantes	\$ 1,200.00
	Pesticidas	\$ 1,200.00
	Herbicidas	\$ 950.00
	Técnicos	\$ 3,000.00
	Mano de Obra	\$ 5,500.00
Polinización	\$ 1,000.00	
TOTAL		\$ 12,850.00
TOTAL DE COSTOS:		\$ 36,500.00

CUADRO DE COSTOS INDIRECTOS	
RUBRO	COSTO
Costos de Transporte Interno de 4 Contenedores de 20 Pies Refrigerados	\$ 3,800.00
Costos de Transporte Internacional en 4 Contenedores de 20 Pies Refrigerados	\$ 20,000.00
Seguro durante el transporte (de 1,5% del valor FOB)	\$ 16,493.75
Salarios Personal Administrativo	\$ 3,500.00
Servicios Básicos	\$ 3,200.00
TOTALES:	\$ 46,993.75

7.6 DEPRECIACIONES.-

AÑOS	DETALLE	VALOR EN LIBROS	PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN	GASTO DEPRECIACIÓN ANUAL
1 AL 3	Equipos de Computación	\$ 2,000.00	33.33%	\$ 666.60
	Muebles y Enseres	\$ 1,000.00	10.00%	\$ 100.00
	Edificio	\$ 15,000.00	5.00%	\$ 750.00
	Maquinaria y Equipos	\$ 5,400.00	10.00%	\$ 540.00
TOTAL DE DEPRECIACIÓN ANUAL:				\$ 2,056.60

AÑOS	DETALLE	VALOR EN LIBROS	PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN	GASTO DEPRECIACIÓN ANUAL
4 al 5	Muebles y Enseres	\$ 1,000.00	10.00%	\$ 100.00
	Edificio	\$ 15,000.00	5.00%	\$ 750.00
	Maquinaria y Equipos	\$ 5,400.00	10.00%	\$ 540.00
TOTAL DE DEPRECIACIÓN ANUAL:				\$ 1,390.00

AÑOS	DETALLE	VALOR EN LIBROS	PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN	GASTO DEPRECIACIÓN ANUAL
6 AL 10	Muebles y Enseres	\$ 1,000.00	10.00%	\$ 100.00
	Edificio	\$ 15,000.00	5.00%	\$ 750.00
	Maquinaria y Equipos	\$ 5,400.00	10.00%	\$ 540.00
TOTAL DE DEPRECIACIÓN ANUAL:				\$ 1,390.00

AÑOS	DETALLE	VALOR EN LIBROS	PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN	GASTO DEPRECIACIÓN ANUAL
11 AL 15	Edificio	\$ 15,000.00	5.00%	\$ 750.00
TOTAL DE DEPRECIACIÓN ANUAL:				\$ 750.00

Los porcentajes de depreciación y los años de vida útil se los toma en base a la información obtenida del SRI²⁸.

Para este proyecto en las tablas de depreciación se ha utilizado un método sin valor residual

²⁸ SRI: Servicio de Rentas Internas.

