



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**



Instituto de  
**Posgrado**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE AGROEMPRESAS Y AGRONEGOCIOS**

**TEMA:**

“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL MERCADO DEL AGUACATE EN LA ZONA 1: CON ÉNFASIS EN LA ASOCIATIVIDAD”

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster en Gestión de Agronegocios y Agroempresas.

**AUTORA:** Diana Alexandra Castro Quelal

**DIRECTOR:** Ing. Henry Marcelo Vallejos Orbe Mgs.

IBARRA - ECUADOR

2020

## **CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TÉSIS**

En calidad de Director de la tesis de grado titulada “**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL MERCADO DEL AGUACATE EN LA ZONA 1: CON ÉNFASIS EN LA ASOCIATIVIDAD**” presentado por: **Diana Alexandra Castro Quelal**, para optar por el grado de Magister en Gestión de Agroempresas y Agronegocios, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación privada y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 24 días del mes de enero de 2020

**Lo certifico**

(Firma).....

Ing. Henry Marcelo Vallejos Orbe Mgs.

C.C.: 1001813821



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**



Instituto de  
Posgrado

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

| <b>DATOS DE CONTACTO</b>            |   |                        |            |
|-------------------------------------|---|------------------------|------------|
| <b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>         | 1003595624  |                        |            |
| <b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>         | Diana Alexandra Castro Quelal   |                        |            |
| <b>DIRECCIÓN:</b>                   | Av. Eugenio Espejo 9-126 y Carlos Emilio Grijalva   |                        |            |
| <b>EMAIL:</b>                       | dianacastro685@gmail.com  |                        |            |
| <b>TELÉFONO FIJO:</b>               | 06 2585665  | <b>TELÉFONO MÓVIL:</b> | 0999930458 |
| <b>DATOS DE LA OBRA</b>             |   |                        |            |
| <b>TÍTULO:</b>                      | “FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL MERCADO DEL AGUACATE EN LA ZONA 1: CON ÉNFASIS EN LA ASOCIATIVIDAD” |                        |            |
| <b>AUTOR (ES):</b>                  | Diana Alexandra Castro Quelal   |                        |            |
| <b>FECHA:</b>                       | 2020/01/24  |                        |            |
| <b>SOLO PARA TRAB/AJOS DE GRADO</b> |   |                        |            |
| <b>PROGRAMA:</b>                    | <input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>                        |                        |            |
| <b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>      | Magister en Gestión de Agroempresas y Agronegocios  |                        |            |
| <b>ASESOR /DIRECTOR:</b>            | Ing. Henry Marcelo Vallejos Orbe Mgs.   |                        |            |

## 2. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra, a los 24 días del mes de enero de 2020

### LA AUTORA

(Firma).....

Diana Alexandra Castro Quelal

C.I.: 1003595624

## REGISTRO BIBLIOGRAFICO

**Guía:** POSGRADO – UTN

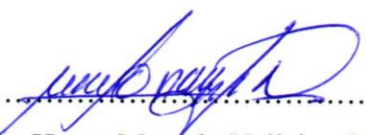
**Fecha:** Ibarra, 24 enero de 2020

**Diana Alexandra Castro Quelal:** “FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL MERCADO DEL AGUACATE EN LA ZONA 1: CON ÉNFASIS EN LA ASOCIATIVIDAD”, /Trabajo de grado. Magíster en Gestión de Agroempresas y Agronegocios. Universidad Técnica del Norte Ibarra.

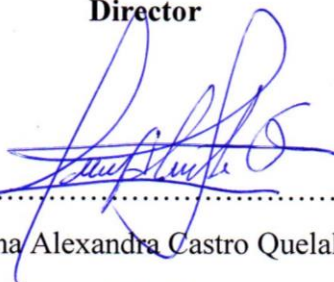
**DIRECTOR:** Ing. Henry Marcelo Vallejos Orbe Mgs.

El principal objetivo de la presente investigación fue, Evaluar los factores que influyen en la competitividad del mercado del aguacate, con enfoque en la asociatividad, en la Zona 1. Entre los objetivos específicos tenemos: Diagnosticar los actores y factores que intervienen en la asociatividad de productores de aguacate en la zona 1 del Ecuador. Caracterizar la cadena productiva del aguacate en el Ecuador. Analizar el rol de la asociatividad en el Ecuador en conjunto con el marco legal de la ley de economía popular y solidaria del país. Establecer estrategias para los modelos de asociatividad para productores del aguacate fuerte y hass en la zona 1 del Ecuador.

**Fecha:** Ibarra, 24 enero de 2020

  
.....  
Ing. Henry Marcelo Vallejos Orbe Mgs.

**Director**

  
.....  
Diana Alexandra Castro Quelal  
**Autora**

## **DEDICATORIA**

El trabajo y esfuerzo siempre ha sido el ideal que mi familia mantiene en todos los proyectos, metas u objetivos que nos hemos trazado; por lo que dedico el presente trabajo a mis hijas, mis padres y hermanos, ya que gracias a ellos con su incondicional apoyo he logrado culminar exitosamente mis estudios.

*Diana Alexandra Castro Quelal*

## **AGRADECIMIENTO**

El proceso de aprendizaje de un estudiante es desde las aulas y aún más con las personas ideales para poder establecer y cumplir las metas, es por este motivo que agradezco infinitamente a Ing. Marcelo Vallejos Msc., tutor de este trabajo de investigación por su paciencia y guía en todo el proceso y de igual manera a la Ing. Patricia Aguirre Phd. Asesora y guía en todo el proceso investigativo.

Mi más sincero reconocimiento al Ing. Robert Flick que con su gran experiencia y tiempo, trazaron el mejor rumbo para poder enriquecer este trabajo escrito lleno de expectativa y confianza de colaborar con los productores de aguacate de la zona 1 del Ecuador, con el afán de gestionar un proceso de asociatividad cooperativista exitoso en el país.

*Diana Alexandra Castro Quelal*

## **RESUMEN**

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL MERCADO DEL AGUACATE EN LA ZONA 1: CON ÉNFASIS EN LA ASOCIATIVIDAD.

**Autora:** Diana Alexandra Castro Quelal

**Correo:**

El cultivo del aguacate en el Ecuador tiene problemas en la producción y comercialización, no existe suficiente área cultivada, falta de información, capacitación, asistencia técnica y administrativa, falta de capacidad empresarial, estandarización y normas de los modelos de producción. El objetivo de este estudio fue evaluar a los factores que influyen a la competitividad de la cadena productiva del aguacate en la Zona 1: con énfasis en la asociatividad. La metodología aplicada fue en cuatro fases: primero, Mapeo de Actores Clave - MAC se utilizó el enfoque de Pozo Solís, se aplicó encuestas a productores de aguacate y análisis de factores en base a el estudio sobre la Institucionalidad de apoyo a la asociatividad - IICA; segundo, el modelo de esquema de cadena productiva de la CEPAL; tercero, pirámide de Kensel del Ecuador orden jurídico que rige a los entes asociados; cuarto, diagnóstico FODA con el propósito de formular una estrategia de asociatividad. En resultados se describe e identifica a los actores clave que intervienen en la asociatividad son: actores gubernamentales (Presidente de la República, MAGAP – Dirección Provincial), actores sociales (Agrícola Buenos Aires, Agrícola San Blas, Marcelo Reinosos, Jorge Altuna, Mauricio Dávalos, Corpoaguacate, Federación de fruticultores del Norte, Agrocatem, Yama Farms, Fresh & Natural y el mercado consumidor); los factores que intervienen para desarrollar con éxito una asociación son: calidad, precio, demanda, volumen de producción, rendimiento y rentabilidad; aspectos que permitieron esquematizar la cadena productiva del aguacate, establecer las relaciones y acciones que cada eslabón realiza (proveedores, productores, canales de comercialización y consumidor). El rol de la asociatividad en el Ecuador está regido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria que indica los pasos para la conformación de las distintas formas de organización asociadas que se puede constituir en el país; lo que ayudó a plantear una estrategia de un ente comunitario que permita al agricultor tener una visión con mayor proyección. En conclusión, el Estado es el actor principal que tiene la labor de salvaguardar con leyes y proyectos la articulación de organismos asociativos que permitan fortalecer cultivos en el país.

**Palabras clave:** cadena productiva, competitividad, asociatividad, aguacate



**“FACTORS THAT INFLUENCE COMPETITIVENESS OF THE AVOCADO  
MARKET IN AREA 1: WITH EMPHASIS IN ASSOCIATIVITY”**

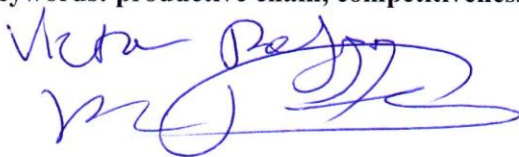
Author: Diana Alexandra Castro Quelal

Tutor: Mgs. Henry Marcelo Vallejos Orbe

Year: 2019

Avocado cultivation in Ecuador has problems in production and commercialization, as there is not enough cultivated area, information, training, technical and administrative assistance, business capacity, standardization and standards of production models. The objective of this study was to evaluate the factors that influence the competitiveness of the avocado production chain in Zone 1: with an emphasis on associativity. The methodology was applied in four phases: first, Mapping of Key Actors — MAC the Pozo Solís approach was used, surveys were applied to avocado producers and an analysis to factors based on the study on the Institutionality of support for associativity — IICA ; second, the ECLAC production chain scheme model; third, the Kensel pyramid of Ecuador legal order that governs the associated entities; Fourth, SWOT diagnosis with the purpose of formulating an associativity strategy. The results describe and identify the key actors involved in the association: government (President of the Republic, MAGAP - Provincial Directorate), social (Agrícola Buenos Aires, Agrícola San Blas, Marcelo Reinosos, Jorge Altuna, Mauricio Dávalos , Corpoaguacate, Federation of Northern Fruit Growers, Agrocatem, Yama Farms, Fresh & Natural and the consumer market); The factors involved in successfully developing an association are: quality, price, demand, production volume, performance and profitability; used in the schematizing of the avocado production chain, establishing the relationships and actions that each link performs (suppliers, producers, marketing and consumer channels). The role of associativity in Ecuador is governed by the Organic Law of Popular and Solidarity Economy which shows the steps for the conformation of the different forms of associated organization that can be constituted in the country; which was used to propose a strategy of a community entity that allows the farmer to have a vision with greater projection. In conclusion, the State is the main actor that has the task of safeguarding through laws and projects the articulation of associative organisms to strengthen crops in the country.

**Keywords: productive chain, competitiveness, associativity, avocado.**



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |      |
|--|------|
| CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....                                    | ii   |
| AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD<br>TÉCNICA DEL NORTE ..... | iii  |
| REGISTRO BIBLIOGRAFICO .....   | v    |
| DEDICATORIA .....  | iv   |
| AGRADECIMIENTO .....   | vii  |
| RESUMEN.....   | viii |
| ABSTRACT .....   | ix   |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....   | x    |
| ÍNDICE DE TABLAS .....   | xiii |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....   | xv   |
| CAPÍTULO I.....  | 1    |
| 1. Introducción.....   | 1    |
| 1.1. Problema de la investigación .....  | 1    |
| 1.2. Objetivos de la investigación.....  | 3    |
| 1.2.1. Objetivo general .....  | 3    |
| 1.2.2. Objetivos específicos .....   | 3    |
| 1.3. Preguntas de investigación .....  | 4    |
| 1.4. Justificación de la investigación .....   | 5    |
| CAPÍTULO II .....  | 7    |
| 2. Marco referencial.....  | 7    |
| 2.1. Antecedentes.....   | 7    |
| 2.2. Referentes teóricos.....  | 8    |
| 2.2.1. Competitividad.....   | 8    |
| 2.2.2. Condiciones agroecológicas del cultivo de aguacate en el Ecuador .....          | 9    |
| 2.2.3. Calidad .....   | 11   |
| 2.2.4. Precio.....   | 12   |
| 2.2.5. Cadena Productiva .....   | 13   |
| 2.2.6. Asociatividad.....  | 17   |

|   |    |
|---|----|
| 2.3. Marco legal .....  | 22 |
| 2.3.1. Sector productivo agrícola .....   | 22 |
| 2.3.2. Pirámide de Kelsen en el Ecuador .....   | 23 |
| 2.3.3. Ley popular y solidaria.....   | 26 |
| CAPÍTULO III .....  | 29 |
| 3. Marco metodológico.....  | 29 |
| 3.1. Descripción del área de estudio: Zona de Planificación 1 del Ecuador.....  | 29 |
| 3.2. Enfoque y tipos de investigación .....   | 32 |
| 3.2.1. Enfoque de la investigación .....  | 32 |
| 3.2.2. Tipos de investigación.....  | 33 |
| 3.2.3. Investigación de campo.....  | 33 |
| 3.2.4. Investigación descriptiva.....   | 33 |
| 3.2.5. Investigación prospectiva.....   | 33 |
| 3.3. Procedimiento de Investigación.....  | 34 |
| 3.3.1. Fase 1: Diagnóstico de los actores y factores que intervienen en la asociatividad.....                             | 34 |
| 3.3.2. Fase 2: Caracterización de la cadena productiva del aguacate en el Ecuador .....                                   | 39 |
| 3.3.3. Fase 3: Análisis del rol de la asociatividad según la normativa legal vigente.....                                 | 39 |
| 3.3.4. Fase 4: Presentación de las estrategias de un modelo asociativo óptimo a la realidad nacional. ....                | 40 |
| 3.4. Población .....  | 40 |
| 3.5. Muestra .....  | 41 |
| CAPÍTULO IV .....   | 43 |
| 4. Resultados .....   | 43 |
| 4.1. Diagnóstico de los actores y factores que intervienen en la asociatividad de la cadena productiva del aguacate ..... | 43 |
| 4.1.1. Mapeo de actores.....  | 43 |
| 4.1.2. Aspectos generales de los productores de aguacate .....  | 58 |
| 4.1.3. Aspectos de caracterización de producción del aguacate .....   | 60 |
| 4.1.4. Aspectos de comercialización del aguacate .....  | 64 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.1.5. Aspectos de asociatividad .....   | 66  |
| 4.1.6. Factores que intervienen en la asociatividad de producción del aguacate ..... | 66  |
| 4.2. Caracterización de la cadena productiva del aguacate en el Ecuador.....         | 77  |
| 4.2.1. Clasificación de la cadena productiva.....                                    | 79  |
| 4.2.1.1.....   | 79  |
| 4.2.2. Puntos críticos de la cadena productiva del aguacate .....                    | 84  |
| 4.3. Rol de la asociatividad en el Ecuador.....                                      | 88  |
| 4.3.1. Antecedentes de la asociatividad .....  | 88  |
| 4.3.2. La asociatividad en el Ecuador .....  | 90  |
| 4.3.3. Normativa legal del Ecuador.....  | 93  |
| 4.4. Planteamiento de estrategias.....   | 99  |
| 4.4.1. Matriz FODA .....   | 99  |
| 4.4.2. Cruces estratégicos.....  | 101 |
| 4.4.3. Estrategias de Asociatividad .....  | 104 |
| CAPITULO V .....   | 111 |
| 5. Conclusiones y recomendaciones.....   | 111 |
| 5.1. Conclusiones.....   | 111 |
| 5.2. Recomendaciones .....   | 113 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 115 |
| LINCOGRAFÍA.....   | 122 |
| ANEXOS .....   | 123 |
| Anexo 1. PIB Total y PIB Agropecuario. Millones de dólares .....                     | 123 |
| Anexo 2. Cuestionario a productores locales .....                                    | 124 |
| Anexo 3. Lista de productores encuestados .....                                      | 130 |
| Anexo 4. Ficha de observación .....  | 139 |
| Anexo 5. Lista de contactos de actores de la cadena productiva del aguacate.....     | 140 |
| Anexo 6. Formas de organización asociativa en el Ecuador .....                       | 146 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Condiciones agroecológicas idóneas para el cultivo del aguacate.....                       | 10  |
| Tabla 2. Condiciones técnicas de productividad del aguacate.....                                    | 16  |
| Tabla 3. Matriz de actores - pasos.....   | 35  |
| Tabla 4. Productores de aguacate Zona de Planificación 1.....                                       | 41  |
| Tabla 5. Segmentación de los productores de aguacate por tamaño.....                                | 44  |
| Tabla 6. Roles y Funciones de los actores de la asociatividad del aguacate.....                     | 46  |
| Tabla 7. Matriz de análisis de actores - aplicación .....   | 47  |
| Tabla 8. Acuerdos firmados por el Ecuador con los principales países importadores de aguacate ..... | 48  |
| Tabla 9. principales proveedores de insumos .....   | 51  |
| Tabla 10. Principales productores de la Zona de planificación 1 .....                               | 52  |
| Tabla 11. Principales empresas agroindustriales de la Zona Norte del Ecuador .....                  | 53  |
| Tabla 12. Clasificación de actores .....  | 54  |
| Tabla 13. Clasificación por calibres del aguacate .....   | 69  |
| Tabla 14. Demanda aguacate Zona Planificación 1 .....   | 71  |
| Tabla 15. Demanda de aguacate Proyectada.....   | 71  |
| Tabla 16. Superficie, producción y ventas, según región del Ecuador. ....                           | 72  |
| Tabla 17. Superficie Plantada de aguacate en el Ecuador.....  | 73  |
| Tabla 18. Superficie plantada de aguacate provincia del Carchi. ....                                | 73  |
| Tabla 19. Superficie plantada de aguacate provincia de Imbabura.....                                | 74  |
| Tabla 20. Producción anual de una hectárea de aguacate variedad Fuerte .....                        | 76  |
| Tabla 21. Siembra y cosecha del aguacate.....   | 77  |
| Tabla 22. Segmentación del entorno organizacional .....   | 79  |
| Tabla 23. Segmento de proveedores de insumos .....  | 80  |
| Tabla 24. Segmentación de productores .....   | 81  |
| Tabla 25. Segmentación de la agroindustria .....  | 83  |
| Tabla 26. Segmento del consumidor final.....  | 84  |
| Tabla 27. Matriz FODA .....   | 100 |
| Tabla 28. Matriz de evaluación de factores internos.....  | 101 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 29. Matriz de evaluación de factores externos.....                    | 102 |
| Tabla 30. Matriz de acciones estratégicas.....                              | 103 |
| Tabla 31. Estrategia de Asociatividad.....                                  | 106 |
| Tabla 32. Análisis de las ventajas de la asociatividad .....                | 109 |
| Tabla 33. Formas de Organización según la Economía Popular y Solidaria..... | 110 |
| Tabla 34. Factores que maneja una cooperativa de productores.....           | 157 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Esquematización de una cadena productiva .....   | 13 |
| Figura 2. Proceso de producción .....  | 14 |
| Figura 3. Pirámide de Kensel aplicada al Ecuador .....   | 24 |
| Figura 4. División territorial Zona 1 .....  | 29 |
| Figura 5. Relación de fuerzas entre actores .....  | 55 |
| Figura 6. Ubicación de productores de aguacate en la provincia de Imbabura.....                            | 58 |
| Figura 7. Ubicación de productores de aguacate en la provincia de Carchi .....                             | 58 |
| Figura 8. Nivel de instrucción de los productores.....   | 59 |
| Figura 9. Superficie de cultivo de aguacate .....  | 60 |
| Figura 10. Forma de comercialización.....  | 64 |
| Figura 11. Esquema de la cadena productiva del aguacate en la Zona de Planificación<br>1 del Ecuador ..... | 78 |
| Figura 12. Objetivos de la LOEPS.....  | 97 |
| Figura 13. Impactos de la LOEPS en la población ecuatoriana.....   | 98 |





# CAPÍTULO I

## 1. Introducción

### 1.1. Problema de la investigación

El aguacate es comercializado hacia mercados internacionales con la intervención de intermediarios, siendo estos los que obtienen mayores utilidades al momento de realizar la negociación, limitando así a los productores de esta frutan al incremento de la producción para la exportación. (Pozo A. , 2018)

En lo que se refiere a superficie destinada al cultivo de aguacate podemos hacer referencia que existen un promedio de 900 Has. en la provincia de Imbabura y 1500 Has. en la provincia del Carchi y se desarrolla en pisos altitudinales que oscilan entre los 1800 a 2500 msnm. Las variedades que predominan son Fuerte y Hass, en donde Fuerte se encuentra en un 90 % de cobertura y Hass está impulsando con un 10 % en productores interesados en temas de exportación y agro industrialización. (Pozo A. , 2019)

Las épocas de1 siembra se las puede realizar en todo el año solo se debe contar con el agua de riego, y épocas de cosecha se divide según la variedad en Fuerte los meses de enero – marzo y julio – agosto y para Hass por un periodo de octubre – marzo. El manejo del cultivo es otro tema transcendental para mejorar la producción, calidad y rentabilidad, siempre conociendo los costos de producción que este rubro implica para el establecimiento del cultivo y mantenimiento. (Pozo A. , 2019)

Es importante conocer el destino de la producción que en la mayoría de los productores lo realizan de forma local, provincial y nacional para el caso de la variedad fuerte por motivos de mayor apreciación, sin dejar a un lado al grupo de variedad Hass que ya se encuentra en procesos de exportación con productores en la Sierra. (Agrocalidad, 2018)

El fortalecimiento organizacional es indispensable para el desarrollo de este rubro y en el presente diagnóstico se detalla los principales actores que existen en la provincia y de donde se obtiene la información detallada en el mismo.

Es de suma importancia diagnosticar y conocer a los actores y factores que intervienen en la asociatividad del aguacate, identificando la cadena productiva y las acciones que cada eslabón desempeña en concordancia con el marco legal ecuatoriano y su economía popular y solidaria; de esta manera proponer una estrategia que fortalezca la producción de aguacate y permita el posicionamiento de los pequeños productores de la fruta en la Zona de planificación 1.

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo general**

Evaluar los factores que influyen en la competitividad del mercado del aguacate, con enfoque en la asociatividad, en la Zona 1.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar los actores y factores que intervienen en la asociatividad de productores de aguacate en la zona 1 del Ecuador.
- Caracterizar la cadena productiva del aguacate en el Ecuador.
- Analizar el rol de la asociatividad en el Ecuador en conjunto con el marco legal de la ley de economía popular y solidaria del país.
- Establecer estrategias para los modelos de asociatividad para productores del aguacate fuerte y hass en la zona 1 del Ecuador.

### **1.3. Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los actores y factores que intervienen en la asociatividad en el Ecuador?
- ¿Cómo es la cadena productiva del aguacate en el Ecuador?
- ¿Qué rol desempeña la asociatividad en el Ecuador con base al marco legal de la Economía popular y solidaria?
- ¿Qué estrategias de modelos de asociatividad se debe proponer a los productores de aguacate Fuerte y Hass en la zona 1 del Ecuador para mejorar su competitividad productiva?

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Con la implementación del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Nacional estableciendo objetivos para el año 2017 – 2021 se puede reconocer aspectos importantes de la investigación que van de la mano con las metas planteadas con el gobierno, al impulsar diversos rubros con es el caso del aguacate dentro de una matriz productiva, que ha tenido problemas en su ejecución como muchas cadenas productivas, al no permitir que los eslabones más vulnerables añadan valor agregado al producto ni mejoren sus competitividad para incrementar su ingreso; con frecuencia estos problemas se asocian a la falta de innovación y accesos a la tecnología, conocimiento, información e incluso contar con una infraestructura adecuada que les permita mejorar la producción para tener poder de negociación.

Es importante iniciar con la transformación productiva, competitiva, eficiente y de calidad, aprovechando adecuadamente los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas; involucrando a todos los actores de la cadena productiva para fortalecer y fomentar la asociatividad, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando de esta manera la Economía Popular y Solidaria, tal como lo dice el objetivo 5, “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico y sostenible de manera redistributiva y solidaria”, del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021. (SENPLADES, 2017)

Con este antecedente es importante investigar sobre la problemática actual de la cadena productiva del aguacate, con el fin de identificar a los actores y factores que determinan la asociatividad para lograr una producción competitiva y de esta manera plantear diversas estrategias que fortalezcan al sector, con una cultura de trabajo en equipo, solidario y fomento económico de la Zona de Planificación 1 del Ecuador.



## **CAPÍTULO II**

### **2. Marco referencial**

#### **2.1. Antecedentes**

Los Encadenamientos Productivos (EP) pueden definirse como formas de articular a explotaciones familiares con empresas agroindustriales (privadas o públicas), para la provisión de materia prima. En el marco de este estudio se considera que, en el caso de los EP, el poder comprador es representado por una empresa, un gremio agroindustrial, o el Estado, y los productos entregados por los agricultores a las agroindustrias generalmente no son diferenciados, pueden mezclarse indistintamente con los de otros productores (familiares o no) y el producto final elaborado por la agroindustria no cuenta con un sello que lo identifica, donde una de la principal limitante es la asociatividad (Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 2016).

Asociatividad es aquella organización voluntaria y no remunerada de personas o grupos que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común, mediante la autoayuda en donde todos los asociados contribuyen equitativamente. La asociatividad así entendida abarca un universo más amplio que el denominado Tercer Sector, restringido por lo general a organizaciones sin fines de lucro (filantrópicas o asistenciales). Incluye a las organizaciones no gubernamentales de promoción y desarrollo, asociaciones dedicadas principalmente al bienestar de sus propios miembros, cooperativas de servicios en donde personas naturales y/o jurídicas forman una cooperativa cuyo objetivo específico es mejorar el estado económico y financiero de los miembros mediante contribuciones y aportes equitativos (Food and Agricultural Organization, 2017).

El mejor incentivo para asociarse no necesariamente es económico; en muchos casos lo es la capacitación y asesoría técnica (Centro Peruano de Estudios Sociales - CEPES, 2011).

Garantizar los sistemas alimentarios y agrícolas más justos e integradores en los ámbitos local, nacional e internacional, es el sentido que promueve la FAO con modelos de producción y comercialización que incluso se pueden sustentar en prácticas de apoyo mutuo, colaborativo y solidario. La garantía de que las normas relacionadas con los productos respondan a necesidades de mercado reales, el refuerzo y la potenciación de las asociaciones y cooperativas de productores, y la mejora de la información sobre el mercado son instrumentos importantes para construir sistemas agrícolas más justos. Se necesitan políticas que protejan a los pequeños productores y las comunidades rurales de los procesos de concentración de la tierra (Ministerios de Agricultura, Ganadería y Pesca - MAGAP, 2016).

Sigue siendo una limitación importante para los pequeños productores y las empresas agrícolas pequeñas y medianas (Pymes), los costos de transacción de los préstamos a clientes de pequeña escala y geográficamente dispersos, que cuentan con escasos conocimientos financieros o no los tienen, las lagunas de información y las asimetrías en cuanto a qué constituye una propuesta de financiación viable en la agricultura y la gestión de los riesgos reales o percibidos. El fomento de las asociaciones público-privadas para aprovechar los recursos, los conocimientos especializados y las capacidades de diferentes interesados. Estas asociaciones pueden salvar la brecha entre los posibles inversionistas y las pymes, o bien los agricultores que no pueden, individualmente, ni acercarse a los inversionistas ni presentar un argumento válido en favor de sus propuestas de inversión (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO, 2016).

## **2.2. Referentes teóricos**

### **2.2.1. Competitividad**

El estudio de la competitividad ha logrado un crecimiento en el interés para investigar más sobre el tema. Según Nava, Cernas, & Becerril (2017), la competitividad tiene



amplia relación con la capacidad de crear un entorno que favorezca el crecimiento sostenido de la productividad y que refleje el incremento del nivel de vida de la población, señalan que los factores que permiten incrementar la competitividad se dan en los entornos micro y macro.

Arias (2006), indica que la competitividad puede ser vista como una medida de la capacidad de los agentes económicos de un sector específico; de diseñar, producir y vender bienes y/o servicios cuyos atributos en términos de precios, innovación, sostenibilidad ambiental, satisfacción de necesidades y exigencias se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores, teniendo en cuenta que el juez final es el mercado nacional e internacional.

La competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados. (Carrizales, 2015)

De este planteamiento se deduce que la competitividad tiene que ver con los siguientes indicadores: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias. (Quero, 2008)

### **2.2.2. Condiciones agroecológicas del cultivo de aguacate en el Ecuador**

El cultivo del aguacate tiene una alta rentabilidad y productividad con las condiciones agroecológicas idóneas que solo en los Valles Interandinos del Ecuador se pueden encontrar.

**Tabla 1.****Condiciones agroecológicas idóneas para el cultivo del aguacate.**

| Factor                       | Límite             |                    | Análisis situacional para Ecuador  |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--|
|                              | Mínimo             | Máximo             |  |
| <b>Temperatura</b>           | 5°C                | 19°C               | En el Ecuador existen alrededor de 5600 has de aguacate sembradas principalmente en la región norte del país.  |
| <b>Precipitación</b>         | 1000 mm/año        | 1500 mm/año        | Condiciones favorables en la zona del valle interandino.   |
| <b>Heliofanía</b>            | 10 km/h            | 20 km/h            | Condiciones topográficas favorables en las zonas señaladas para el viento.   |
| <b>Altitud</b>               | 800 msnm           | 2400 msnm          | El rango altitudinal en el Ecuador es de 800 a 2500 msnm, siendo en estas zonas donde se encuentra la mejores condiciones climáticas para una producción competente.         |
| <b>Latitud</b>               |                    |                    | El rango va desde el nivel del mar hasta los 1500 msnm las altitudes idóneas para la producción de aguacate.   |
| <b>Composición del suelo</b> |                    |                    | Los suelos de clima frío cuentan con materia orgánica humificada, lo cual desempeña un papel sumamente importante al ser suelo bien estructurados y aptos para este cultivo. |
| <b>Drenaje</b>               | 1m                 | 1.5m               | Condiciones generales favorables.  |
| <b>Brillo solar</b>          | 2000 horas luz/año | 3500 horas luz/año | Amplias zonas geográficas con esta particularidad  |

FUENTE: (InfoAgro, 2009)

En el Ecuador la competitividad en la producción está aún en proceso de mejora, investigación y desarrollo, principalmente en productos nuevos con vistas a mercados internacionales; como es el caso del aguacate, el cual dentro de su cadena productiva mantiene diversos problemas que los agricultores desconocen y muchas veces recae en el precio a nivel nacional e internacional.

Según el INIAP (2016), en su evaluación del cultivo de aguacate recalca cinco problemas que se puede destacar:

- Conseguir semilla de aguacate nacionales cada vez se hace más difícil, para realizar el injerto de la especie que se desee reproducir, debido a que los árboles de aguacate nacional han sido talados o destroncados para sustituirlos por otro cultivo.
- Los viveros que expenden la planta del aguacate muchas veces recogen sus semillas de restaurantes o lugares similares las cuales no son tratadas con el cuidado adecuado y puede generarse una estructura de enraizamiento de la planta inadecuada y problemas en todo el desarrollo de esta.
- La densidad de siembra que se maneja en algunos predios es demasiado amplia de 5 x 5 o 10 x 10, lo que ocasiona problemas en el manejo del cultivo, incrementando gastos y costos, labores culturales con mayor riesgo e incluso en la cosecha ya que los trabajadores deben hacer mayor esfuerzo al tener árboles de 4 o 5 metros de altura.
- El riego por inundación es común en todos los cultivos, a pesar de que en los Valles Interandinos, donde se cultiva el aguacate tiene diversos problemas de carencia y caudal de éste recurso tanpreciado como es el agua.
- El mínimo manejo de insumos sello verde y que no contaminen el medio ambiente es un tema preocupante que a nivel internacional es indispensable para poder vender y abarcar más mercado.

### **2.2.3. Calidad**

La palabra “calidad” deriva etimológicamente del latín “qualitas” que significa: atributo, propiedad o naturaleza básica de un objeto, por lo tanto, es lógico suponer que la calidad está íntimamente ligada a las cualidades intrínsecas de un alimento, a partir de las cuales podemos juzgar su valor. (Fernández, 2018)

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto alimenticio o alimento relativas a las materias primas o ingredientes utilizados en su elaboración, a su naturaleza, composición, pureza, identificación, origen, y trazabilidad, así como a los procesos de elaboración, almacenamiento, envasado y comercialización utilizados y a la presentación del producto final, incluyendo su contenido efectivo y la información al consumidor final especialmente el etiquetado. (Fernández, 2018)

Se puede garantizar a todos los consumidores la calidad de un producto con la obtención de normas y puntos críticos de control para la producción agraria con normas ISO, certificación orgánica y la certificación de procedencia. También en la actualidad se puede obtener sistemas de aseguramiento de calidad sanitaria con: buenas prácticas agrarias – BPA, procedimientos operativos estandarizados de sanitización – POES y el análisis de peligros y puntos críticos de control – APPCC.

El Codex Alimentarius cumple con otros importantes roles en el comercio mundial de alimentos como son ofrecer una base sólida para el establecimiento de programas de reconocimiento mutuo y programas equivalentes de control de alimentos que faciliten el comercio internacional de los mismos. Todos estos procedimientos de calidad se han ido desarrollando y aplicando en forma global en todos aquellos países cuyas economías dependen en mayor o menor grado de las exportaciones de alimentos, basándose precisamente en las normativas recomendadas por el Codex, como organismo rector en la materia. (Nader, 2011)

#### **2.2.4. Precio**

El precio es el regulador básico de la economía de un país, es decir, determina el nivel de oferta y demanda con base en la generación de recursos procedentes de la economía formal. El precio es el catalizador de la economía nacional y doméstica, es decir, determina el poder adquisitivo de la población, generando así los niveles socioeconómicos, el desarrollo social, la educación y muchos otros indicadores de progreso. Si los precios son elevados con respecto al poder adquisitivo, la población no podrá comprar productos que no correspondan a necesidades primarias, provocando

así baja inversión y poco crecimiento. (Universidad Interamericana para el desarrollo , 2008).

Por otro lado, el precio es una de las cuatro variables controlables de la mercadotecnia a corto plazo, ya que es un poderoso instrumento competitivo al ser la única arma que proporciona ingresos para una economía ya sea una empresa, sociedad, emprendimiento, entre otros. Al precio se lo utiliza como una estrategia ante el consumidor y tiene repercusiones psicológicas sobre el mismo para fidelizar su compra continua, siendo la única decisión de compra y estrategia disponible para ser expuesta al público.

### 2.2.5. Cadena Productiva

Una cadena productiva se la puede definir como un “conjunto de actores involucrados directamente en la producción, transformación, distribución y comercialización de un producto (Thomas, 2015). La cadena incluye oferentes de insumos, productores, transformación y comercialización; quienes participan en algún eslabón de la cadena a través de la compra o venta de un producto, incluye también un conjunto de actores que forman parte de su contexto institucional y organizacional.



**Figura 1.** Esquematización de una cadena productiva

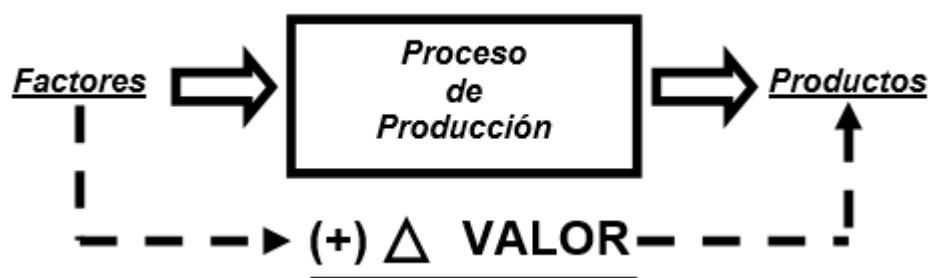
Fuente: (CEPAL, 2016)

Según Thiele & Bernet (2005), indica que una cadena productiva está compuesta por tres componentes básicamente como se puede ver en la Figura 1:

- Eslabones, conjunto de agrupaciones de actores de la cadena productiva que realizan actividades económicas afines. Los eslabones cumplen diversas funciones dentro de la cadena productiva, como: producción, transformación, industrialización, comercialización, distribución, entre otros.
- Entorno institucional, conjunto de normas de orden legal, político, económico y social que interviene en la calidad o cantidad de las transacciones que se realizan en una cadena productiva.
- Entorno organizacional, conjunto de organizaciones funcionales y/o territoriales de orden público – privado que tienen la capacidad de influir sobre el ambiente institucional de la cadena productiva y apoyar al desarrollo de los eslabones mediante la dotación de bienes y servicios.

### 2.2.5.1. Producción

Es el primer eslabón de la cadena productiva y se lo puede identificar como un “sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos entrados, denominados factores, en ciertos elementos salidos, denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, concepto éste referido a la capacidad para satisfacer necesidades. (Cartier, 2014)



**Figura 2.** Proceso de producción

Fuente: (Cartier, 2014)

Los tres elementos de todo proceso productivos son: primero los factores o recursos, los cuales son toda clase de bienes o servicios económicos empleados con fines productivos; segundo las acciones, que son las pautas operativas donde se combinan los factores productivos y tercero los recursos o producto, que en general son todos los bienes o servicios obtenidos del proceso productivo. Tal cual se puede observar en la figura 2.

Los actores principales en el primer eslabón de esta cadena son los productores de aguacate, que mediante la combinación de los recursos que tienen a su disposición cultivan esta fruta. Se incluye en este eslabón la adquisición de insumos para la producción y la cosecha.

- **Productividad del aguacate en el Ecuador**

El MAGAP (2015), aclara que la producción de aguacate no concluye en la cosecha, el productor genera la materia prima que debe ser empacada y/o procesada, almacenada y transportada, antes de ponerla a la disposición del consumidor, por lo que la comercialización es la fase final de la producción. En la comercialización, se buscan los medios y formas de llegar con el producto terminado a las manos del consumidor final. Es por esto, que un punto importante a tomar en consideración es la cadena de comercialización detallada en la Figura 7, que se emplee para dicho objetivo. Es así que, el productor que no cuenta con transporte propio se ve obligado a dirigir su producto a una cadena de comercialización más larga que aquel que si lo posea y por lo tanto incrementará sus costos indirectos.

**Tabla 2.***Condiciones técnicas de productividad del aguacate.*

| Diseño de la huerta y densidad (árbol ha.)                             | Fertilización  | Podas y Riego   | Rendimiento<br>TM   |
|--|--|---|---|
| 1. Marco Real<br>Densidad: 700 árboles por ha.<br>Distancia: 3m x 3,5m | Al plantar 250g de N-P-K y desinfección del hoyo 8 días antes de plantar.<br>1er año 18-5-15-6-2                           | Poda de formación: Al tener el árbol una altura de 80cm, dejar 3 o 4 ramas en función de los puntos cardinales para la formación de la corona.<br>Poda de saneamiento: eliminar las ramillas, bajas, secas y muy viejas.<br>Poda de renovación del tejido: se practica en árboles mayores a 12 – 18 años que presenten agotamiento en el área foliar. | 10 a 20 tm. por ha es lo que se maneja a nivel nacional. Aunque en países como Chile, México y Perú establecen una media de 30tn por hectárea cultivada a en densidad más masificada. |
| 2. Marco Real<br>Densidad: 400 árboles por ha.<br>Distancia: 5m x 5m   | acompañado de abono orgánico.<br>Sigüientes años repetir la dosificación y realizar aplicaciones de Zinc, Boro y magnesio. |   |   |
| 3. Marco Real<br>Densidad: 500 árboles por ha.<br>Distancia: 5m x 4m   |  |   |   |

FUENTE: (InfoAgro, 2009)

Detalle de los parámetros con los cuales el aguacate debe ser sembrado, plantado, cuidado y cosechado para una plena producción.

#### **2.2.5.2. Transformación**

La transformación involucra el cambio de una cosa, para obtener otra distinta. Los actores que intervienen en este eslabón realizan actividades de clasificación, limpieza, empaque y deshidratación, es decir son labores de post cosecha que incorporan un valor agregado para una mejor satisfacción del consumidor.



### **2.2.5.3. Comercialización**

La comercialización se refiere al “conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean” (Greco, 2006, pág. 386). La comercialización es un proceso necesario para mover los bienes desde el productor al consumidor y poder satisfacer las necesidades. Los actores que intervienen en este eslabón son conocidos como intermediarios que se encuentran en los centros urbanos, dependiendo de la extensión de la cadena puede existir varios comercializadores.

### **2.2.5.4. Consumo**

La teoría del consumidor parte de las preferencias de un individuo y tiene como objeto determinar qué elección realizará un consumidor entre los bienes que tiene disponible y dentro de los que puede adquirir con los recursos que dispone. En lo que sigue y, a menos que luego se diga lo contrario, todo lo dicho se referirá a la teoría del consumidor a la teoría neoclásica habitual. (Neri, 2015). Los actores en este eslabón, en este caso los consumidores son personas que conocen las cualidades del producto y aprecian todas sus cualidades para ejecutar su compra.

### **2.2.6. Asociatividad**

El objeto de la asociatividad es aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes, el modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales. Las empresas asociadas, generalmente, mediante la implementación de acciones conjuntas mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo. (Liendo & Matínez, 2001)

La asociatividad es una estrategia enfocada a potenciar las ventajas competitivas mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, con la

finalidad de mejorar el proceso de la cadena de valor del producto o servicio, solo así, podría competir con los actuales mercados derivados del proceso de globalización” (Enrique, 2002).

#### ***2.2.6.1. Características de Asociatividad***

Según Francés & Blanco (2008), cualquier proceso asociativo se requiere como mínimo que se cumplan las siguientes cuatro condiciones específicas:

- Proyecto común, si no se cumple esta condición simplemente no existe proceso asociativo, de esta manera todos los involucrados buscan juntar fuerzas para satisfacer necesidades o resolver problemas que sean comunes para todos.
- Compromiso mutuo, cuando se habla de compromiso se refiere al empoderamiento asumido por las partes para llevar a cabo un proyecto común, dónde todos asumen responsabilidades y obligaciones para el cumplimiento de los objetivos grupales.
- Objetivos comunes, donde todos los involucrados buscan llegar al mismo destino, por lo que se formulan planes de acción encaminados al cumplimiento de los objetivos.
- Riesgos compartidos sin abandonar la independencia de los participantes. En los procesos asociativos se busca siempre obtener resultados que individualmente resultarían difíciles de conseguir, y aun cuando se conserve una independencia en los miembros asociados deben funcionar o trabajar como una sola empresa compartiendo las responsabilidades.