7.7 FLUJO DE CAJA.-

AÑO	INVERSIÓN	INGRESOS	COSTOS DIRECTOS	PRÉSTAMO	DEPRECIACIÓN	COSTOS INDIRECTOS	IMPREVISTO	UTILIDAD O PÉRDIDA
0	\$ 135,400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (135,400.00)
1	\$ -	\$ 82,500.00	\$ 11,200.00	\$ 28,020.48	\$ 2,056.60	\$ 46,993.75	\$ 1,000.00	\$ (2,657.63)
2	\$ -	\$ 87,779.25	\$ 11,200.00	\$ 28,020.48	\$ 2,056.60	\$ 47,933.63	\$ 1,050.00	\$ 1,631.74
3	\$ -	\$ 93,393.07	\$ 11,200.00	\$ -	\$ 2,056.60	\$ 48,892.30	\$ 1,102.50	\$ 34,254.87
4	\$ -	\$ 99,356.03	\$ 12,450.00	\$ -	\$ 1,390.00	\$ 49,870.14	\$ 1,157.63	\$ 37,268.26
5	\$ -	\$ 127,360.72	\$ 12,450.00	\$ -	\$ 1,390.00	\$ 50,867.55	\$ 1,215.51	\$ 64,217.67
6	\$ -	\$ 187,530.11	\$ 12,450.00	\$ -	\$ 1,390.00	\$ 51,884.90	\$ 1,276.28	\$ 123,308.93
7	\$ -	\$ 267,685.60	\$ 12,450.00	\$ -	\$ 1,390.00	\$ 52,922.60	\$ 1,340.10	\$ 202,362.91
8	\$ -	\$ 392,404.65	\$ 12,450.00	\$ -	\$ 1,390.00	\$ 53,981.05	\$ 1,407.10	\$ 325,956.50
9	\$ -	\$ 529,957.64	\$ 12,850.00	\$ -	\$ 1,390.00	\$ 55,060.67	\$ 1,477.46	\$ 461,959.51
10	\$ -	\$ 559,919.22	\$ 12,850.00	\$ -	\$ 1,390.00	\$ 56,161.88	\$ 1,551.33	\$ 490,746.01
11	\$ -	\$ 591,435.80	\$ 12,850.00	\$ -	\$ 750.00	\$ 57,285.12	\$ 1,628.89	\$ 520,421.78
12	\$ -	\$ 624,545.02	\$ 12,850.00	\$ -	\$ 750.00	\$ 58,430.82	\$ 1,710.34	\$ 552,303.86
13	\$ -	\$ 659,274.04	\$ 12,850.00	\$ -	\$ 750.00	\$ 59,599.44	\$ 1,795.86	\$ 585,778.75
14	\$ -	\$ 695,636.12	\$ 12,850.00	\$ -	\$ 750.00	\$ 60,791.43	\$ 1,885.65	\$ 620,859.05
15	\$ -	\$ 733,626.62	\$ 12,850.00	\$ -	\$ 750.00	\$ 62,007.26	\$ 1,979.93	\$ 657,539.44
TOTAL:	\$ 135,400.00	\$ 5,732,403.89	\$ 185,800.00	\$ 56,040.96	\$ 19,649.80	\$ 812,682.51	\$ 21,578.56	\$ 4,540,551.65

TASA:	8.17%	TIR:	44%
VAN:	\$ 1,561,292.53	PRI:	6.06

CONCLUSIONES.-

La tasa de descuento en este caso de: 8.17% se toma en base a la información de la tasa de interés activa referencial del Banco Central del Ecuador del Mes de Agosto del 2012

El VAN, Valor Actual Neto indica que al día de hoy el valor total de la inversión será de: \$1561292.53

Se ha establecido un incremento de un 5% anual en cuanto al valor de imprevisto que se tiene ante cualquier evento que pueda suceder

El TIR, Tasa Interna de Retorno en este caso del: 44% indica que por cada dólar invertido se ganarían: 44 centavos

El PRI, Período de Recuperación de la Inversión indica que se recuperará la inversión en: 6.06 años, es decir en 6 años y 23 días

7.8 ANÁLISIS ECONÓMICO.-

Por la característica del negocio se obtiene que en el primer año se tenga una fuerte inversión de \$135400 debido a la adquisición del terreno y de lo necesario para realizar la primera siembra.

Se nota también que debido al tiempo que demora en crecer los árboles hasta llegar al punto en el que la producción es óptima, recién a partir del quinto año se empiezan a generar ingresos

Debido al tipo de negocio de carácter agrícola, se deben tomar en cuenta el gasto anual en fungicidas, plaguicidas y demás para hacer que la producción entregue la mayor cantidad de frutos y con la mejor calidad posible.

CAPÍTULO VIII:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES.-

Este proyecto busca que el Ecuador llegue a tener una importante participación en el mercado estadounidense, tratando de seguir los pasos de México que es el principal proveedor de este fruto hacia dicho mercado.

El gobierno ecuatoriano ofrece importantes beneficios para quienes se dediquen a la agricultura especialmente en zonas rurales.

El Ecuador es un país que históricamente no ha invertido en lo relacionado a la investigación para el mejoramiento en la producción agrícola razón por la cual la producción en cierto modo es insipiente y las plagas resultan ser un grave problema para los productores.

El consumidor norteamericano busca siempre tener adquirir el mejor producto posible, que le garantice la mejor calidad, buen sabor y frescura.

Durante el proceso productivo es importante tener los menores costos de producción posibles para incrementar las utilidades.

Los tratados bilaterales entre el Ecuador y los Estados Unidos otorgan a los productores un importante beneficio que permite ser más competitivo que los otros productores, permitiendo ingresar con precios más bajos al mercado estadounidense debido a la exoneración de aranceles que se tiene.

El aplicar nuevas formas para llamar la atención de los potenciales clientes es importante para incrementar las ventas.

La producción y comercialización de aguacate hacia el mercado estadounidense demuestra ser una importante oportunidad de negocio debido a que los estados financieros que se demuestran en este estudio son positivos.

No todas las variedades de aguacate pueden ser comercializadas en el mercado internacional debido a sus características y a los gustos diferentes que se tienen en los mercados extranjeros, además que las variedades Hass y Fuerte presentan una mejor calidad y un menor impacto negativo por concepto de enfermedades como plagas además de presentar un mejor sabor y textura lo cual lo hacen ideal para preparar ensaladas, aderezos y una herramienta muy eficaz en el control del colesterol.

Ecuador debido a las condiciones climáticas favorables, nutrientes de la tierra, humedad y otros presenta un alto índice de rendimiento por tonelada sembrada lo cual hace que sea una importante ventaja en relación a los competidores.

Se debe mantener un óptimo manejo del sistema de agua de riego, especialmente durante el proceso de siembra cuidando de cada uno de los árboles y luego tomar en cuenta condiciones que pueden afectar al riego como son los factores climáticos.

Se debe tener mucho cuidado durante la producción del aguacate, debido a que se busca ingresar al mercado estadounidense que tiene una gran cantidad de requisitos que se deben cumplir en búsqueda de conseguir las certificaciones necesarias para su comercialización

La vida en la percha que tendrá el aguacate la cual será de aproximadamente de 3 semanas a partir del momento en el que se lo cosecha.

8.2 RECOMENDACIONES.-

Se deben analizar los factores y procedimientos que ubicaron a México como el principal país exportador de aguacate a nivel mundial, adoptando las mejores prácticas y mejorando aquellas en las que México ha fallado.

Se debe aprovechar el incentivo que ofrece el gobierno ecuatoriano para quienes produzcan en parroquias alejadas de la ciudad, con lo cual se tiene 5 años sin pagar aranceles lo cual ayuda a incrementar los ingresos.

Se debe aumentar la investigación y desarrollo sobretodo en el campo de la biotecnología para mejorar el desarrollo de los aguacates además de disminuir las plagas que pueden afectarlo.

Se debe innovar y emplear constantemente nuevos procedimientos y productos para la conservación de los alimentos, en búsqueda de conservar intactas las propiedades, vitaminas, minerales y características propias del aguacate.

Se deben implementar tecnología y procesos que permitan mejorar la competitividad para de esta manera optimizar recursos tanto humanos como financieros.

Participar activamente en las mesas de diálogo para conseguir que el aguacate tenga facilidades y tratados comerciales para ingresar de una mejor manera y sin pago de aranceles a los Estados Unidos con lo cual se tendría una ventaja competitiva sobre los otros países exportadores de este fruto.

Establecer reuniones con los potenciales clientes para dar a conocer las bondades del aguacate ecuatoriano, las ventajas que tienen para adquirir este fruto y dar a conocer las características que hacen que el aguacate ecuatoriano sea mucho mejor que el que ofrecen los otros países productores.

Se debe llevar a cabo la ejecución este proyecto en razón de que es una importante oportunidad de negocio.

Se debe incrementar los sembríos de aguacate de las variedades Fuerte y de Hass ya que son las más apetecidas en el mercado estadounidense y que en la zona de Guayllabamba estas variedades no son muy conocidas.

Se recomienda incrementar los sembríos de aguacate en el país debido a que ofrece características que hacen que el fruto tengan características que lo hacen más apetecible para el mercado estadounidense.

El uso de pesticidas, fertilizantes y fungicidas debe ser controlado para cumplir con los estándares establecidos por la FDA²⁹.

Se deben optimizar los procesos de logística y mantener la cadena de frío durante todo el proceso de transporte para que el producto se mantenga en buen estado en todo momento.