El concepto de modelo organizacional se refiere a la adopción de una forma jurídica clásica de tipo cooperativo, con sus características típicas o alternativamente, a otro tipo de forma jurídica que le puede dar cabida a la iniciativa de organización colectiva de los productores. Al mismo tiempo, se analizará la interacción entre el modelo

organizacional y el ambiente institucional de cada país, en la medida que este último puede condicionar el éxito de la organización cooperativa. (Muñoz, 2012)

#### ***2.2.6.2. Ventajas de la Asociatividad***

El objetivo de la conformación de este tipo de consorcios es promover y comercializar sus productos, principalmente, en el mercado extranjero, pero también cubrir las necesidades locales, así como lograr la sustitución estratégica de importaciones, aumentar la oferta exportable, impulsar el desarrollo económico territorial y fortalecer las capacidades colectivas de grupos asociativos, como parte de la política industrial ecuatoriana. (Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO, 2012).

La asociatividad para la competitividad es un tema muy importante en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas agrícolas en cualquier país, la cual requiere en gran medida de la promoción, coordinación, concertación y validación con los diferentes actores involucrados en el proceso, así como evaluar la ejecución de los diferentes programas y proyectos contemplados en las estrategias de asociatividad en las políticas de apoyo a los pequeños agricultores. (Ferrando, 2014).

Desde el punto de vista de la realidad socioeconómica, la asociatividad es un sistema que agrupa actores económicos y sociales interrelacionados que participan articuladamente en actividades que agregan valor a un bien o servicio, desde su producción hasta que este llega a los consumidores, incluidos los proveedores de insumos y servicios, transformación, industrialización, transporte, logística y otros servicios de apoyo, como el de financiamiento. También se puede analizar desde un enfoque operacional, como un arreglo institucional para la planificación estratégica, la gestión de políticas, el diálogo y la concertación entre actores o como un contrato social. (García, y otros, 2009).

#### ***2.2.6.3. Asociaciones en el Ecuador***

- La Asociación Nacional de Exportadores e Industriales de Cacao del Ecuador ANECACAO, es una asociación sin fines de lucro con personería jurídica, la cual vela por el bienestar y el desarrollo del sector productor y exportador de cacao del país; ayudando al productor con asistencias técnicas, transferencia de tecnología, jardines clónales para el abastecimiento de material vegetativo garantizado, talleres regionales, proyectos de podas, pronósticos de cosecha de cacao, información al momento de los mercados de bolsa de Nueva York y Londres, estadísticas de exportación, capacitaciones a capacitadores, escuelas de campo, manejo post-cosecha, restauración de huertas, acciones que benefician e incentivan directamente al cacao cultor ecuatoriano. (Asociación Nacional de exportadores de Cacao - Anecacao, 2015)
- La Asociación Ecuatoriana de Tecnólogos Azucareros busca promover entre todos los profesionales vinculados a la agroindustria azucarera ecuatoriana la necesidad de asociarse con el fin de difundir entre ellos los adelantos tecnológicos y mantenemos contacto con otros técnicos y organizaciones similares y de investigación, nacionales y extranjeras, especialmente con la Sociedad Internacional de Tecnólogos Azucareros (ISSCT), para facilitar el intercambio técnico-científico entre los miembros de éste sector. (Asociación Ecuatoriana de Tecnólogos Azucareros - AETA, 2012)
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador A.E.B.E., nació para propender al desarrollo integral del sector exportador ecuatoriano, a través de la colaboración directa con entidades del sector público o privado. Creada mediante Acuerdo Ministerial No. 999054, del 11 de Febrero de 1.999 del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca. (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador - AEBE, 2017).
- CORPOAGUACATE, organismo que tiene personería jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, creada mediante Acuerdo Ministerial No. 10 349 del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO). Esta entidad se creó en

Ecuador para apoyar, difundir y potenciar el cultivo del aguacate bajo un sistema organizativo. Sus objetivos son: dar soporte técnico a los nuevos productores que buscan exportar aguacate; mejorar la productividad de los huertos existentes; establecer un mecanismo de comercio justo; buscar el apoyo del gobierno con crédito acorde al ciclo productivo, investigación específica y asistencia técnica. (El Agro, 2016)

- Uyama Farms (Ecuador) Uyamafarms es una empresa familiar dedicada a la producción de productos derivados del aguacate con un enfoque principalmente en la creación de productos que son tanto únicos como saludables, la estimulación del empleo, el desarrollo de agricultura sustentable y la recuperación de tierras, perdidas a causa de la erosión, mediante la siembra de bosques de árboles de aguacate. Uyamafarms es propietaria de 180 hectáreas de plantaciones de aguacate. Es miembro de la asociación de productores de aguacate en el Ecuador, una organización destinada al desarrollo de nuevas Fuentes de ingresos a largo plazo para la economía del Ecuador. (Mira Naturals, 2015)

#### ***2.2.6.4. Etapas del proceso asociativo***

Tomando como referencia a Liendo & Matínez (2001), existen 5 etapas en el proceso de formación de un grupo asociativo, las cuales se enlistan a continuación:

- Etapa de gestación: Durante este período se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas, las ventajas de llevar adelante el proyecto.
- Etapa de estructuración: En esta fase los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el

o los objetivos planteados. En este momento se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes.

- Etapa de madurez: A esta altura del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir. En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar. Así se crean las bases para la autosostenibilidad del grupo. 8
- Etapa productiva o de gestión: Este es el período donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial.
- Etapa de declinación: Este ciclo comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos.

## **2.3. Marco legal**

### **2.3.1. Sector productivo agrícola**

En el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 en el objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural.

*La Constitución señala en el Art. 284, que uno de los objetivos de la política económica es la de asegurar la soberanía alimentaria, lo que implica incentivar, en condiciones equitativas la producción convencional, los sistemas agrícolas de subsistencia y la producción agroecológica de la Agricultura Familiar Campesina, a través de la*

*redistribución de factores de producción (Constitución de la República del Ecuador - CRE, 2008). Se debe dar absoluta protección a estas formas organizativas y productivas, con una normativa que comprenda la necesaria complementariedad de modelos y actores en el campo. En países como el nuestro, la inseguridad alimentaria es el resultado de la falta de soberanía alimentaria. Esta consigna incluye una mejor distribución de la tierra, pero también que se garantice el acceso equitativo a recursos (material de propagación, insumos agrícolas, enmiendas agrícolas, sistemas de riego, centros de mecanización), financieros (créditos, medios de pago, inversiones), humanos (talento humano calificado, personas con saberes, acompañamiento técnico en certificación de procesos), comerciales (acopio, distribución, mercados, información) y administrativos requeridos en los procesos productivos. Nos debe guiar en este camino el constatar que la garantía del Buen Vivir rural tiene enormes impactos positivos sobre el conjunto de derechos humanos para toda la población (Constitución de la República del Ecuador - CRE, 2008).*

### **2.3.2. Pirámide de Kelsen en el Ecuador**

La Constitución del Ecuador 2008 y los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el Estado que reconozcan derechos más favorables a los contenidos en la Constitución, prevalecerán sobre cualquier otra norma jurídica o acto del poder público.

Art. 425 de la Constitución del Ecuador 2008 está tipificado que el orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos.

En caso de conflicto entre normas de distinta jerarquía, la Corte Constitucional, las juezas y jueces, autoridades administrativas y servidoras y servidores públicos, lo resolverán mediante la aplicación de la norma jerárquica superior. La jerarquía normativa considerará, en lo que corresponda, el principio de competencia, en especial la titularidad de las competencias exclusivas de los gobiernos autónomos descentralizados.



**Figura 3.** Pirámide de Kensel aplicada al Ecuador

Fuente: (Martínez, 2016)

La Constitución del Ecuador 2008, se reconocen como formas de organización económica que integran la Economía Social en Ecuador: pública, privada, popular y solidaria y mixta y establece que la Economía Popular y Solidaria está conformada por sus sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. Cabe destacar también que el reconocimiento y apoyo a la Economía y Finanzas Populares y Solidarias se han materializado a través de otra serie de políticas y acciones estatales que expresan tanto el cumplimiento de los mandatos constitucionales, como la voluntad política gubernamental de llevarlos a efecto. Entre ellas destacan algunas leyes códigos orgánicos, aparte de la Ley y Reglamento específicos de la Economía Popular y



Solidaria y Sector Financiero Popular y Solidario, tales como: Código Orgánico de la Producción, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, entre otras. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013)

El Art. 283-216 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), establece que la Economía Popular y Solidaria está conformada por los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios, y que se caracterizan:

- El sector asociativo, que es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios socialmente necesarios, auto abastecerse de materias primas, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada.
- El sector cooperativo, es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática<sup>3</sup> y el trabajo conjunto de sus cooperados. Realizan actividades de interés común tales como producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para lo cual comparten recursos, se abastecen de insumos, captan y administran ahorros, venden bienes y servicios en el mercado, que resultan del trabajo conjunto de sus cooperados o propietarios.
- El sector Comunitario, es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada.

Por tanto, este subsistema, agrega a las siguientes formas de organización:

- Cooperativa
- Asociativa
- Comunitaria
- Juntas con fines de gestión económica
- Organismos de integración local, regional y nacional.

### **2.3.3. Ley popular y solidaria**

A nivel mundial existe la aceptación explícita de que los valores y principios cooperativos inspiran los rasgos distintivos de la Economía Social y guían la actividad operativa de la misma. Los valores de igualdad, democracia, solidaridad y equidad entre otros que fueron acuñados por toda clase de cooperativas y fueron clave para desarrollar el concepto de Economía Social. De hecho, esos principios definen a las cooperativas como organizaciones democráticas en las que las decisiones están en manos de socios y usuarios de la actividad cooperativizada de manera que no se permite que los socios, inversores o de capital, sean mayoritarios. La igualdad de derecho de voto, la retribución al capital social obligatorio con un interés limitado y la creación de un patrimonio cooperativo irrepartible constituyen otros rasgos característicos de las cooperativas. El desarrollo humano, la superación de las inequidades, el compromiso para ir más allá del alcance de las metas del milenio, ha sido el objetivo de este gobierno, aún antes de un buen desempeño de los principales indicadores macroeconómicos como el PIB. (Guillén & Phelán, 2012).

Por todo ello, se considera que la Economía Social y Cooperativismo producen sociedad y no solo unidades económicas, ya que generan valores para satisfacer las necesidades de los mismos productores o de sus comunidades - generalmente de base territorial, étnica, social o cultural- y no están orientados por la ganancia y la acumulación de capital sin límites. Porque Economía Social y Cooperativismo construyen relaciones de producción, reproducción, intercambio y cooperación que propician la eficiencia y la calidad sustentadas en la solidaridad. (Acosta, 2009)

Las organizaciones de economía popular y solidaria se guían bajo varios principios como: la búsqueda del bien común, comercio justo, consumo responsable, equidad de género, respeto a la identidad cultural, autogestión, responsabilidad ambiental y distribución equitativa de recursos. Siendo parámetros básicos para la conformación de una organización lo que hace la diferencia de una corporación privada.

*En la Ley Popular y Solidaria desde el Art. 24 al 33 describe las particularidades de la conformación de una organización asociativa, la cual se establece frente a la libre aceptación de sus miembros con objetivos claramente planteado ante un trabajo cooperativo.*

Las asociaciones productivas tomarán personería jurídica para ejercer derecho y obligaciones y deberán ser registradas en el Instituto y supervisadas por la Superintendencia. Se estipulará una cantidad de dinero para el fondo social por cuotas ordinarias y extraordinarias, las cuales no serán susceptibles de distribución posterior entre los socios y ante una disolución este fondo será entregado al Instituto.



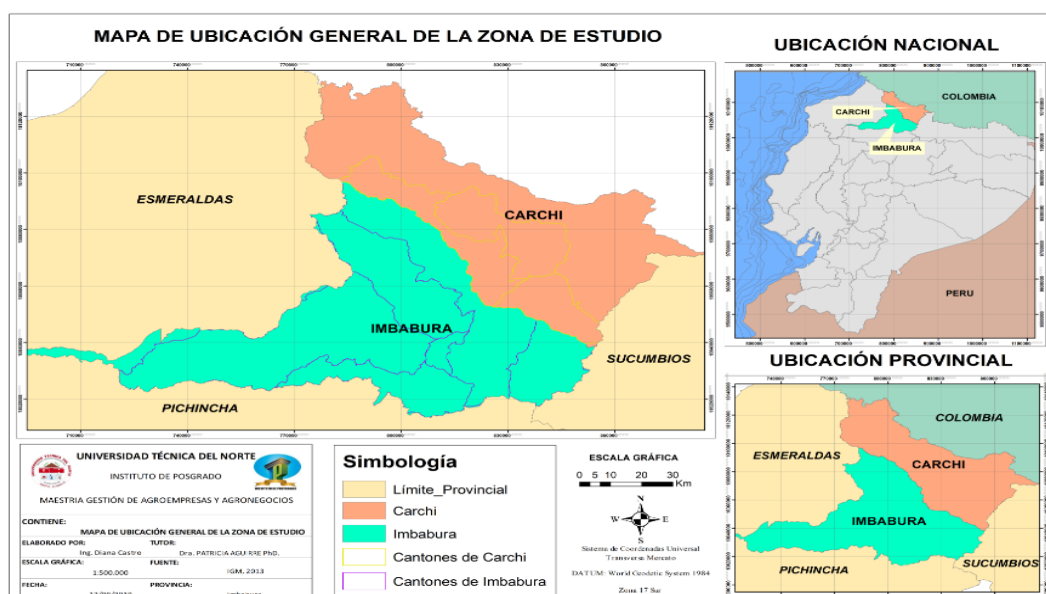
## CAPÍTULO III

### 3. Marco metodológico

En el presente capítulo se especificarán los técnicas, tipos y métodos de investigación que se utilizarán para la evaluación de los factores que intervienen en la competitividad del aguacate en la Zona 1 del Ecuador: con énfasis en la asociatividad y con ello dar una propuesta para solucionar la problemática planteada.

#### 3.1. Descripción del área de estudio: Zona de Planificación 1 del Ecuador

La Zona de Planificación 1 tiene una superficie de 42.065 km<sup>2</sup> (15,46%, respecto de la superficie nacional). Comprende las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos. La población proyectada al 2010 refleja un total de 1.290.215 habitantes, en relación con los datos del Censo 2001, el 11,7% de población es indígena y 18,4% población afroecuatorianos, lo que representa 8,32% del total nacional. Se encuentra distribuida en 27 cantones, 144 parroquias rurales y 39 parroquias urbanas.



**Figura 4.** División territorial Zona 1  
Fuente: (Ministerio de Agricultura - MAG, 2019)

El clima de la Zona de Planificación 1 es muy variado, entre otras razones, por la presencia de la cordillera de Los Andes que define tres regiones: pacífica, andina y amazónica. Para la zona del Pacífico se definen dos tipos de climas: tropical monzón hasta 21°C; y, tropical húmedo con 25°C; mientras que en la zona andina la temperatura varía de 10°C y 15°C. (EDUFUTURO, 2009).

En la zona amazónica, el clima es cálido húmedo en casi todo su territorio. La temperatura varía entre los 16°C y los 30°C.

En la Zona de Planificación 1 se encuentran nueve sistemas hidrográficos de los ríos Muisne, Esmeraldas, Verde, Cayapas, Mataje, Mira, Putumayo, Napo y Carchi. Según la información de la Secretaría Nacional del Agua – SENAGUA (2009), los sistemas con mayor rendimiento son los de los ríos Putumayo y Cayapas.

Varios de estos ríos son utilizados como vías de acceso natural (Santiago, Cayapas, Esmeraldas, Blanco, Mataje, Putumayo, Aguarico y San Miguel), para el transporte de productos a distintos lugares. El río Mira es proveedor de agua, especialmente para riego.

El Atlas regional de potencialidades y limitaciones regionales (2008), señala que la zona amazónica, las formaciones sedimentarias marinas afloran en 85% de la superficie de la provincia de Sucumbíos, lo que las hace propicias para contener yacimientos de mucha importancia como el petróleo, gas anhídrido carbónico, sales de potasio y sodio, calizas fosfatas y otras. También forma parte de una enorme reserva aurífera ubicada en la cuenca oriental de la cordillera, donde existen tres distritos auríferos: suroriental, centro oriental y noroccidental.

El Atlas Regional indica que, dada la estructura geológica y las formas de origen aluvial, la Zona de Planificación 1 es susceptible de peligros naturales relacionados con los movimientos en masa, inundaciones, sismicidad y, en menor grado, vulcanismo.

Las limitaciones topográficas en la Zona de Planificación 1 corresponden a relieves colinados altos y muy altos, localizados en Esmeraldas, Carchi e Imbabura. Se caracterizan por presentar laderas con pendientes superiores a 60%, lo que dificulta el desarrollo de las actividades productivas.

La mayor parte de la economía de la Zona de Planificación 1 corresponde al sector terciario, sin considerar el aporte que representa la actividad de extracción de minas y canteras y la refinación del petróleo. Las actividades del comercio al por mayor y menor representan 23%, seguido de las actividades de industrias y manufacturas, con 17%, y actividades relacionadas al sector de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, con 15%.

La Zona de Planificación 1 en las provincias de Imbabura y Carchi cuenta con los principales parámetros de adaptabilidad que el aguacate necesita para poder cultivarse, ya que se recomienda en altitudes entre 800 y 2.500 m, para evitar problemas con enfermedades, principalmente de las raíces y otros aspectos que a continuación se detalla.

La temperatura y la precipitación son los dos factores de mayor incidencia en el desarrollo del cultivo.

En lo que respecta a la temperatura, las variedades tienen un comportamiento diferente de acuerdo a la raza. La raza antillana es poco resistente al frío, mientras que las variedades de la raza guatemalteca son más resistentes y las mejicanas las que presentan la mayor tolerancia al frío.

En cuanto a precipitación, se considera que 1.200 mm anuales bien distribuidos son suficientes. Sequías prolongadas provocan la caída de las hojas, lo que reduce el rendimiento; el exceso de precipitación durante la floración y la fructificación, reduce la producción y provoca la caída del fruto.

El terreno destinado al cultivo debe contar con buena protección natural contra el viento o en su ausencia, establecer una barrera cortavientos preferentemente un año antes del establecimiento de la plantación. El viento produce daño, rotura de ramas, caída del fruto, especialmente cuando están pequeños. También, cuando el viento es muy seco durante la floración, reduce el número de flores polinizadas y por consiguiente de frutos.

El exceso de humedad relativa puede ocasionar el desarrollo de algas o líquenes sobre el tallo, ramas y hojas o enfermedades fúngicas que afectan el follaje, la floración, la polinización y el desarrollo de los frutos. Un ambiente muy seco provoca la muerte del polen con efectos negativos sobre la fecundación y con ello la formación de menor número de frutos.

Los suelos más recomendados son los de textura ligera, profundos, bien drenados con un pH neutro o ligeramente ácidos (5,5 a 7), pero puede cultivarse en suelos arcillosos o franco arcillosos siempre que exista un buen drenaje, pues el exceso de humedad propicia un medio adecuado para el desarrollo de enfermedades de la raíz, fisiológicas como la asfixia radical y fúngicas como fitoptora.

## **3.2. Enfoque y tipos de investigación**

### **3.2.1. Enfoque de la investigación**

En este estudio se aplicó un enfoque mixto que consiste en la integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio, con el fin de obtener un panorama completo del fenómeno con la información recolectada. (Hernandez & Fernandez, 2017).

El uso del enfoque mixto permitió examinar de manera más clara, describir el problema de investigación, estudiar los factores y actores que intervienen en la asociatividad del aguacate y la situación actual de la cadena productiva, la interacción en las actividades que realizan entre los diferentes niveles, al mismo tiempo los datos extraídos contribuyeron al análisis, comprensión e interpretación de los mismos.



### **3.2.2. Tipos de investigación**

En el presente estudio los tipos de investigación utilizados fueron: de campo, descriptiva y prospectiva; los cuales ayudaron al desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados.

### **3.2.3. Investigación de campo**

La investigación de campo ayuda a establecer vínculos con los participantes, comenzar a adquirir su punto de vista; recabar datos sobre sus conceptos, lenguaje y maneras de expresión, historias y relaciones; detectar procesos sociales fundamentales; tomar notas y empezar a generar datos en forma de apuntes, mapas, diagramas y fotografías; así como recolectar objetos y artefactos y elaborar descripciones del ambiente. (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014). La implementación de este tipo de investigación ayudó a trabajar con los productores y demás actores que intervienen en la cadena productiva del aguacate de la Zona 1 del Ecuador y así poder identificarlos de mejor manera.