²⁹ **FDA:** Ente estadounidense encargado de la administración y regulación de alimentos y medicamentos.

BIBLIOGRAFÍA

Agro Negocios. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de Guía Técnica Para el Cultivo de Aguacate: www.agronegocios.gov.sv

Aserca. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria: www.aserca.gov.mx

Avocado. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de Historia de los Aguacates: www.avocado.org/espanol/historia.php

Avocado Source. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de Industrialización del Aguacate: www.avocadosource.com/WAC5/Papers/WAC5_P749.pdf

Banco Central del Ecuador. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.bce.fin.ec

Cooperación Financiera Nacional. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.cfn.fin.ec

Corpei. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.corpei.org

Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.usda.gov

Ecuador Exporta. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.ecuadorexporta.com

Faostat. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de <http://faostat.fao.org>

Fedexport. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.fedexport.com/img/req_permiso_sanitario.pdf

Gestiópolis. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/aguacatehass.htm

INIAP. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.iniap.gov.ec

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.inec.gov.ec

Mac Map. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.macmap.org

Market Line. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.marketlineinfo.com

Organización de Estados Americanos. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.oas.org/DSD/publications/Unit/oea60s/ch21.htm#TopOfPage

Organización del Aguacate. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.elaguacate.org/Cpmposicion-nutricional-de-Aguacate/5

Organización Mundial de Comercio. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.wto.org/spanish

Plantas Para Curar. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.plantasparacurar.com

P-Maps. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.p-maps.org

Pro Hass. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.prohass.com

SICA. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de SICA: www.sica.gov.ec

Trade Map. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.trademap.org

Wikipedia. (04 de 12 de 2011). Recuperado el 04 de 12 de 2011, de www.wikipedia.com

ACEBAL, O. R. (1991). *Técnicas de Exportación* (Primera ed.). Santa Fé, Argentina: Culzoni Editores.

BAELL, G. (1997). *La Exportación Está En Sus Manos* (Primera ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión.

BALDINELLI, E. (1990). *Exportadores Exitosos de América Latina* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina.

BALL, D. (1996). *Negocios Internacionales* (Quinta ed.). Madrid, España.

- BERTRÁN, G. (1994). *Marketing Internacional y Exportación* (Primera Edición ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión.
- CAMPAÑA, E. (2001). *El Desafío de Exportar* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.
- CASTILLO, B. (2002). *Siembra del Aguacate Hass*. Ciudad de Guatemala: Infoagro.
- Centro de Información e Inteligencia Comercial. (2009). *Perfil del Aguacate*. CORPEI, Quito.
- Centro de Información e Inteligencia Comercial. (2009). *Perfil del Aguacate*. Quito: CORPEI.
- COLAIACOVO, J. L. (1996). *Comercialización Internacional y Desarrollo de Exportaciones* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.
- DÍAZ MIER, M. Á. (1996). *Técnicas de Comercio Exterior* (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Fundación de Innovación Agraria. (1997). *Transformación Industrial del Aguacate*. Ministerio de Agricultura de Chile, F.I.A., Santiago de Chile.
- GIGNACCO, B. R. (2004). *Fundamentos de Comercialización Internacional* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.
- HILL, C. (2004). *International Business: Competing in The Global Marketplace* (Primera ed.). Nueva York, Estados Unidos: Editorial Mc Graw Hill.
- MALHOTRA, N. (1996). *Investigación de Mercados, Un Enfoque Práctico* (Primera ed.). México D.F., México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- PLOW, G. (2002). *Manual Práctico de Operaciones de Cambio y de Comercio Exterior* (Quinta ed.). Santiago, Chile: Editorial Estudios Jurídicos.
- Telégrafo, D. E. (21 de 01 de 2012). El Aguacate Hass, con un gran potencial de exportación. *El Aguacate Hass, con un gran potencial de exportación*, pág. 7.

TORRES CONTRERAS, D. P. (2010). *Estrategias Competitivas Para La Exportación de Aguacate Ecuatoriano* (Primera ed.). Quito, Pichincha, Ecuador.

VILLAREAL, R. (2004). *El Modelo de Competitividad Sistémica de los Agro Negocios en la Cadena Global de Valor* (Primera ed.). México D.F., México: Editorial Fedepal.