### **3.2.4. Investigación descriptiva**

El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 1997). Se aplicó este tipo de investigación con énfasis en conocer la situación actual de la cadena productiva del aguacate y la problemática de competitividad de los productores del rubro en la Zona 1 del Ecuador para formar un tipo de asociación y así tener una descripción completa del problema.

### **3.2.5. Investigación prospectiva**

La Prospectiva, pues el orden social, rutinario y repetitivo ofrecía mejores condiciones para prever el futuro, a través de tendencias (estabilidad, menor velocidad de cambio).

Sin embargo, hoy día en que la sociedad entra en un proceso de fuertes transformaciones y de cambios, se hace más difícil prever el futuro y es en esta situación cuando el hombre se siente más presionado por el deseo de conocerlo. Así es como ha emergido la Prospectiva como un instrumento que permite la incursión sistemática en los posibles escenarios futuros (Acuña & Konow, 1990). Tipo de investigación que ayudó a recolectar las causas del conflicto con la participación de los actores y con ello se definió los posibles efectos; lo cual permitió brindar alternativas futuras y plantear una propuesta de solución ante el problema estudiado.

### **3.3. Procedimiento de Investigación**

A continuación, se detalla la estructura con la que se llevó a cabo la presente investigación, lo cual se realizó en concordancia con los objetivos planteados en el estudio.

El estudio tuvo la colaboración de un experto en el cultivo de aguacate, cooperativismo a nivel internacional y activista en el desarrollo del cultivo de aguacate Hass en el Ecuador Ing. Robert Flick, el cual con experiencia en más de 12 años en el cultivo y como miembro de Corpoaguacate desde su conformación tiene una visión amplia de la problemática del aguacate en el país.

#### **3.3.1. Fase 1: Diagnóstico de los actores y factores que intervienen en la asociatividad**

- **Actores**

El Mapeo de Actores Clave - MAC es una metodología ampliamente extendida y vinculada con la teoría de redes sociales. Esta herramienta descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores e instituciones sociales de diversos tipos. Como señala Gutiérrez (2007), el abordaje de redes sociales se caracteriza por considerar que se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras, las cuales se manifiestan por

diferentes formas de relación entre actores (sean estos un grupo, una organización, un individuo, una institución, etc.). Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos.

Para conocer los actores clave que intervienen en la asociatividad del aguacate en la Zona de Planificación 1 del Ecuador, se utilizó la metodología basada en el enfoque de Pozo Solís (2007), la cual está estructurada en seis pasos que se detallan a continuación:

**Tabla 3.**

*Matriz de actores - pasos*

| PASO I   | PASO II   | PASO III   | PASO IV   | PASO V   |
|--|---|--|---|--|
| Grupo de Actores Sociales  | Actor   | Rol en el Proyecto   | Relación Predominante   | Jerarquización de su poder   |
| Clasificación de los diferentes actores sociales en un espacio preciso | Cojunto de personas interesadas que participan en un proyecto o propuesta | de Funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con su accionar | que Se define como las relaciones de afinidad (confianza), frente a lo apuesto (conflicto).<br>1. A favor<br>2. Indiferente<br>3. En contra | Capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones.<br>1. Alto<br>2. Medio<br>3. Bajo |

Fuente: (Tapella, 2007)

#### **Paso I:** Clasificación de actores clave

Se realizó la clasificación por grupos de actores para reconocer el más importante, de la siguiente manera:

- Actores gubernamentales
- Actores sociales o comunitarios

## **Paso II:** Identificación de funciones y roles de cada actor

El objetivo fue reconocer las principales funciones de los actores al respecto e identificar las posibles acciones que podrían desarrollar los actores sociales e institucionales perfilando una red de alianzas interinstitucionales en relación con la propuesta de intervención.

## **Paso III:** Análisis de actores

Se realizó un análisis cualitativo de los diferentes actores de cara al proceso participativo iniciado. Se pueden adoptar dos categorías:

- a) Relaciones predominantes entre los actores, con énfasis en el nivel de interés: son las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto) en la investigación. Se consideraron estos tres aspectos:
  - A favor, predominan relaciones de confianza y colaboración mutua.
  - Indeciso/indiferente, predomina las relaciones de afinidad, pero existe una mayor incidencia de relaciones antagónicas.
  - En contra, predominan relaciones de conflicto.
  
- b) Niveles de poder o influencia sobre otros actores: es la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones para una buena gobernanza del agua de riego, esta puede ser:
  - Alto: alta influencia sobre los demás
  - Medio: Mediana influencia sobre los demás
  - Bajo: no hay influencia sobre los demás (Tapella, 2007)

#### **Paso IV: Elaboración de la Matriz del MAC**

Para proyectos de intervención, este paso debiera aportar un cuadro de doble entrada donde se ubiquen a los actores según su grado de poder (alto, medio, bajo) y su posición respecto a la propuesta de intervención (a favor, indiferentes y opuestos).

#### **Paso V: Reconocimiento de las relaciones sociales**

Identificó y analizó el tipo de relaciones entre diferentes actores (Por ejemplo, relación fuerte de coordinación y trabajo conjunto, relación débil con poca o casi ninguna coordinación y relación de conflicto).

#### **Paso VI: Reconocimiento de las redes sociales existentes**

Consistió en identificar las redes existentes y el conjunto de acciones que deben tomar. Identificación de redes sociales que coordinan actividades en común, grupos que presentan relaciones que requieren ser fortalecidos y los que presentan relaciones de conflicto. En el caso de proyectos de intervención se pueden plantear estrategias para trabajar con las redes consolidadas y para fortalecer las relaciones entre los grupos que presentan relaciones.

Se realizó un mapeo de actores clave (MAC), no sólo para sacar un listado de los mismos, sino conocer cuáles son las acciones que pueden emprender, así como también determinar los objetivos del porqué se encuentran en el territorio y cuáles son las perspectivas que pueden tener dichos actores en el futuro. En tal sentido, es importante destacar que en el mapeo de actores hay que identificar roles y poderes de los actores sociales más relevantes.

También se aplicó inicialmente una encuesta (Véase Anexo No. 2) a los productores de aguacate en la Zona de Planificación 1 mediante una serie de interrogantes que permitieron recabar un perfil de las actividades de cultivo, aspectos de producción y de comercialización para diagnosticar la competitividad del cultivo y la opción de

establecer asociatividad entre los productores. La encuesta contiene 22 preguntas y se aplicó a 303 productores de aguacate (Véase Anexo No. 3), de los cuales 203 de Imbabura y 100 del Carchi, para lo cual se coordinó varias visitas a los agricultores de la zona según listados del Ministerio de Agricultura y Ganadería y en reuniones de las asociaciones Asocatem en el Carchi y productores de aguacate en Imbabura, con la finalidad de asegurar la participación mayoritaria de los productores que cuenta con experiencia en el manejo del cultivo.

La muestra fue determinada aleatoriamente y la aplicación de la encuesta duró aproximadamente 10 minutos por persona en una encuesta guiada y se la ejecutó los días 10, 11, 17, 18, 24, 25 de noviembre del 2018 en los cantones Ibarra, Otavalo, Antonio Ante, Pimampiro y San Miguel de Urcuquí y 1, 2, 8, 9, 15 y 16 de diciembre del 2018 en los cantones Bolívar, Espejo y Mira; lugares donde se encuentra la mayor producción de aguacate fuerte y hass en la Zona de Planificación 1 del Ecuador.

Previo a ejecutar el levantamiento de información se realizó una prueba piloto a 5 agricultores, con la finalidad de validar el formato del cuestionario y establecer el grado de facilidad que tiene el productor para dar las respuestas, con la prueba piloto se pudo reformular varias preguntas y profundizar en varios temas importantes.

- **Factores**

El estudio sobre la Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe, realizado dentro del marco del Proyecto Insignia Competitividad y Sustentabilidad de las Cadenas Agrícolas para la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo Económico del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en conjunto con Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativas Internacional (ACI). (Rodríguez, 2017)

El estudio realizado hace énfasis especial en diez países socios del Proyecto Insignia: Argentina, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Perú, Panamá, Paraguay, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela, y se planteó una misma metodología de análisis de los

siguientes factores: calidad, precio, demanda, producción de aguacate, superficie plantada, rentabilidad y rendimiento. Lo que implicó realizar salidas de campo a predios de productores de aguacate en los cantones de Mira, Bolívar, Ibarra y Antonio Ante, con el propósito de avistar y recolectar información relacionada con las experiencias personales sobre acompañamiento técnico público y privado, manejo con intermediarios o compradores directos, capacitación y tecnificación de su cultivo y conocimiento sobre el trabajo colaborativo dentro de una asociación. (Véase en Anexo No. 4),

### **3.3.2. Fase 2: Caracterización de la cadena productiva del aguacate en el Ecuador**

Una vez realizado el diagnóstico de los actores y factores asociativos de la cadena productiva de aguacate, se procedió a describir la cadena y cada uno de sus eslabones relacionados con la provisión de insumos, producción, comercialización y consumo según el esquema que La Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2016) detalla en su estudio sobre los encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar.

Adicionalmente, en base a la información recopilada de los productores de aguacate en la provincia de Imbabura, se procedió a identificar los puntos críticos que influyen en la cadena de producción del aguacate como: educación de los productores, legalidad de las asociaciones, ser visibles ante los actores públicos y privados, disminución de costos de producción, incrementar el poder de negociación.

Con la Ayuda del experto Ing. Robert Flick se pudo desarrollar un listado de contactos de diferentes actores de la cadena productiva del aguacate (Véase Anexo No5).

### **3.3.3. Fase 3: Análisis del rol de la asociatividad según la normativa legal vigente.**

El Ecuador es un país conocido a nivel internacional por su diversidad en muchos aspectos, por lo que es una oportunidad generar nuevas formas de negocio como es el

caso de la siembra de árboles de aguacate catalogada como especie forestal en el país, teniendo un futuro prometedor a nivel internacional por los derivados que se pueden hacer de este fruto al industrializarlo.

Por otro lado, en el país no se ha visto muchos ejemplos de Asociaciones exitosas y más aún en la Zona 1, por lo tanto, se debe estudiar detalladamente los tipos de empresas y características que pueden ayudar a potenciar un mercado como es en este caso el del aguacate Fuerte y Hass. Se consideró la pirámide de Kensel del Ecuador junto con la Ley de Economía Popular y Solidaria que rige a los entes asociados dentro del territorio ecuatoriano, para conocer aspectos generales de la asociatividad en el país y un posible modelo asociativo.

#### **3.3.4. Fase 4: Presentación de las estrategias de un modelo asociativo óptimo a la realidad nacional.**

Con la ayuda de los datos obtenidos en la fase uno y dos, además del análisis de la tercera fase se elaboró la herramienta de diagnóstico FODA con el propósito de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se generan en la cadena productiva del aguacate y su competitividad frente al mercado actual.

Tomando en cuenta la situación de la cadena productiva en la Zona de Planificación 1, la deficiente comunicación entre actores y el poco conocimiento de la Ley vigente para iniciar con una organización se formularon estrategias en base a la asociatividad en las cuales un productor agrícola se puede formar un ente organizativo:

- Centro de Acopio de Aguacate
- Asociación de productores de Aguacate
- Cooperativa de Productores de Aguacate

#### **3.4. Población**

La población está conformada por más de 303 agricultores que tiene predios sembrados con aguacate en la Zona de Planificación 1, donde la mayoría se encuentran



en las provincias de Imbabura y Carchi según datos del MAG y registros ESPAC 2016 (Véase Anexo No 3). La población siempre está en aumento ya que es un rubro que actualmente los agricultores apuestan todo en su siembra y a nivel nacional e internacional se puede destinar un futuro promisorio para formar parte importante del PIB nacional.

### 3.5. Muestra

La muestra se conformó por 303 productores de las dos provincias donde el aguacate se cultiva (Véase Anexo No 3), con 100 agricultores de Imbabura y 203 agricultores del Carchi, que tenga sembrado en su predio variedades Fuerte y Hass.

**Tabla 4.**

*Productores de aguacate Zona de Planificación 1*

|                 | Variedad | Hass | Fuerte | Subtotal   |
|-----------------|----------|------|--------|------------|
| Provincia       |          |      |        |            |
| <b>Imbabura</b> |          | 15   | 85     | 100        |
| <b>Carchi</b>   |          | 20   | 183    | 203        |
| <b>TOTAL</b>    |          | 35   | 268    | <b>303</b> |



## CAPÍTULO IV

### 4. Resultados

#### 4.1. Diagnóstico de los actores y factores que intervienen en la asociatividad de la cadena productiva del aguacate

##### 4.1.1. Mapeo de actores

También conocido como mapas sociales o sociogramas, el mapeo de actores claves (MAC) supone el uso de esquemas para representar la realidad social en que estamos inmersos, comprenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para la realidad así comprendida (Gutiérrez, 2007). El MAC no solo consiste en sacar un listado de posibles actores de un territorio, sino conocer sus acciones y los objetivos del por qué están en el territorio y sus perspectivas en un futuro inmediato (Ceballos, 2004).

Conocer a los actores de la asociatividad del aguacate en la Zona de Planificación 1 en el Ecuador es indispensable para establecer los factores que cada uno de ellos necesitan para poder trabajar en la cadena productiva de la fruta y establecer un desarrollo en la producción, comercialización y fortalecimiento del consumo nacional e internacional de las variedades Fuerte y Hass.

##### *4.1.1.1. Clasificación de actores*

Una vez realizada la investigación, se identificaron los siguientes actores clave que intervienen en la asociatividad del aguacate, los mismos que se encuentran clasificados de la siguiente manera:

- **Gobierno:** El gobierno equivale a todo el aparato gubernamental; es decir, todo el conjunto de órganos y organismos depositarios de las funciones del poder

del Estado y a la actuación de todos ellos. Más en sentido restringido, se habla de gobierno para aludir solo a la ejecución de lo legalizado o juzgado, o sea, a la actuación del órgano ejecutivo del aparato gubernamental conocido como Poder Ejecutivo. (Fernández, 2010).

- **Agricultor:** La agricultura (del latín agri ‘campo’, y cultura ‘cultivo’, ‘crianza’) es el conjunto de técnicas y conocimientos para cultivar la tierra y la parte del sector primario que se dedica a ello. En ella se engloban los diferentes trabajos de tratamiento del suelo y los cultivos de vegetales. Comprende todo un conjunto de acciones humanas que transforma el medio ambiente natural. (Lizarazo, 2017).

**Tabla 5.**

*Segmentación de los productores de aguacate por tamaño*

| <b>Segmento</b> | <b>Descripción</b>   |
|-----------------|--|
| <b>Pequeños</b> | Menos de 400 árboles de aguacate y menos de 2 hectáreas cultivadas.                    |
| <b>Medianos</b> | Entre 401 y 1500 árboles de aguacate entre 2 y 7 hectáreas cultivadas aproximadamente. |
| <b>Grandes</b>  | Más de 1500 árboles y más de 7 hectáreas cultivadas.                                   |

Fuente: (Gómez, 2014)

- **Academia:** Instituciones educativas y de capacitación cuyo objetivo es la formación profesional y técnica con el fin de dar respuesta a las necesidades de conocimiento, buscando fortalecer aquellas competencias claves que permita fortalecer el sector agricultor.
- **Competencia Interna:** Corresponde a todas aquellas empresas productoras de aguacate que se encuentran ubicados en el territorio nacional, con productos y derivados similares y diseñan estrategias con el fin de mantenerse en el mercado y lograr una ventaja competitiva respecto a las demás.

- **Competencia Externa:** Corresponde a todas aquellas empresas o asociaciones aguacateras que se encuentran ubicadas fuera del territorio nacional y ofrecen productos similares y diseñan estrategias con el fin de mantenerse en el mercado y lograr una ventaja competitiva respecto a las demás.
- **Sociedad Civil:** La Sociedad Civil es un concepto que pertenece especialmente al contexto de la ciencia política y refiere a todos aquellos individuos con el título de ciudadanos de una sociedad determinada que actúan de manera colectiva, con el objetivo de tomar decisiones en lo concerniente al ámbito público, por fuera de cualquier tipo de estructura gubernamental. (Pedrosa, 2019)
- **Asociaciones:** Personas jurídicas que cooperan en el desarrollo y mejora de la producción y comercialización del aguacate, realizan sinergias con otros países para compartir experiencias para la competitividad del producto a nivel internacional.
- **Intermediarios:** Personas naturales o jurídicas que comercializan el producto del aguacate para dispensarios o consumidor final.
- **Empresarios:** Personas jurídicas o naturales que invierten para el desarrollo a nivel económico de la producción y comercialización del producto.
- **Consumidores:** Son los demandantes del producto del aguacate orgánico y sus derivados cuyas preferencias y necesidades condicionan la oferta de los productos.
- **Proveedores de Insumos:** Personas naturales o jurídicas que prestan servicios y/o venden insumos agrícolas de aguacate, existe un flujo de materia y conocimiento hacia el producto del aguacate y/o cultivadores a la vez que se retorna capital por los servicios y bienes entregados.

#### 4.1.1.2. Identificación de actores y funciones de cada actor

Se consideró algunos aspectos relevantes, tomando en cuenta las competencias de los diferentes actores para la elaboración de la tabla de roles y funciones, mismas que están descritas a continuación:

**Tabla 6.**

*Roles y Funciones de los actores de la asociatividad del aguacate*

| <b>Actor</b>                                   | <b>Representante</b>  | <b>Roles y Funciones</b>   |
|--|---|--|
| <b>Gobierno Nacional del Ecuador</b>           | Presidente de la República del Ecuador  | Máximo gerente de las políticas y orientaciones productivas del país.  |
| <b>Ministerio de Agricultura y Ganadería</b>   | Ministro de agricultura<br>Viceministro de Agricultura<br>Coordinador Zonal<br>Director Provincial<br>Departamento de producción forestal   | Órgano rector de políticas sociales y económicas relacionadas con el sector agrícola rural del Ecuador con la ayuda de varias entidades adscritas. |
| <b>Entidades gremiales privadas</b>            | Corpoaguacate<br>Federación de Fruticultores del Norte  | Buscan la asociatividad como mecanismo de representatividad ante el gobierno en pro de los intereses del sector                                    |
| <b>Asociaciones de productores de aguacate</b> | Agrocatem   | Estructura más pequeña, generalmente informales que velan por los intereses de un grupo pequeño de productores de una Zona                         |
| <b>Proveedores de Insumos</b>                  | Agrícola Buenos Aires (Fabián Andrade)<br>El Agricultor (Marisol Paspuel)<br>Armagro (Carlos Armas)<br>Agrícola San Blas (Gustavo Moreta)<br>La Casa de los Abonos (Francisco León) | Empresas privadas que satisfacen las necesidades de conocimientos, herramientas y consumibles que realizan la actividad productiva                 |
| <b>Productores independientes</b>              | Marcelo Reinoso<br>Jorge Altuna<br>Mauricio Dávalos<br>Robert Flick<br>Xavier Freile<br>Oswaldo Orbe  | Agricultores individuales que realizan su trabajo autónomo y no se interesan en establecer sinergias con su similares.                             |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Empresas agroindustriales privadas</b> | Uyama Farms S.A.<br>Fresh & Natural<br>Agrilisto Cía. Ltda.<br>Picaler Cía, Ltda.<br>Ecopacific S.A. | Empresas dedicadas a explotar comercialmente la actividad agrícola productiva y de transformación primaria y/o derivados. |
| <b>Cliente en el mercado</b>              | Todas las personas que aprecien el sabor y las cualidades del aguacate                               | Pagan por el producto y perciben el valor generado en la cadena productiva del aguacate                                   |

Fuente: Elaborado por el autor a partir del diagnóstico a actores y factores de la asociatividad

#### 4.1.1.3. Análisis de actores

Para el efecto, se desarrolló una matriz en la constan las relaciones predominantes y la jerarquización del poder de los diferentes actores, expresada a continuación:

**Tabla 7.**

*Matriz de análisis de actores - aplicación*

| <b>Grupo de actores sociales</b> | <b>Actor</b>                            | <b>Relación predominante</b>   | <b>Jerarquización de su poder</b> |
|----------------------------------|---|--|-----------------------------------|
| <b>Gubernamentales</b>           | Gobierno Nacional del Ecuador           | Pueden cuestionar la operatividad de los otros actores                               | Alto                              |
|                                  | Ministerio de Agricultura y Ganadería   |  | Alto                              |
| <b>Actores Sociales</b>          | Entidades gremiales privadas            | Conflicto de intereses con las asociaciones de productores en la toma de decisiones  | Medio                             |
|                                  | Asociaciones de productores de aguacate | En conflicto con productores en busca de la calidad requerida del producto           | Bajo                              |
|                                  | Proveedores de Insumos                  | Buscan su lucro individual   | Bajo                              |
|                                  | Productores independientes              | En conflicto con los entes colectivos y empresas comercializadoras y transformadoras | Bajo                              |
|                                  | Empresas agroindustriales privadas      | En conflicto con productores individuales y organizaciones colectivas                | Medio                             |
|                                  | Cliente en el mercado                   | En conflicto con entidades privadas y productores                                    | Bajo                              |

A continuación, se describe una síntesis de los roles de los principales actores clave involucrados de manera directa y en primer orden de la asociatividad del aguacate:

- **Gobierno Nacional del Ecuador**

El Gobierno Nacional del Ecuador tiene un macroproyecto que se denomina “Toda una Vida”, en el cual se habla de la minga agropecuaria para fortalecer y hacer el cambio de la matriz productiva creando valor agregado en la producción con nueve ejes en distintas áreas y uno de ellos es la asociatividad, donde se busca brindar asesoría en temas de asociatividad para tomar fuerza entre los productores de este rubro y así fortalecer los temas de comercialización, con la ayuda y el trabajo de entes gubernamentales y ministerios.

Además, el Gobierno mantiene acuerdos comerciales firmados con los principales países importadores de productos del sector.

**Tabla 8.**

*Acuerdos firmados por el Ecuador con los principales países importadores de aguacate*

| <b>País</b>           | <b>Acuerdo</b>  |
|-----------------------|---|
| <b>China</b>          | MFN duties (Applied)  |
| <b>Colombia</b>       | Pacto Andino  |
| <b>India</b>          | MFN duties (Applied)  |
| <b>Japón</b>          | Preferential tariff for GSP countries   |
| <b>Holanda</b>        | Preferential tariff for countries beneficiary of the incentive arrangement for sustainable developmen |
| <b>España</b>         | Preferential tariff for countries beneficiary of the incentive arrangement for sustainable developmen |
| <b>Estados Unidos</b> | Andean Trade Preference Act, Preferential tariff for GSP countries                                    |

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)



Los principales tratados que Ecuador ha firmado son:

- Sistema Generalizado de preferencias (SGP).
- Preferencias Arancelarias Andinas-ATPDEA.
- MFN duties (Applied): o derechos de Nación más favorecida.
- Preferential tariff for countries beneficiary of their centive arrangement for sustainable development: conocido como SGPPlus.

Es la autoridad máxima del país que su plan de trabajo plantea en distintas direcciones revolucionar al sector agrario y más aún al aguacate uno de los nuevos rubros que forman parte en las exportaciones del Ecuador.

- **Ministerio de Agricultura y Ganadería**

Es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.

El MAGAP cuenta además con la ayuda de entidades adscritas que tienen la misión de promover el desarrollo de la agricultura en diferentes aspectos tales como la capacitación o la asociación de pequeños productores, así como también la mejora de la calidad de los productos ecuatorianos. Las principales entidades adscritas son:

- El Instituto Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)
- El Instituto Nacional de Capacitación Campesina (INCCA)
- La Unidad de Gestión del Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible (CADERS)
- La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD)

- **Entidades gremiales privadas**

En el Norte del país Corpoaguacte es un gremio de productores asociados que han trabajado por el desarrollo y crecimiento del cultivo del aguacate en el Ecuador, especialmente de la variedad Hass el cual lo toman como un rubro estrella a nivel internacional. Así mismo afirma uno de sus socios el Ing. Reinoso es un convencido que el cultivo de aguacate tiene una gran oportunidad debido a las condiciones privilegiadas de nuestro clima en los valles interandinos, que generan marcadas ventajas frente a países como Chile, que posee en la actualidad 42 000 hectáreas (ha) sembradas con aguacate Hass; Perú con 19 000 ha, y Colombia que apuesta a sembrar 5 000 ha. Nuestro país tiene un potencial para sembrar hasta 100 000 hectáreas con la variedad Hass, con una gran oportunidad de exportar que no ha sido aprovechada, afirmó el productor. (Reinoso, 2018)

La Federación de Fucultores del Norte (Fedefrunor) es otro gremio conformado por 25 asociaciones y más de 2.000 productores, unidos con el afán de mejorar su capacidad productiva, comercial y de negociación en diversos rubros de la Zona como: aguacate, tomate de árbol, naranjilla, limón, naranjilla, durazno, manzana, chirimoya, mora, entre otros.

- **Asociación de productores gremiales**

Agrocatem es una asociación de agricultores productores de aguacate del cantón Mira, los cuales son parte de un proyecto macro del Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Mira que busca ayudar a desarrollar el proyecto de procesamiento de derivados del aguacate para mejorar el comercio irracional de la fruta en el sector y mejorar la economía de las familias productoras.

- **Proveedores de insumos**

Existen más de 4000 proveedores de Insumos en las provincias de Imbabura y Carchi donde se cultiva especialmente aguacate fuerte y hass; los cuales además del expendio

de sus productos brindan asesoría técnica, capacitaciones, charlas y visitas técnicas a los predios de pequeños y grandes productores. Agrocalidad dispone de una lista con información detallada de los proveedores de insumos registrados (Agrocalidad, 2018) Los proveedores de insumos principales de la Zona de Planificación 1 del Ecuador son:

**Tabla 9.**

*Principales proveedores de insumos*

| Razón Social          | Representante Legal | Provincia |        |
|-----------------------|---------------------|-----------|--------|
|                       |                     | Imbabura  | Carchi |
| Agrícola Buenos Aires | Fabián Andrade      | X         | X      |
| El Agricultor         | Marisol Paspuel     |           | X      |
| Armagro               | Carlos Armas        | X         |        |
| Agrícola San Blas     | Gustavo Moreta      | X         |        |
| La Casa de los Abonos | Francisco León      | X         |        |

Elaborado por: La Autora

- **Productores independientes**

Propietarios de tierras dedicados toda su vida a cultivar su parcela de terreno para entregar a la sociedad aguacate de calidad para el consumo de la nación y pocas veces a nivel internacional.

En este estudio se entrevistó a 303 productores entre pequeños, medianos y grandes agricultores que se encuentran en la Zona de Planificación 1 del Ecuador; aunque según el Ministerio de Agricultura (2012), con datos del último Censo Agrícola se tiene una base de 800 personas que se dedican al cultivo del aguacate.

Los principales productores de aguacate de calidad que se encuentra trabajando para su fortalecimiento son:

**Tabla 10.***Principales productores de la Zona de planificación 1*

| Productor             | Provincia |        | Total               | Variedad |      |
|-----------------------|-----------|--------|---------------------|----------|------|
|                       | Imbabura  | Carchi | Hectáreas plantadas | Fuerte   | Hass |
| Mauricio Dávalos      |           | X      | 90                  | 5        | 85   |
| Xavier Freile Darquea | X         |        | 30                  |          | 30   |
| Oswaldo Orbe          |           | X      | 25                  | 19       | 6    |
| Robert Flick          | X         |        | 11,8                | 1,9      | 9,9  |
| Jorge Altuna          | X         |        | 8,2                 |          | 8,2  |
| Marcelo Reinoso       | X         |        | 6                   | 2        | 4    |

Elaborado por: La Autora

- **Empresas agroindustriales privadas**

Son empresas dedicadas a generar valor en el aguacate para vender la fruta fresca o derivados de la industrialización de esta, ya sea a mercados nacionales o internacionales que aprecien los valores nutricionales, cosméticos o gastronómicos del aguacate.

**Tabla 11. Principales empresas agroindustriales de la Zona Norte del Ecuador**  
**Principales empresas agroindustriales de la Zona Norte del Ecuador**

| <b>Razón Social</b>         | <b>Descripción</b>   |
|-----------------------------|--|
| <b>Uyama Farms S.A.</b>     | Empresa familiar dedicada a la producción de productos derivados del aguacate. Nuestro enfoque principal es la creación de productos que son tanto únicos como saludables, la estimulación del empleo, el desarrollo de agricultura sustentable y la recuperación de tierras, perdidas a causa de la erosión, mediante la siembra de bosques de árboles de aguacate. |
| <b>Fresh &amp; Natural</b>  | Organización que se preocupa constantemente por generar productos nutritivos e innovadores a partir de las frutas, con el fin de incentivar en nuestros clientes hábitos sanos de consumo con productos naturales  |
| <b>Agrilisto Cía. Ltda.</b> | Empresa agroindustrial ecuatoriana joven e innovadora, buscamos transformar la materia prima agregándole valor; con productos conceptualizados y elaborados con altos estándares de calidad, lo que les permite llegar a mercados altamente exigentes. Su personal esta compuesto en un 80% por mujeres madres de familia de la zona.                                |
| <b>Picaler Cía, Ltda.</b>   | Empresa con trayectoria en el mercado de aproximadamente 6 años. El enfoque y la actividad principal de la empresa es la agricultura, la producción, comercialización y exportación de productos.  |
| <b>Ecopacific S.A.</b>      | Empresa con valores cristianos, innovamos alimentos saludables que generan prosperidad para nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas. Dueña de las marcas D´hoy, Coco Freeze, Hotilisto y Bvida.  |

Elaborado por: La Autora

- **Clientes o consumidores**

Personas naturales que consumen aguacate y lo mantiene en su dieta diaria, ya que comprenden que es un alimento completo, además valoran sus cualidades y consumen sus derivados como; cosméticos, aceites, colorantes, pesticidas, entre otros.

#### 4.1.1.4. Reconocimiento de las relaciones sociales

Diferentes actores organizativos e institucionales albergan visiones de mundo que marcan su comportamiento al momento de precisar el alcance que tendrá la relación entre estos dos actores.

Para la relación de fuerza entre actores se realizó la siguiente calificación de actores:

**Tabla 12.**

#### Clasificación de actores

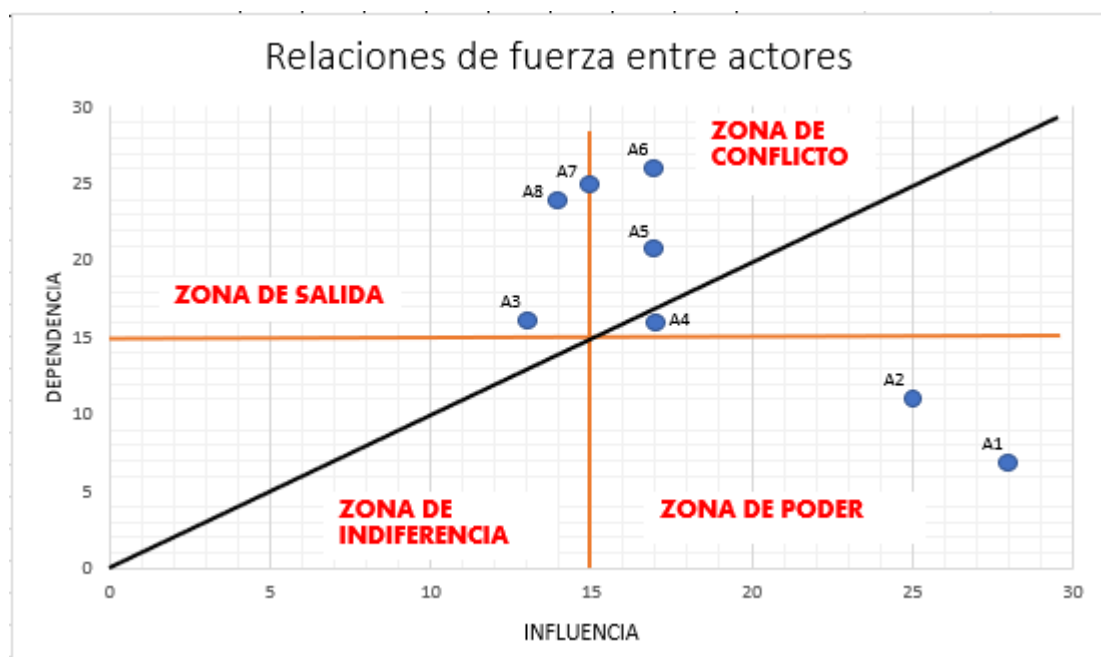
| Actores                  |   |   | A1       | A2        | A3        | A4        | A5        | A6        | A7        | A8        | Total      |
|--------------------------|---|---|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Zona de Planificación 1  |   |   |          |           |           |           |           |           |           |           | Influencia |
| <b>A1</b>                | Gobierno Nacional del Ecuador           | Presidente de la República del Ecuador  | X        | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 28         |
| <b>A2</b>                | Ministerio de Agricultura y Ganadería   | Director Provincial de Departamento de producción forestal  | 1        | X         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 25         |
| <b>A3</b>                | Entidades gremiales privadas            | Corpoaguacate Federación de Fruticultores del Norte   | 1        | 1         | X         | 1         | 2         | 3         | 2         | 3         | 13         |
| <b>A4</b>                | Asociaciones de productores de aguacate | Agrocatem   | 1        | 1         | 1         | X         | 3         | 3         | 4         | 4         | 17         |
| <b>A5</b>                | Proveedores de Insumos                  | Agrícola Buenos Aires (Fabían Andrade)<br>El Agricultor (Marisol Paspuel)<br>Armagro (Carlos Armas)<br>Agrícola San Blas (Gustavo Moreta)<br>La Casa de los Abonos (Francisco León) | 1        | 1         | 1         | 1         | X         | 4         | 2         | 4         | 17         |
| <b>A6</b>                | Productores independientes              | Marcelo Reinoso<br>Jorge Altuna<br>Mauricio Dávalos<br>Robert Flick<br>Xavier Freile<br>Oswaldo Orbe  | 1        | 1         | 1         | 1         | 3         | X         | 4         | 1         | 17         |
| <b>A7</b>                | Empresas agroindustriales privadas      | Uyama Farms S.A.<br>Fresh & Natural<br>Agrilisto Cía. Ltda.<br>Picaler Cía. Ltda.<br>Ecopacific S.A.  | 1        | 1         | 1         | 1         | 3         | 4         | X         | 4         | 15         |
| <b>A8</b>                | Cliente en el mercado                   | Todas las personas que aprecien el sabor y las cualidades del aguacate.   | 1        | 1         | 1         | 1         | 2         | 4         | 4         | X         | 14         |
| <b>Total dependencia</b> |   |   | <b>7</b> | <b>11</b> | <b>16</b> | <b>16</b> | <b>21</b> | <b>26</b> | <b>25</b> | <b>24</b> | <b>146</b> |

Elaborado por: La Autora

- 4 El actor  $A_i$  colabora con el actor  $A_j$
- 3 El actor  $A_i$  tiene conflicto con el actor  $A_j$
- 2 El actor  $A_i$  puede cuestionar de manera limitada (durante algún tiempo o en algún caso en concreto) la operatividad del actor  $A_j$
- 1 El actor  $A_i$  no tiene ninguna influencia sobre el actor  $A_j$

| Resumen            | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A8 |
|--------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>Influencia</b>  | 28 | 25 | 13 | 17 | 17 | 17 | 15 | 14 |
| <b>Dependencia</b> | 7  | 11 | 16 | 16 | 21 | 26 | 25 | 24 |

Con la información anterior, se grafica las relaciones de fuerza entre actores:



*Figura 5.* Relación de fuerzas entre actores

**A1** (Presidente de la República del Ecuador)

**A2** (Dirección provincial, Departamento forestal – MAG): se encuentran en la zona de poder, los dos son actores gubernamentales que trabajan y colaboran con proyectos de gobierno a favor de la potencialización del aguacate en la Zona de Planificación 1 y en el Ecuador.

**A3** (Corpoaguacate, Federación de fruticultores del Norte): los entes gremiales privados tienen intereses muy individualistas, que ayudan o generan valor solo para un grupo de ellos y no buscan fortalecer verazmente a todo el sector, por tal motivo es que se encuentran en la zona de salida, ya que al no entender su posición y labor el mercado del aguacate dentro del país va a seguir estancado sin visión e incluso sin potencial para un comercio internacional exitoso.

**A4** (Asociación de productores de aguacate): son actores que se encuentran en la parte de conflicto porque dependen del actuar de los productores, quienes tienen el total poder de producción y falta de encadenamiento que ha hecho que la calidad y volumen de producción del aguacate, siempre sea un problema para iniciar una comercialización masiva a nivel nacional e internacional, incluso de formar parte de la competencia como lo han hecho países vecinos en estos últimos 10 años, específicamente Perú que ante sus condiciones geográficas no muy idóneas tiene un proceso de encadena tipo clúster de gran éxito.

**A5:** los proveedores de insumos son muchos en todo el país, pero existe mucha dificultad al momento de ofertar el producto de su casa comercial a la cual representan o les destinan mayor porcentaje de ganancia por volumen de ventas, por eso existe mucha discordia al momento de identificar a los buenos asesores técnicos y vendedores de insumos que busquen no solo generar una venta, sino fidelizar y ayudar al productor.

**A6** (productores de aguacate): son los productores que desarrollan el cultivo y dependen del trabajo que los entes gubernamentales gestionan para fortalecer la agricultura, por eso se encuentran en una zona de conflicto, ya que depende de ellos que las capacitaciones, asistencias técnicas y todas las herramientas que el gobierno articula en favor del sector sean debidamente aprovechadas y aplicadas. Además, cada gobierno en tránsito impone su plan de trabajo, por lo que cada 4 años se ve afectado el sector agropecuario al cambiar de proyectos, mingas o cometidos para articular la economía nacional en base a la agricultura familiar y no a una figura de trabajo en



común o asociado con un modelo que imponga un trabajo colaborativo y de confianza para que sea perdurable con el tiempo.

**A7** (Empresas agroindustriales privadas): se encuentra en la zona de salida y conflicto, debido a que a pesar de que cuentan con el apoyo gubernamental y de los productores no han podido generar un cambio en el cultivo de aguacate, para obtener mayor volúmenes de fruta y forjar un cambio en la historia del Ecuador; es importante lograr que el aguacate sea competitivo a nivel internacional y su preferencia sea identificada ante las cualidades únicas que posee como: cantidad de grasa, sabor diferenciado, menor oxidación, mayor cantidad de concentración de nutrientes, entre otros. La asociatividad entre los productores de aguacate haría el cambio y sería para las empresas una competencia directa, ya que ellos en la actualidad no tienen ningún encadenamiento o apoyo al agricultor.

**A8** (Clientes consumidores de aguacate): se encuentran en la zona de salida ya que ello no tiene una influencia directa para que el productor de aguacate pueda conformar una asociación, más bien se vería beneficiados por dicha conformación, pero para los ecuatorianos le es indiferente el aspecto de que se conforme o no una asociación.

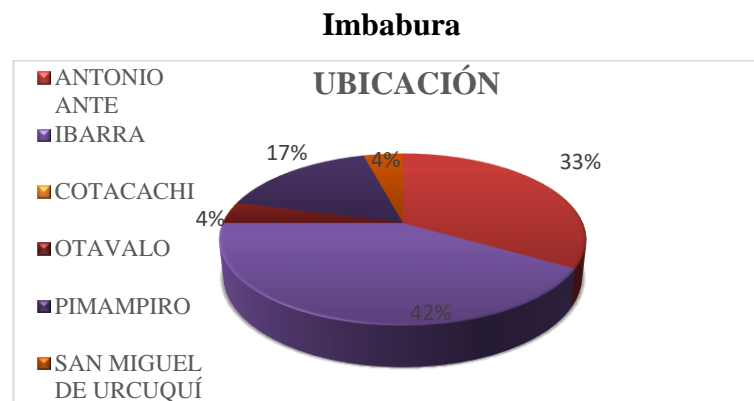
#### ***4.1.1.5. Reconocimiento de las redes sociales existentes***

El Plan Nacional de Fruticultura del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias – INIAP desde el 2012 viene haciendo un arduo trabajo en busca de desarrollar nuevas tecnologías para promover el cultivo del aguacate, con énfasis en el aguacate Hass, el cual es idóneo para la exportación y el aguacate Fuerte o Guatemalteco, ideal para el consumo nacional.

Para dinamizar este rubro en la agricultura, los sectores público y privado han puesto en práctica un plan de siembra y producción de aguacate que incluye el respaldo, la asistencia técnica, capacitación y una cartera crediticia a bajo costo financiero por parte del Gobierno y sus entes ministeriales al desarrollar el Programa Nacional del Aguacate donde todos los actores de la cadena de producción buscan soluciones y una nueva perspectiva para este fruto. (Guzmán & Kattya, 2012)

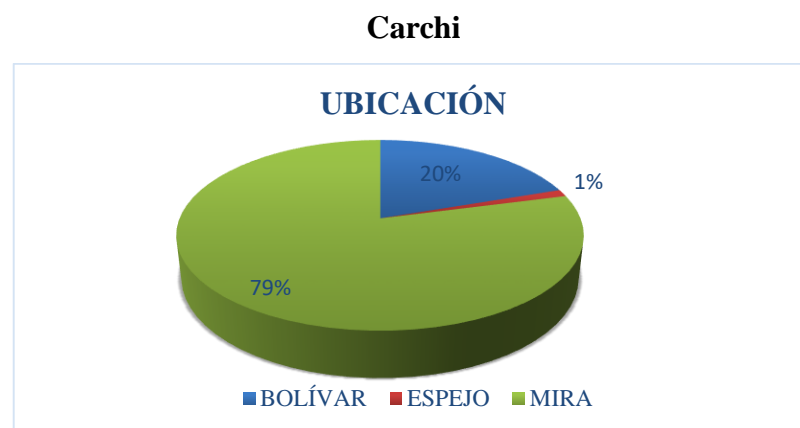
#### 4.1.2. Aspectos generales de los productores de aguacate

##### a) Ubicación del área de producción



**Figura 6.** Ubicación de productores de aguacate en la provincia de Imbabura

En los dos últimos años se ha incrementado en Ibarra el área de producción del aguacate ya que el MAG de Imbabura mantiene planes de acción contantes de varios rubros y en esa lista se encuentra el aguacate fuerte y hass para consumo nacional e internacional, ya que en ésta zona existe un idóneo clima y suelo para que se produzca un cultivo de alta calidad, con rendimientos aproximadamente de 7000 a 8000 kg./ha. En los último 3 años se ha fortalecido la siembra del cultivo de aguacate en el cantón Ibarra y Antonio Ante potenciando a ese sector como un foco de producción de la provincia a diferencia de años anteriores que sólo se veía el cultivo en Pimampiro.



**Figura 7.** Ubicación de productores de aguacate en la provincia de Carchi

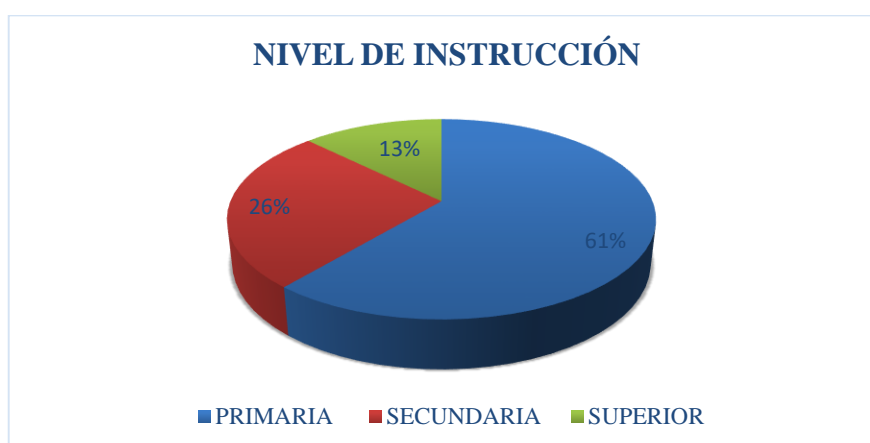
Según la Figura 8 la ubicación de la producción de aguacate en el Carchi se encuentra en Mira con un 79%, debido a que es un referente agroproductivo del aguacate, al ser parte del uno de nuestros valles interandinos con suelo y clima apropiados para el cultivo y producción de un aguacate fuerte o hass de alta calidad, con un rendimiento del 8000 a 8500 kg./ha.

### b) Edad del productor

Se encuestaron a 303 personas en la zona 1 del Ecuador que son productores de aguacate de los cuales el 66% son personas entre 30 a 50 años de edad, los cuales se encuentran dentro de la población económicamente activa, ya que este rubro denota gran esfuerzo físico y como algunas áreas productivas aún mantienen árboles de gran tamaño es importante que los agricultores gocen de salud y agilidad frente al arduo trabajo diario necesario.

El 19% son personas entre 15 a 29 años los cuales son jóvenes que han tenido la posibilidad de afianzar sus estudios y de una manera más técnica seguir con el cultivo de aguacate e incluso emprender con este rubro; el resto son personas que tiene más de 50 años con un 15% quienes se han forjado como agricultores empíricos y mantiene su cultivo por sustentabilidad propia.

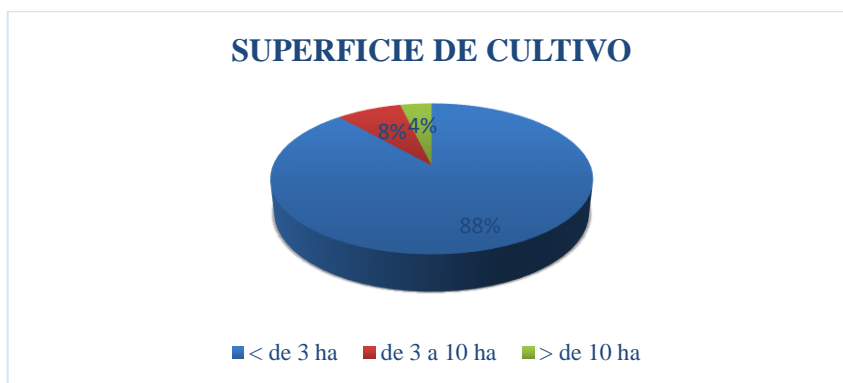
### c) Nivel de instrucción de los productores



**Figura 8.** Nivel de instrucción de los productores

La Figura 9, los productores que tiene escolaridad primaria y secundaria son personas que se dedican casi exclusivamente al aguacate Fuerte y todas las labores diarias que necesita hasta su producción año a año, sin ningún tipo de tecnificación em riego o cultivo del rubro, en cambio las personas que cuentan con estudios superiores tienen más fuente de ingresos y cultivan aguacate hass de manera técnica con vistas a mercados internacionales o a tener contacto con empresas procesadoras en otras ciudades.

**d) Superficie destinada al cultivo de aguacate**



**Figura 9.** Superficie de cultivo de aguacate

La producción del aguacate de la zona 1 se encuentra concentrada en las provincias de Imbabura y Carchi, de los cuales se pudo evidenciar con la respuesta de cada productor encuestado que los aguacateros que destinan menos extensión de tierra tiene dificultades en producción, comercialización y distribución al no tener una unidad productiva rentable; por otro lado los agricultores que mantiene mayor cantidad de cultivo de aguacate e incluso que solo se dedican a este rubro tienen un buen manejo y su volumen de producción es mucho mejor siendo apetecidos en el mercado.

**4.1.3. Aspectos de caracterización de producción del aguacate**

**a) Variedades de aguacate cultivadas**

De los 303 productores de aguacate encuestados en la Zona 1 el 89% se han dedicado al cultivo del aguacate Fuerte debido a que se lo comercializa dentro del país y es muy

apreciado en el mercado por las preferencias de los consumidores nacionales y por sus características organolépticas; el aguacate hass por otro lado tiene demanda internacional y su venta en el mercado interno es más para la industrialización como aceite, guacamole, pulpa o cosméticos.

El aguacate Hass tiene gran apoyo por parte del gobierno, por lo que año a año el MAGAP Imbabura desarrolla un plan de acción para potenciar el cultivo y que se propague entre los agricultores de la zona, ante el potencial que existen, la demanda extranjera que se ha ido dando en la última década y aprecio por las cualidades que el aguacate brinda al consumirlo.

#### **b) Marco de siembra del aguacate**

Los agricultores con cultivos con más edad tienen como característica común que su marco de siembra es de 5x5 o de 6x6 metros, por lo que el número de plantas que manejan por hectárea es de 275 árboles los cuales llegan a medir 5 metros o más, siendo el trabajo de cultivo difícil y peligroso; los predios más jóvenes con un marco de siembra de 3.5 x 4 o 4x4 son los más comunes dentro de este rango donde se maneja entre 600 a 725 árboles con alturas de 3 metros dependiendo de la variedad fuerte o hass, los cuales en las visitas se pueden observar que llevan un manejo técnico de producción, riego y cultivo, siendo predio que van a generar mayor producción dentro de 2 o 3 años en el mercado nacional e internacional.

#### **c) Rendimientos de producción**

La mayoría de encuestados reconoce su venta por gavetas de este producto por lo que se tuvo que hacer una transformación en kilos y explicar a los encuestados para poder conocer si la producción por hectárea nacional está dentro del rango que en el exterior se maneja y poder analizar los resultados, siendo estos que el 66% tiene una producción de menos de 5000kg., el 14 % entre 5001 a 7000kg., el 16% entre 7001 a 9000kg., y el 4% produce más de 9001kg.

Según el INIAP en su artículo de evaluación del cultivo del aguacate en el Ecuador el promedio de producción es de 18 toneladas por hectárea, aunque a nivel Zonal 1 el promedio está en las 8 toneladas por el manejo de cultivos sin tecnificación en el aguacate fuerte especialmente.

**d) Jornales directos usados para labores diarias por hectárea de cultivo de aguacate.**

Al realizar las encuestas se pudo observar que las labores en muchos predios se ejecutan aún sin tecnificación y su marco de siembra es muy amplio por lo que los árboles frutales son altos y el trabajo a realizar para los jornales se torna peligroso y arduo; además se necesita más gente para trabajar diariamente lo que concordó con las respuestas de los agricultores los cuales determinaron que para una hectárea necesitan hasta 5 jornales directos siendo el 61% que confirman esta realidad. Por otro lado, para el país esto significa que si fueron encuestados 303 personas por 5 empleados tenemos 1515 plaza de trabajo directas que se ven beneficiados por el cultivo del aguacate en la Zona 1 del Ecuador con un salario diario de 15 dólares americanos promedio.

**e) Jornales indirectos usados para labores diarias por hectárea de cultivo de aguacate.**

Los encuestados contestaron en su mayoría que los jornales indirectos son entre 2 a 3 personas, quienes ejecutan el transporte, alimentación, etc., con un 73% de los encuestados el 25% tiene 0 a 1 jornal y el 2% llegan a tener hasta 5 jornales en promedio de acuerdo a la productividad y la manera de comercialización que ejecuten los agricultores.

**f) Análisis de suelo**

El 89% de los encuestados no realizan análisis de suelo y del resto el 12% muy pocos conocen la periodicidad que se debe ejecutar este examen de laboratorio e incluso desconocen dónde se lo realizaron ya que las casas comerciales quienes les venden sus

insumos o algún tercero les ayudo a ejecutar el análisis alguna vez en su mayoría cuando plantaron los árboles.

Las muestras para análisis de suelo en huertos establecidos deben tomarse de lotes uniformes con respecto al tipo de suelo, edad de la planta, manejo y nivel de producción. Estas propiedades delimitan la unidad de muestreo. Las muestras deben tomarse de árboles escogidos de modo que se pueda obtener una muestra representativa del campo. Un procedimiento consiste en recorrer el lote (unidad de muestreo) siguiendo 2 líneas diagonales en forma de X en las cuales se escogen las plantas en forma sistemática (1 árbol cada cierto número de árboles) dependiendo del tamaño del lote. Las muestras de suelo se deben tomar a una profundidad de 0-20 cm. Esto es suficiente para diagnosticar el estado nutricional del suelo y tomar una decisión con respecto a las dosis de nutrientes a aplicarse. Sin embargo, el muestreo a una profundidad de 20-40 cm puede ayudar en el diagnóstico, particularmente en ciertos casos en los cuales se sospecha existen problemas de acidez o acumulación de sales en la subsuperficie. (Lazcano & Espinoza, 1997)

#### **g) Análisis de foliar**

De los encuestados el 92% no realizan análisis foliar a sus plantaciones e incluso tiene desconocimiento a absoluto de que exista este tipo de examen en los cultivos. “En los árboles seleccionados se debe recoger 6 a 8 hojas de 4 meses de edad que no estén en producción, en todos los lados de la copa. La muestra compuesta que va al laboratorio debe tener de 60 a 80 muestras” (Lazcano & Espinoza, 1997).

#### **h) Podas en los árboles de aguacate**

El 98% de encuestados realizan podas y conocen como se debe realizar esta labor y dependiendo de la variedad conocen la estructura que debe tener el árbol para una mayor producción, esta actividad la realizan anualmente en días de poda, lo quiere decir que trabajan con el calendario lunar y lo ejecutan después de haber realizado la cosecha total del aguacate.

#### **i) Acceso al agua de riego y sistema de riego empleado en el cultivo de aguacate**

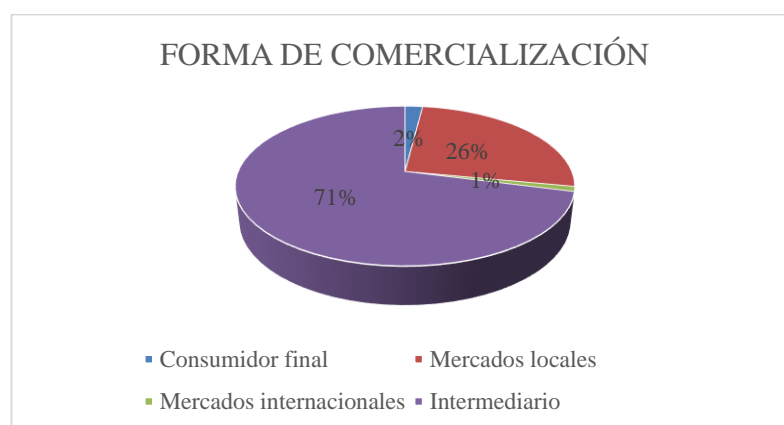
El 100% de encuestados cuentan con agua de riego para su plantación de aguacates. De los cuales el 76% lo realizan por gravedad, el 18% por goteo y el 6% por aspersión; cabe recalcar que las personas que trabajan con aguacate fuerte en su mayoría son las que trabajan con riego por gravedad o inundación, en cambio las personas que trabajan con el aguacate hass realizan esta actividad técnicamente ya sea por goteo o por aspersión.

#### **j) Modo de cosecha de los frutos de aguacate**

El 79% de los encuestados realizan su cosecha por el método del arrancado el cual se lo realiza comúnmente en el aguacate fuerte al ser árboles de mayor altura que en el aguacate hass donde los encuestados supieron manifestar que los requerimientos de cosecha son por corte en el pedúnculo y para evitar maltrato del fruto con un 18% de encuestados que lo ejecutan así; un 3% lo realizan por medio del golpe siendo este medio el más antiguo y el menos técnico ya que se golpean los frutos y no se tiene control de lo aguacate que se desea cosechar.

### **4.1.4. Aspectos de comercialización del aguacate**

#### **1. Comercio del aguacate**



**Figura 10.** Forma de comercialización



Los productores de aguacate están acostumbrados a vender en su mayoría de veces al intermediario y muchos de ellos lo ejecutan en el predio para mayor comodidad del agricultor con un 71% de ellos que realizan esta proceso así, el 26% conocen los mercados locales como: Mercado de Ibarra, Pimampiro y San Gabriel siendo los más optados por los encuestados ante la alta demanda del rubro; el 2% vende su aguacate en restaurantes, tiendas, entre otros 1% ha logrado comercializar al exterior y sin continuidad permanente ante la falta de volumen en otras temporadas.

## **2. Característica que determinan el precio del aguacate**

El mercado lógicamente se mueve por efecto de la oferta y la demanda los cuales dependen el uno del otro para poder establecer los nuevos precio pero no siempre se lo puede manejar ante los cambios de un mercado interno sino también se puede depender de lo que suceda en el exterior en especial si este producto se quiere destinar a la venta de otros países, por lo que los encuestado supieron esclarecer este aspecto y dijeron en un 69% es por oferta y demanda, un 16% piensan que la calidad es la que pone el precio y un 15% saben que depende de la variedad para establecerse el precio al tener que el aguacate fuerte es apreciado en el mercado interno pero el aguacate hass es más apetecido por el mercado internacional.

## **3. Lugares donde se vende el aguacate y presentaciones de venta**

Los mercados más conocidos para la venta del aguacate son: Ibarra, Pimampiro y San Gabriel, donde se vende los aguacates en gavetas de 20 kg o en sacos de 100 frutas, pero los agricultores expenden su aguacate en el mismo predio a intermediarios quienes llevan a estos mercados el aguacate o a industrias que los distribuyen en todo el país y transforman en productos derivados como: aceite, pulpa o productos de cosmetología; donde su venta es por kilogramo y su ganancia es mayor.

## **4. Precio del aguacate que comercializa**

El aguacate hass en temporada alta se vende entre 90ctvos. y 1.25 dólares por kilo a las empresas productoras de derivados, pero en el predio o terreno se llega a vender

hasta en 75 ctvos. por kilo los meses de mayor producción en el Ecuador son enero, febrero, marzo, junio, julio, octubre, noviembre y diciembre, por las cualidades de esta variedad se puede tener cosecha durante todo el año; el aguacate fuerte en temporada alta mantiene un precio de 0.75 ctvos. como precio máximo y el resto del año está entre 0.40 a 0.60 ctvos.; las temporadas altas de esta variedad es en enero, febrero, junio, julio, noviembre y diciembre.

#### **4.1.5. Aspectos de asociatividad**

En la Zona de Planificación 1 del Ecuador no existe ninguna asociación de aguacate legalmente constituida y trabajando activamente para promover la producción, venta y comercialización del rubro, sin embargo en el estudio de campo de esta investigación se pudo detectar un grupo de productores de alrededor de 200 personas en Mira, que están trabajando para iniciar con el primer trabajo comunitario asociativo hace más de tres años, direccionados con técnicos del Ministerio de Agricultura y Gobierno Autónomo Descentralizado de Mira para gestionar parte de un macro crédito internacional y constituir una empresa acopiadora y transformadora de aguacate que sea manejada a largo plazo por los propios asociados y así promover la economía del sector.

Por otro lado, en la encuesta el 98% de personas supieron reaccionar favorablemente ante la creación de una asociación, para que les ayuden a gestionar su principal preocupación que es el aspecto de la comercialización y capacitarse en todos los aspectos productivos que algunos están muy conscientes de su ignorancia y desconocimiento de un proceso productivo con normas y parámetros internacionales.

#### **4.1.6. Factores que intervienen en la asociatividad de producción del aguacate**

##### ***4.1.6.1. Calidad***

Según CODEX ALIMENTARIUS (2013), las cuales son normas internacionales de los alimentos, establecidas por Organización de Naciones Unidas para la alimentación

y la agricultura - FAO, y por la Organización Mundial de la Salud – OMS; dictan y establecen los siguiente parámetros o requisitos que debe tener un aguacate para su comercialización:

### **1. Requisitos mínimos de calidad**

En todas las categorías, a reserva de las disposiciones especiales para cada categoría y las tolerancias permitidas, los aguacates deberán:

- Estar enteros;
- Estar sanos, deberán excluirse los productos afectados por podredumbre o deterioro que hagan que no sean aptos para el consumo;
- Estar limpios, y prácticamente exentos de cualquier materia extraña visible;
- Prácticamente exentos de plagas, y daños causados por ellas, que afecten al aspecto general del producto;
- Exentos de humedad externa anormal, salvo la condensación consiguiente a su remoción de una cámara frigorífica;
- Estar exentos de cualquier olor y/o sabor extraño;
- Estar exentos de daños causados por bajas y/o altas temperaturas;
- Tener un pedúnculo de longitud no superior a 10 mm, cortado limpiamente. Sin embargo, su ausencia no se considera defecto, siempre y cuando el lugar de inserción del pedúnculo esté seco e intacto.
- Los aguacates deberán haber alcanzado una fase de desarrollo fisiológico que asegure la finalización del proceso de maduración, de conformidad con los criterios peculiares de la variedad y la zona en que se producen.
- El fruto maduro no deberá tener sabor amargo.
- El desarrollo y condición de los aguacates deberán ser tales que les permitan:
  - Soportar el transporte y la manipulación;
  - Llegar en estado satisfactorio al lugar de destino.

- Los frutos deberán alcanzar un contenido mínimo de materia seca1 en la cosecha, según variedad, medida por secado a peso constante:
  - 21% para la variedad Hass;
  - 20% para las variedades Torres, Fuerte, Pinkerton, Edranol y Reed.

## **2. Clasificación del aguacate**

Los aguacates se clasifican en tres categorías, según se definen a continuación:

### **Categoría “Extra”**

Los aguacates de esta categoría deberán ser de calidad superior. Deberán ser característicos de la variedad. No deberán tener defectos, salvo defectos superficiales muy leves siempre y cuando no afecten al aspecto general del producto, su calidad, estado de conservación y presentación en el envase. Si presenta pedúnculo deberá estar intacto.

### **Categoría I**

Los aguacates de esta categoría deberán ser de buena calidad. Deberán ser característicos de la variedad. Podrán permitirse, sin embargo, los siguientes defectos leves, siempre y cuando no afecten al aspecto general del producto, su calidad, estado de conservación y presentación en el envase:

- Defectos leves de forma y coloración
- Defectos leves de la cáscara (suberosidad, lenticelas ya sanadas) y quemaduras producidas por el sol; la superficie total afectada no deberá superar 4 cm 2.

En ningún caso los defectos deberán afectar a la pulpa del fruto.

Cuando haya pedúnculo, podrá presentar daños leves.

## Categoría II

Esta categoría comprende los aguacates que no pueden clasificarse en las categorías superiores, pero satisfacen los requisitos mínimos de calidad. Podrán permitirse, sin embargo, los siguientes defectos, siempre y cuando los aguacates conserven sus características esenciales en lo que respecta a su calidad, estado de conservación y presentación:

- Defectos de forma y coloración
- Defectos de la cáscara (suberosidad, lenticelas ya sanadas) y quemaduras producidas por el sol; la superficie total afectada no deberá superar 6 cm<sup>2</sup>.

En ningún caso los defectos deberán afectar a la pulpa del fruto.

Cuando haya pedúnculo, podrá presentar daños.

### 3. Disposiciones relativas a la clasificación por calibres

Los aguacates se pueden clasificar por calibres mediante una de las siguientes opciones:

**Tabla 13.**

*Clasificación por calibres del aguacate*

| Código de calibre | Peso (en gramos)                      |
|-------------------|---------------------------------------|
| 2                 | > 1220                                |
| 4                 | 781 – 1220                            |
| 6                 | 576 – 780                             |
| 8                 | 456 – 576                             |
| 10                | 364 – 462                             |
| 12                | 300 – 371                             |
| 14                | 258 – 313                             |
| 16                | 227 – 274                             |
| 18                | 203 – 243                             |
| 20                | 184 – 217                             |
| 22                | 165 – 196                             |
| 24                | 151 – 175                             |
| 26                | 144 – 157                             |
| 28                | 134 – 147                             |
| 30                | 123 – 137                             |
| 32                | 80 – 123 (sólo para la variedad Hass) |

**(a) Por el peso del fruto, de acuerdo con el siguiente cuadro:**

El peso mínimo para los aguacates de las variedades Antillanas/Indias Occidentales/Guatemaltecas y otras variedades no definidas es de 170 g.

**(b) Por número de frutas en el envase (conteo):**

Para asegurar la homogeneidad de calibre entre los frutos en el mismo envase cuando se hayan clasificado por conteo, el peso del fruto más pequeño no deberá ser menor al 75% del peso del fruto más grade en el mismo envase.

Según la encuesta realizada el 96% de los productores no manejan ni conocen ninguno de estos parámetros internacionales para la producción de calidad del aguacate, lo que hace más difícil poder competir con países en el exterior y forjar un futuro de éxito para el sector.

**4.1.6.2. Precio**

Según el productor Robert Flick y su larga experiencia como productor y comercializador de aguacate se vende a \$ 1 a 1,20 el kilo de aguacate y luego del empacado y envío, el kilo puede llegar a costar hasta 7 u 8 dólares en mercados internacionales. No obstante, el país tiene “cuellos de botella” para exportar el producto y tienen que ver con barreras fitosanitarias con algunos países. Por esta razón, los exportadores han pedido al Ministerio de Ambiente que pueda resolver este problema a través de las oficinas de Pro Ecuador en el mundo. (Flick, 2019)

**4.1.6.3. Demanda**

En cuanto a la demanda en el rubro aguacate es importante resaltar que existe buena acogida en mercado nacional ya que actualmente se produce solo en siete provincias del Ecuador: Carchi, Chimborazo, Guayas, Imbabura, Pichincha, Santa Elena y Tungurahua; además existe mayor demanda para mercados internacionales como:

Israel, Holanda, Alemania y Estado Unidos, ya que la fruta que se produce en el país posee cualidades únicas, contiene un gran valor nutricional y es muy versátil en la preparación de alimentos; se ha convertido muy apetecida por negociantes externos debido al clima en el que se desarrolla, a continuación unos datos estimados:

**Tabla 14.**

*Demanda aguacate Zona Planificación 1*

|                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| Población Zona Planificación 1      | 1.430.491            |
| Promedio de Integrantes por familia | 3,86                 |
| Consumo per cápita                  | 12                   |
| Preferencia del producto            | 0,842                |
| <b>Demanda actual 2019</b>          | <b>55.791.208,91</b> |

Fuente: (Pozo A. , 2018)

La demanda ha sido calculada de acuerdo a la población de la Zona de Planificación 1 del Ecuador que es de 1.430.491 habitantes según el Informe de Proyecciones Referenciales de población a nivel cantonal y provincial del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2017; además cuenta el dato de que existe un promedio de 3,86 integrantes por familia, todo esto multiplicado por 12 kg/año de consumo per cápita y un estudio de 84,2% de preferencia del producto en los consumidores según FAO (2012), obteniendo así un total de 55.791.208,91 kg/año para el año 2019 que se realizó el estudio.

**Tabla 15.**

*Demanda de aguacate Proyectada*

| Años | Proyecciones de la demanda<br>Kg/año |
|------|--------------------------------------|
| 2020 | 58.022.857,26                        |
| 2021 | 60.343.771,55                        |
| 2022 | 62.757.522,42                        |
| 2023 | 65.267.823,31                        |
| 2024 | 67.878.536,25                        |
| 2025 | 70.593.677,69                        |
| 2026 | 73.417.424,80                        |

Fuente: (Pozo A. , 2019)

Para el caso de la demanda proyectada se calcula en incremento de un 4% por año según FAO (2012), en donde se observa que la demanda para este año 2020 es de 58.022.857,26 kg/año.

#### **4.1.6.4. Producción de Aguacate en el Ecuador**

Según el INEC (2016), en su encuesta realizada la superficie mayoritaria de producción se encuentra en la Región Sierra con más del 98%, lo que hace referencia a la potencialidad de producción que los agricultores serranos han visto en el rubro en esta zona, donde principalmente se siembra variedades de aguacate Hass y Fuerte para su expendio nacional en su mayoría e internacional.

**Tabla 16.**

*Superficie, producción y ventas, según región del Ecuador.*

| <b>AGUACATE (Fruta fresca)</b> |                          |                  |                         |                     |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|-------------------------|---------------------|
| <b>Región y Provincia</b>      | <b>Superficie (Has.)</b> |                  | <b>Producción (Tm.)</b> | <b>Ventas (Tm.)</b> |
|                                | <b>Plantada</b>          | <b>Cosechada</b> |                         |                     |
| <b>TOTAL NACIONAL</b>          | <b>5.579</b>             | <b>3.615</b>     | <b>16.118</b>           | <b>15.385</b>       |
| <b>REGIÓN SIERRA</b>           | 5.507                    | 3.567            | 15.934                  | 15.346              |
| <b>REGIÓN COSTA</b>            | 71                       | 48               | 185                     | 39                  |

Fuente: (INEC, 2016)

#### **4.1.6.5. Superficie Plantada de aguacate en el Ecuador**

El Ecuador a través de los años ha ido incrementado la superficie plantada del aguacate en todas sus variedades de persea americana, principalmente en aguacate fuerte el cual es muy apetecido para el consumo nacional e industrialización y el aguacate Hass que hace 10 años se ha expandido en la zona antillana del país por sus características únicas para la producción y niveles altos de aceite en sus frutos.



**Tabla 17.***Superficie Plantada de aguacate en el Ecuador*

| <b>Provincias</b>    | <b>Área de cultivo<br/>Has.</b> |
|----------------------|---------------------------------|
| Carchi               | 1.563,31                        |
| Chimborazo           | 6,05                            |
| Guayas               | 10,61                           |
| Imbabura             | 830,96                          |
| Pichincha            | 680,82                          |
| Santa elena          | 11,61                           |
| Tungurahua           | 871,46                          |
| <b>Total general</b> | <b>3.974,83</b>                 |

Fuente: (Ministerio de Agricultura - MAG, 2019)

- **Carchi**

La economía carchense se basa principalmente en el comercio; debido a su situación fronteriza con Colombia, esta provincia es la tercera generando ventas por importaciones y exportaciones para el país, luego de Guayas y Pichincha. Las industrias lácteas ocupan otro lugar importante en la economía, pues no solo distribuyen su producción a nivel local sino regional. La agricultura pasó a un segundo plano, pues el exceso de producción de papa genera grandes pérdidas en los productores del tubérculo; sin embargo, se cultivan otros productos como arveja, maíz m frejol, zanahoria, entre otros que ayudan a la economía de los pequeños y medianos agricultores. (Ministerio de Agricultura, 2012)

**Tabla 18.***Superficie plantada de aguacate provincia del Carchi.*

| <b>Provincia</b> | <b>Superficie de Área Has.</b> |
|------------------|--------------------------------|
| <b>Carchi</b>    |                                |
| Bolívar          | 750,59                         |
| Espejo           | 2,89                           |
| Mira             | 809,83                         |
| <b>Total</b>     | <b>1563.31</b>                 |

Fuente: (Ministerio de Agricultura - MAG, 2019)

- **Imbabura**

Según el Ministerio de Agricultura (2012), en la encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua se conoce que en Imbabura existen 15.174 hectáreas de superficie de labor agropecuaria en cultivos permanentes. En Imbabura los productos que más se siembran son el frejol, el maíz, el tomate de riñón y el tomate de árbol; aunque va decayendo en los últimos años.

El cultivo de aguacate ha tomado peso dentro de estas provincias, esto sucede por dos razones; primero, los incentivos que existen para la siembra del aguacate Hass, ya que este cultivo es rentable económicamente para los productores y segundo, la demanda internacional del aguacate ecuatoriano ya sea por su sabor, textura o propiedades nutricionales, ha interesado a innumerables consumidores de países como Colombia, Chile, Venezuela, EE.UU., Alemania, Francia, Rusia, entre otros. Los microclimas que hay en Ecuador, debido a la cordillera de los Andes y su topografía, hace que se produzcan aguacates durante todo el año.

**Tabla 19.**

*Superficie plantada de aguacate provincia de Imbabura.*

| <b>Provincia</b>      | <b>Superficie de Área</b> |
|-----------------------|---------------------------|
| <b>Imbabura</b>       | <b>Has.</b>               |
| Antonio ante          | 239,87                    |
| Cotacachi             | 124,82                    |
| Ibarra                | 402,64                    |
| Otavalo               | 1,38                      |
| Pimampiro             | 58,18                     |
| San Miguel de Urcuquí | 4,07                      |
| <b>Total</b>          | <b>830,96</b>             |

**Fuente:** (Ministerio de Agricultura - MAG, 2019)

#### **4.1.6.6. Rentabilidad**

Lerdón (1997), indica que la rentabilidad es la relación entre el beneficio y el costo de generar ese beneficio, constituyéndose en una noción general que se emplea para evaluar si vale la pena incurrir en ese costo. Como la relación que se expresa en porcentaje, se habla de tasa de rentabilidad.

El INIAP calcula que en una hectárea de aguacate con 156 árboles a distancias de 8x 8 metros obtendría unos \$7000; en cambio, con 500 árboles por hectárea, los ingresos bordearían los \$30 mil, pero con poda y manejos adecuados. (Fresh Plaza, 2011)

El aguacate hass es la fruta de la que más hablan los expertos en los últimos cuatro años. En ProEcuador se realizó una investigación de admisibilidad y se detalló que hay 10 mercados en Europa y Norteamérica en donde hay oportunidades para entrar con este producto. Los retos que se deben afrontar son los precios al productor y el transporte de las fincas a los puertos. Se estima que hay más de 6.000 hectáreas sembradas con este producto y el número de toneladas al año llega a 4.991, en donde la Cuenca del Valle de Mira, Imbabura y Pichincha representan 69,0% de la producción.

#### **4.1.6.7. Rendimiento**

En la Zona de Planificación 1 se caracteriza por la plantación de dos variedades de aguacate como son: Fuerte y Hass

- **Fuerte.-** Es originaria de México híbrido natural entre mexicana y guatemalteco, es de árbol vigoroso de copa abierta con ramas horizontales, el peso del fruto varía entre 180 a 420gr y de 10 -12 de largo, semilla de tamaño medio con corteza de 1mm de espesor, de color verde, contiene de 18 al 22% de aceite. Es de gran aceptación para el mercado nacional por calidad, tamaño, conservación y resistente al transporte.

- **Hass.-** Su origen es Estados Unidos y semilla guatemalteca, es un árbol de tamaño medio, crecimiento abierto, susceptible a heladas, fruto ovoide con un peso entre 180 a 360gr, piel arrugada de color negro, contenido de aceite entre 20 al 23%, semilla de tamaño pequeña, buena calidad y resistente al transporte.

La producción de aguacate variedad Fuerte, se inicia en el año 3 con 2 496.75 kg/ha (4 kg/árbol); mientras que, la producción de aguacate variedad Hass se inicia en el año 2, con 1 337.50 kg (2.14 kg/árbol). (Pilapaña, 2013)

**Tabla 20.**

*Producción anual de una hectárea de aguacate variedad Fuerte*

| AÑO | PRODUCCIÓN |          |
|-----|------------|----------|
|     | Kg/árbol   | Kg/ha    |
| 1   |            |          |
| 2   |            |          |
| 3   | 3.9        | 2496.75  |
| 4   | 19.97      | 12483.75 |
| 5   | 31.96      | 19974.00 |
| 6   | 45.48      | 28422.00 |
| 7   | 68.21      | 42633.00 |
| 8   | 94.74      | 59212.50 |
| 9   | 110.61     | 69131.25 |
| 10  | 108.45     | 67781.25 |
| 11  | 108.45     | 67781.25 |
| 12  | 108.45     | 67781.25 |
| 13  | 100.13     | 62583.75 |
| 14  | 100.13     | 62583.72 |
| 15  | 100.13     | 62583.75 |

Fuente: (Pilapaña, 2013)

Además, las diferentes épocas para la siembra y cosecha de aguacate hacen que el país tenga una gran ventaja frente a países productores de la región:

**Tabla 21.**

*Siembra y cosecha del aguacate*

| <b>Variedad</b> | <b>Meses de siembra</b> | <b>Meses de cosecha</b>      |
|-----------------|-------------------------|------------------------------|
| Fuerte          | Todo el año             | Enero – Abril Julio – Agosto |
| Hass            | Todo el año             | Octubre – Marzo              |

Elaborado por: La Autora

Para la siembra del cultivo de aguacate como se representa en la Tabla 10. se la puede realizar en cualquier tiempo del año todo dependerá si dispone de agua de riego. Para el caso de la cosecha se clasifica según la variedad para variedad fuerte los meses son de: Enero – Abril y otro ciclo que va desde Julio – Agosto; en la variedad Hass según datos de Corpoaguacate (2019), bajo los manejos adecuados se puede a llegar a tener cosechas desde los meses de Octubre – Marzo.

#### **4.2. Caracterización de la cadena productiva del aguacate en el Ecuador**

La esquematización que la CEPAL (2016), describe para las cadenas productivas, muestra en primera instancia conocer el entorno de la cadena con distintos enfoques como: político, social, cultural, entre otros; posteriormente muestra los actores que trabajan en cada uno de los eslabones, la relación de cada uno dentro de la cadena y su acción: producción, procesamiento, comercialización y consumo; asimismo se establecen los servicios de apoyo: insumos, asistencia técnica, investigación, financiamiento, entre otros.

La cadena productiva presentada está compuesta por un conjunto de actores directos que desempeña distintas funciones en cada uno de los eslabones de la cadena, iniciando con el suministro de insumos específicos para realizar la producción, la producción del agricultor, los canales de comercialización y por último el cliente que ejecuta la venta al consumidor del aguacate en sus diferentes presentaciones.

Ante la necesidad de identificar o tener a disposición un listado de contactos se realizó el mismo con la ayuda del experto Ing. Robert Flick (Véase en Anexo No. 5).

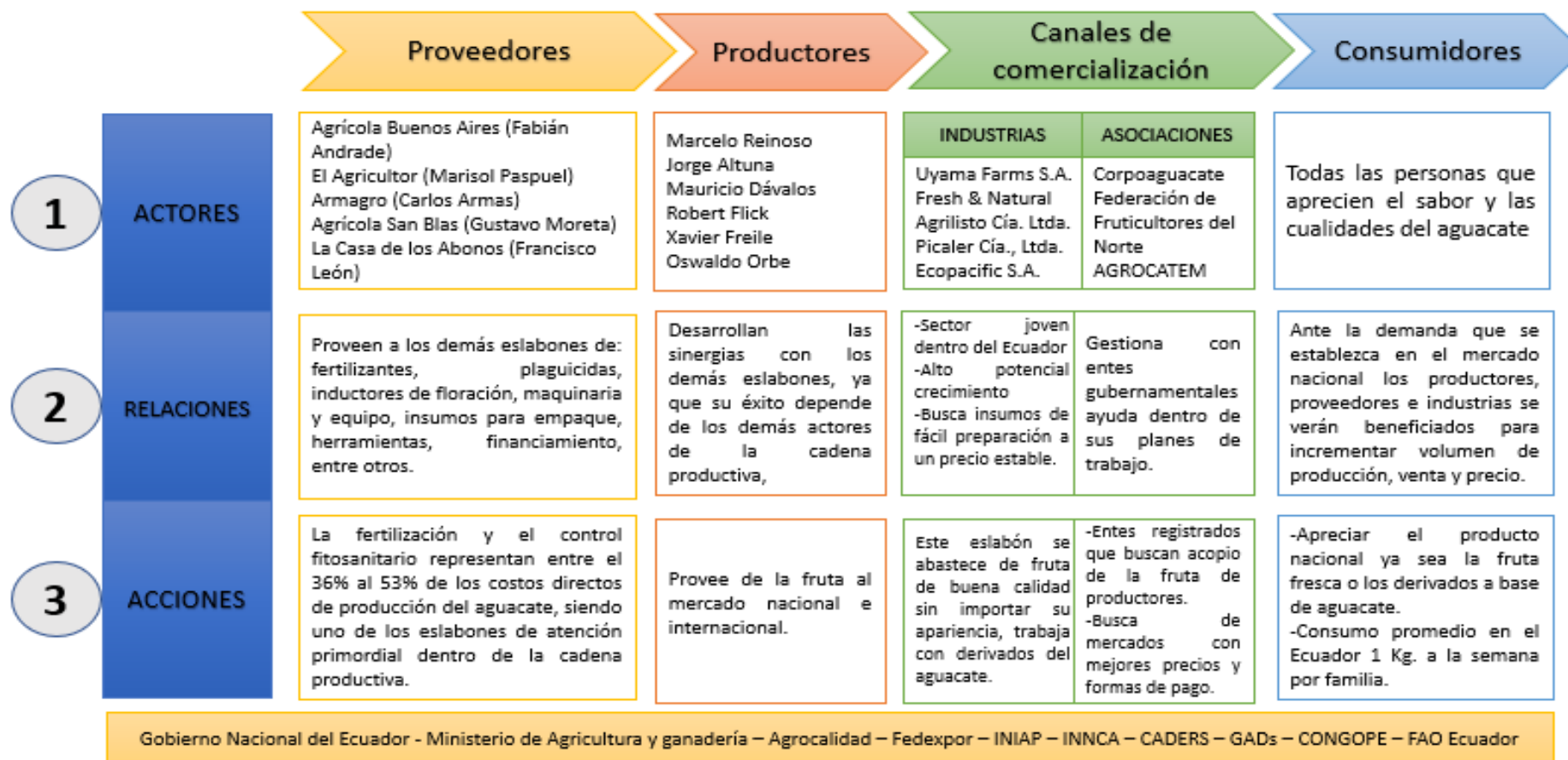


Figura 11. Esquema de la cadena productiva del aguacate en la Zona de Planificación 1 del Ecuador

Fuente: Adaptado de CEPAL (2016)

#### 4.2.1. Clasificación de la cadena productiva

Al tener en claro la función que cada actor de la cadena productiva desempeña se pretende mostrar el panorama que la producción del aguacate en el Ecuador ejecuta describiendo cada eslabón.

##### 4.2.1.1. Entorno organizacional

Se logra agrupar en este eslabón una serie de actores externos de la cadena productiva del aguacate, que están presentes ayudando en el fortalecimiento de la industria de muchas maneras.

**Tabla 22.**

*Segmentación del entorno organizacional*

| Segmento                                      | Descripción   |
|---|---|
| <b>Entidades de formación e investigación</b> | Universidades, centros de investigación o laboratorios independientes, públicos o privados, cuyo objeto es aportar e innovar los conocimientos para dinamizar la cadena productiva del aguacate.  |
| <b>Entidades gremiales y de apoyo</b>         | Instituciones que agrupan diversos actores de la cadena productiva del aguacate con el fin de hacer valer sus intereses y mejorar la competitividad del aguacate a nivel nacional e internacional.  |
| <b>Entidades gubernamentales</b>              | Instituciones del gobierno que con su trabajo buscan apoyar al progreso de la cadena productiva del aguacate, en el Ecuador se pueden identificar: Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAGAP, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria - INIAP, Instituto Nacional de Capacitación Campesina - INCCA, Unidad de gestión de proyectos de competitividad agropecuaria y desarrollo rural sostenible - CADERS, Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del agro AGROCALIDAD, entre otros. |
| <b>Entes reguladores</b>                      | Encargados de determinar normas para el correcto funcionamiento y legislación de la cadena productiva.  |

#### 4.2.1.2. Proveedores de insumos

En este eslabón se encuentran todas las personas jurídicas y naturales que prestan servicios y/o venden insumos agrícolas a los productores de aguacate, existen un intercambio de materia y conocimientos hacia los productores de aguacate a cambio del pago de capital monetario por los servicios o bienes entregados.

**Tabla 23.**

*Segmento de proveedores de insumos*

| <b>Segmento</b>  | <b>Descripción</b>   |
|--|--|
| <b>Proveedor de material digital</b>                     | Vivero, Centro de investigación, entre otros se encuentran en este eslabón.                            |
| <b>Servicio de asistencia técnica</b>                    | Pueden ser independientes, asociados o empresariales   |
| <b>Empresa de insumos y agroquímicos</b>                 | Proveen fertilizantes, pesticidas insecticidas, entre otros insumos a favor del aguacate y su cultivo. |
| <b>Empresas de maquinaria y tecnologías agroquímicas</b> | Proveen maquinaria, herramientas equipos de tecnificación de cultivos, entre otros.                    |

Agrocalidad tiene una lista de proveedores de insumos detallados por provincia, ciudad, dirección, nombre social, entre otros aspectos que permiten una ubicación rápida para poder adquirir el bien o servicio. (Agrocalidad, 2018)

#### 4.2.1.3. Productores

Los agricultores que cultivan aguacate y pertenecen a este eslabón se los puede clasificar por distintos puntos de vista:



**Tabla 24.***Segmentación de productores*

| <b>Según:</b>             | <b>Segmento</b>                 | <b>Descripción</b>   |
|---------------------------|---------------------------------|--|
| <b>Tamaño</b>             | Pequeños                        | Menos de 400 árboles de aguacate y menos de 2 hectáreas cultivadas   |
|                           | Medianos                        | Entre 401 y 1500 árboles de aguacate, entre 2 y 7 hectáreas cultivadas aproximadamente.  |
|                           | Grandes                         | Más de 1500 árboles y más de 7 hectáreas cultivadas  |
| <b>Procedencia</b>        | Campesinos                      | Propietarios de la tierra dedicados toda su vida a las actividades agropecuarias en su terreno y vieron en el aguacate un fruto que genera rentabilidad y un bienestar económico personal. |
|                           | Ciudadinos                      | Profesionales con experiencias personales exitosas que vieron en el aguacate una oportunidad de diversificar sus emprendimientos y mejorar sus ingresos financieros.                       |
|                           | Empresarios                     | Personas naturales o jurídicas que desarrollan un modelo productivo y comercial del aguacate, con un modelo empresarial acorde a la ley y formación de negocios en el Ecuador.             |
| <b>Enfoque de Mercado</b> | Con certificación para exportar | Productor que tiene ventas a nivel internacional ya que cuenta con certificaciones como: BPA, HCCP, Global GAP, entre otras.   |
|                           | Sin certificación para exportar | Productor que tiene intención de vender en el mercado nacional, pero debe contar con la certificación nacional BPA.  |

La mayoría de la producción está concentrada en pequeños agricultores alrededor de los cantones con un promedio de 1 ha de cultivo, seguido por medianos productores de van a partir de 2 a 4 Has. quienes ya trabajan con un nivel más técnico, pero con falta de apoyo en algunos temas y por último tenemos un pequeño grupo perteneciente a grandes productores quienes son los impulsores del trabajo con mejor tecnología

apuntando a mercados nacionales, internaciones y de valor agregado para la comercialización del aguacate.

Los pequeños y medianos productores en su mayoría son campesinos que han dedicado toda su vida a actividades agrícolas como medio de ingreso económico y además en su mayoría son personas que cultivan aguacate de variedad Fuerte y su comercialización está enfocada al mercado nacional y no cuentan con ninguna certificación para exportar.

Los grandes productores son personas ciudadinas y empresarios que han descubierto una oportunidad de negocio en el aguacate y en su mayoría tiene sembrada la variedad Hass en sus terrenos con más de 4 Has. cultivadas y cuentan muchos de ellos con certificaciones para exportar; además son miembros de Corpoaguacate especialmente los agricultores de Imbabura.

#### ***4.2.1.4. Canales de comercialización***

El desarrollo de la industria del aguacate en el Ecuador ha surgido muy poco, debido a que el consumo de fruta fresca en el país es alto de la variedad Fuerte y la variedad Hass se ha destinado para la exportación ya que no es muy apetecida para el consumo nacional.

La industria orientada a la exportación se ha caracterizado por su alto valor agregado a sus productos derivados del aguacate como estrategia de sostenibilidad, las cuales son: ECOPACIFIC, Corpoaguacate, Frutierrez del Ecuador, SEAMAN, Agrilisto, entre otras empresas.

**Tabla 25.***Segmentación de la agroindustria*

| <b>Según:</b>                | <b>Segmento</b>           | <b>Descripción</b>   |
|------------------------------|---------------------------|--|
| <b>Industria</b>             | Empacadores               | Realizan labores de poscosecha y empaque del aguacate para enviar a distribuidores mayoristas y supermercados, en general estas empresas cuentan con máquinas clasificadoras, estructura y logísticas que les permiten exportar el fruto fresco. |
|                              | Transformación            | Son empresas que trabajan con productos derivados del aguacate como: guacamole, aceites, productos de belleza, entre otros.  |
| <b>Mercados locales</b>      | Pequeños Supermercados    | Expenden el producto en sus canales de distribución propios y se alimentan de intermediarios mayoristas, estas son tiendas medianas que se especializan en la venta de productos para el hogar y alimentos.                                      |
|                              | Tiendas especializadas    | Hacen parte de este segmento las Fruterías o legumbrerías, charcuterías, delicatessen, en fin, todas las tiendas pequeñas de distribución final al consumidor.   |
|                              | Restaurantes              | No los realizan labores comerciales directamente, pero si ofrecen el aguacate en su menú como parte de un plato de la carta para almuerzo o cenas.   |
|                              | Vendedores callejeros     | Los vendedores ambulantes son muy comunes en el Ecuador los cuales ofrecen aguacates en las esquinas, o alrededor de mercados y en centros de mayor comercio.  |
| <b>Intermediarios</b>        | Almacenes de cadena       | Son grandes empresas que por su logística pueden comprar grandes volúmenes de la fruta a productores, intermediarios o empacadores y distribuirlos mediante su red de puntos de contacto de consumidores finales.                                |
|                              | Distribuidores mayoristas | Empresas que venden la fruta fresca o procesada a tiendas comercializadoras minoritarias o grandes almacenes.  |
| <b>Productores asociados</b> |                           | Son entes registrados que buscan el bien común y acopio de la fruta de productores en busca de mercados con mejores precios y formas de pago y pueden vender el producto a intermediarios o mercados locales.                                    |

#### 4.2.1.5. Consumidor final

En este eslabón agrupan a personas naturales o jurídicas consumidoras finas y degustadores de la fruta.

**Tabla 26.**

*Segmento del consumidor final*

| <b>Segmento</b>                            | <b>Descripción</b>   |
|--|--|
| <b>Consumidores de fruta fresca</b>        | Personas que tiene al aguacate dentro de su dieta diría y lo consumen como acompañante dentro de su alimentación.  |
| <b>Consumidores de productos derivados</b> | Personas naturales o jurídicas que consumen cualquiera de los derivados y subproductos realizados principalmente con el aguacate como: guacamole, aceites, aguacate en polvo, colorante, saborizante, pesticidas, cosméticos, entre otros. |

#### 4.2.2. Puntos críticos de la cadena productiva del aguacate

##### a) Educación de los productores

El productor debe ser un empresario de campo desarrollando conocimientos con capacitaciones constantes que le ayuden a incrementar la eficiencia y ser eficaz en la producción, tener habilidades comerciales, negociación y de administración de su predio.

La agricultura latinoamericana es muy similar en su manera de proceder, se está viendo en la obligación de someterse a una modernización rigurosa y eficaz que les permita a los agricultores enfrentarse a los nuevos retos de la globalización, pues sencillamente si no lo hacen, no serán capaces de competir frente a agriculturas subsidiadas, apoyadas y bien protegidas como las de los países desarrollados. Parte del problema que vive la agricultura en este momento es la falta de capacitación y educación con que cuentan los productores del sector, pues estos siguen manejando sus predios de una manera tradicional y sin ningún tipo de tecnología, lo cual se ve reflejado en los

bajos niveles de productividad, lo que lleva a que cada vez la pobreza y la falta de educación en el campo sea mayor. (Trujillo, 2009)

Al realizar la encuesta a los productores se pudo identificar que el 66% de ellos tenía nivel de escolaridad primario, un 23% secundario y el resto superior. La educación va de la mano con el desarrollo de conocimientos y actitudes, que van facilitando al productor la toma de decisiones, enfrentar retos y disponer de las habilidades necesarias para superar los problemas cotidianos; todo esto afecta negativamente a la competitividad del sector, ya que se pudo observar que las personas con mejor calidad de cultivo y mayor extensión de tierra son aquellas que mayor educación o capacitación han recibido, además apoyan al uso de la tecnología y al cambio que la agricultura debe tomar para poder tener la ventaja a nivel internacional.

La asociatividad permite a los agricultores poder tener reuniones y capacitaciones continuas de los cambios y la nueva forma de agricultura ahora requiere como es el uso de insumos con sello verde, sistemas de riego y fumigación, proteger el suelo con materia vegetal o biodigestores, maquinaria agrícola acorde al cultivo, entre otras opciones que a nivel nacional se maneja y al estar dentro de una comunidad organizativa va a ser más accesible el hecho de requerir a departamentos del Estado su colaboración y participación.

#### **b) Legalidad de las asociaciones**

La legalización es un respaldo que toda forma jurídica organizativa debe realizar, ya que este documento representa la legalidad de la constitución de la organización y consta el compromiso de los socios.

La población objetivo son productores individuales y otros miembros de asociaciones no legalizadas que necesitan identificar su transparencia para poder continuar con su trabajo colaborativo como es el caso de ASOCATEM en Mira – Carchi.

La asociatividad es un mecanismo de desarrollo sostenible y sostenido y se lo define de acuerdo a Rosales como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Rosales 1997).

Por lo que es importante que todas estas organizaciones formalicen su estado y legal y así puedan adquirir ciertas ventajas:

- Facilidad para poder adquirir diversos beneficios como: acceso a recursos financieros, formación del recurso humano, asistencia técnica del cultivo o riego, mejoras en la infraestructura y plan estratégico para poder negociar a nivel internacional; que ofrecen entidades gubernamentales como el Ministerio de agricultura, Ministerio de Comercio, gobierno local y nacional.
- Mayor poder de negociación al poder facilitar las actividades comerciales y dar credibilidad del organismo al que se representa como asociación de productores.
- Realizar créditos a un productor de manera individual resulta muy difícil y mucho más caro que realizarlo a nombre de una asociación, por lo que la legalidad de una asociación garantiza líneas de crédito con mejores beneficios e interactuar con otros actores como empresas privadas nacionales o internacionales.

La educación juega un papel fundamental dentro de la conformación de una organización, ya que es la única manera de que sus integrantes puedan comprender el poder de la legalización y los beneficios que trae realizar el proceso adecuado de conformación de una empresa comunitaria.

### **c) Ser visibles ante los actores público y privados**

Según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (2012), “El cultivo de aguacate ha tomado peso dentro de las provincias de Imbabura y Carchi, esto sucede por 2 razones: primero, por los incentivos que existen para la siembra del aguacate Hass; por otro lado, porque este cultivo es rentable económicamente para los productores”. La demanda internacional del aguacate ecuatoriano ya sea por su sabor, textura o propiedades nutricionales, ha interesado a innumerables consumidores de países como Colombia, Chile, Venezuela, EE.UU., Alemania, Francia, Rusia, entre otros. Los microclimas que hay en Ecuador, debido a la cordillera de los Andes y su topografía, hace que se produzcan aguacates durante todo el año. (Ministerio de Agricultura, 2012)

Ante todos estos aspectos anteriormente dichos la Dirección Distrital de Imbabura y Carchi – MAG, se plantearon una mesa técnica biprovincial para ejecutar el Plan de acción aguacate 2019, que consta de: socialización del plan de acción, registro de productores de aguacate interesados, selección de productores hass, construcción de un análisis interno y externo del cultivo, identificación de viveros certificados, plan de capacitaciones. El objetivo es incrementar la producción de aguacate hass con visión a la exportación y ser un referente en la región como país, además de ayudar con intervención técnica por parte del MAG, GADs, Banecuador de las dos provincias fortaleciendo el desarrollo productivo de las mismas. (Pozo A. , 2019)

El trabajo coordinado entre agricultor y Estado siempre es más eficaz con la unión de productores que puedan hacer un frente a cualquier proyecto por parte del Estado para el fomento y desarrollo paulatino del aguacate en el país y sea el impulso para seguir articulando políticas agrarias provinciales o nacionales.

### **d) Disminución de costos de producción**

Este factor va dirigido a los productores y para su cumplimiento es indispensable aceptar la innovación tecnológica y la asociación como estrategia.

La asociatividad permitirá a los productores de aguacate aumentar su rentabilidad, debido a que ante el volumen y capacidad de compra se puede obtener mejores precios en los insumos, tener instalaciones adecuadas para su acopio y almacenamiento principalmente, ya que al trabajar como agricultor individual no se puede realizar este tipo de compras al por mayor.

Con lo referente a la innovación en la tecnología es un paso se debe dar y los agricultores deben aprender a producir en base a las nuevas técnicas, transformación del producto y tecnologías que permitan tener mayor eficiencia, reduciendo costos y tiempo de producción, además de generar valor agregado al producto final.

#### **e) Incrementar el poder de negociación**

La acción individual de los productores limita evidentemente al acceso a mercados internacionales, ya que se requiere grandes volúmenes de producción a más de calidad y un cuidado sanitario adecuado en base al producto. Además, si el productor negocio en forma personal se reduce su poder de negociación, siendo estos aspectos vistos por la otra cara de la moneda si se genera una asociación y se articulan todos estos procesos a través de ella.

La asociatividad es la estrategia que permite ser competitivo en los mercados extranjero y de esta manera los productores podrán tener poder de negociación y llegar a los mercados internacionales siendo competitivos frente a los demás.

### **4.3. Rol de la asociatividad en el Ecuador**

#### **4.3.1. Antecedentes de la asociatividad**

En la época precolombina en el Ecuador ya existieron indicios de cooperativismo, ya que los pueblos aborígenes ponían en práctica conseguir un objetivo en común coordinado y organizado en su comunidad para lograr el funcionamiento idóneo de su



pueblo y desarrollar un beneficio comunitario o familiar como son la construcción de caminos, acequias, viviendas y muchas otras construcciones de larga duración.

Grijalva (2008), indica que en el origen y consolidación del movimiento cooperativista ecuatoriano se distinguen tres etapas:

- a. La primera etapa se inicia aproximadamente a finales del siglo XIX, cuando en las ciudades de Quito y Guayaquil especialmente, se crean una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua que se caracterizaban por ser entidades gremiales y multifuncionales. Los objetivos que perseguían estas organizaciones mutualistas eran, por lo general, similares: contribuir al mejoramiento social, moral e intelectual de sus asociados mediante la ayuda mutua (en caso de enfermedad, indigencia o muerte), la organización de cajas de ahorro y la creación de planteles educacionales y talleres para los afiliados y sus hijos.

En esta primera etapa del origen del cooperativismo ecuatoriano lo que se produce, por un lado, es la falta y total ausencia del Estado en la regulación institucional de la economía en el marco liberal de libre mercado lo que provocó problemas y debilidades en la institucionalización de la implantación de este. Por otro lado, la falta de asimilación de los principios cooperativos internacionales, de servicios educativos y de capacitación técnica y jurídica, provocó que la duración de la vida de las cooperativas fuese en muchos casos muy corta.

- b. La segunda etapa empieza a partir de 1937, año en el que se dicta la primera Ley de Cooperativas, donde en Ecuador se vive un periodo de crisis y profunda inestabilidad política, económica y social y donde la incorporación de la clase media a la lucha política con una ideología socialista logra insertarse en el Estado.

Con esta ley lo que pretendía el Estado de Ecuador era intervenir directamente para incentivar el desarrollo de las empresas cooperativas y que así las cooperativas

representen el modelo de desarrollo social alternativo. Para ello, junto a la ley de Cooperativas, se aprueban reformas transcendentales y revolucionarias para la sociedad ecuatoriana. Lo que asume el Estado de Ecuador con la expedición de dichas leyes de contenido social es el reconocimiento de los derechos colectivos del pueblo indígena y de los sectores campesinos y obreros. Frente a la represión que el Estado demostró en los años veinte, esta segunda etapa se caracteriza por el reconocimiento y apertura del Estado al sector indígena de los campos y mestizo de las poblaciones, caseríos y anejos rurales.

- c. La tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta y se caracteriza por ser la etapa de mayor crecimiento cooperativista ecuatoriano, probablemente la mayor que ha habido a lo largo de su historia. En este periodo el sistema cooperativo ecuatoriano se consolida produciéndose de esta manera el establecimiento de las bases institucionales sobre las que se desarrolla el mismo, tanto a nivel doctrinario como de reglas técnicas. La ayuda mutua y el asociacionismo vuelven a tener importancia nuevamente como modelo alternativo e instrumento de transformación. El cooperativismo en Ecuador en esta etapa se convirtió en un campo donde intervinieron diversos actores que actuaron de forma combinada y simultánea con la finalidad de apoyarlo para que mediante el movimiento cooperativista se produjese un cambio social en el país.

#### **4.3.2. La asociatividad en el Ecuador**

Desde la década de los 70s el crecimiento urbano ha contribuido a que sectores que antes eran excluidos puedan tener más beneficios y las clases altas crecieron a los transportistas, oficinistas y militares.

La primera cooperativa en el Ecuador fue en el año de 1910 suscrita con el nombre “Compañía de Prestamos y Construcciones”. Ya con la presidencia de Isidro Ayora aprueba con los estatutos que pertenecen a la cooperativa de consumo. Cabe recalcar que las iniciativas de las cooperativas fueron por parte de los artesanos, comerciantes

que se vieron afectados por la crisis y por falta de capital y que gracias a estas iniciativas se han formado diferentes mecanismos para el sector de las cooperativas, dando hincapié a la aportación de capital por parte de los socios. (Grijalva, 2008)

En la actualidad en el Ecuador existe alrededor de treinta y nueve cooperativas calificadas al sistema nacional de Pagos. El cooperativismo al pasar del tiempo y de afrontar obstáculos promovió acceso a diversos sectores que necesitaban capital para formar diferentes asociaciones de producción en el campo de ahorro y crédito, esto significa que en la actualidad representa un instrumento de innovación socioeconómica y una garantía de servicio que afirmó las bases de un crecimiento futuro que ya para el año 2013 en el Ecuador representa el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) y genera el 64% de empleo a nivel nacional, es decir que esta economía dinamiza la política económica y productiva del país.

Según Were, Nzomoi y Rutto, (2012), indican que: “La relevancia del sistema financiero en el fomento del desempeño económico ha sido tratada en la literatura mediante modelos de crecimiento endógeno, puesto que brindan un buen punto de partida para analizar el impacto de la actividad financiera sobre los resultados económicos”.

A diferencia de los modelos neoclásicos, los modelos de crecimiento endógeno no consideran que el progreso técnico este determinado desde fuera de la esfera económica, sino más bien, que puede ser explicado como resultado de factores endógenos.

Arévalo (2004), manifiesta que, para explicar el crecimiento endógeno de un país se debe tener en cuenta dos conceptos:

- a. Las externalidades positivas en la producción, donde los resultados de las empresas pueden verse afectados positivamente por el propio desarrollo de la actividad económica en general

- b. El capital humano, que, mediante la acumulación del aprendizaje y la propagación de la tecnología, se lograría incrementar la productividad del trabajo.

En alusión al papel del sistema financiero, Were, Nzomoi y Rutto (2012) exponen que los servicios financieros, tales como la disponibilidad de crédito, pueden influir sobre el crecimiento económico a través de su impacto ya sea sobre la acumulación de capital o sobre la innovación tecnológica, por lo que, asumiendo que el progreso técnico este correlacionado con la disponibilidad de crédito.

Ecuador tiene una amplia trayectoria de cooperativismo de más de un siglo, vinculado no solo al ahorro y crédito sino también al sector no financiero, es decir, cooperativas de transporte, producción, servicios, de comercialización, entre otros.

La superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), destacó que esto permitió que con el transcurso del tiempo se consolide un sector que ha permitido a través de estas formas de organización, procesos de redistribución de la riqueza más interesantes.

Hasta junio de este año se registraron cerca de 3.176 cooperativas, tanto del sector financiero como no financiero, y alrededor de 2.839 asociaciones. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito en el país funcionan cerca de 888 que pertenecen al sector financiero, mientras que 2.288 son del no financiero. Este sector económico popular y solidario tiene alrededor de 5 millones de socios Jácome precisó que del sector cooperativo el 55,7% está concentrado en el área de servicio, es decir son cooperativas de transporte, 27,6% de ahorro y crédito, 8,9% de producción, 7% de vivienda y 0,3% de consumo.

Es importante saber que en Ecuador el cooperativismo es bueno porque implica el primer paso hacia la solidaridad, hacia el rompimiento del criterio individualista y personal que el sistema impulsa.

Esto tiene buenos resultados cuando quienes participan tienen plena conciencia de lo que significa su participación.

*La Constitución de 2008, cuya filosofía principal se fundamenta en el principio del “Buen Vivir”, en su artículo 283, establece que el sistema económico en el Ecuador es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria en el cual pasan a integrarse los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.*

La Economía popular y solidaria no es meramente un programa para aliviar la pobreza en una coyuntura de crisis, tampoco es una utopía, se fundamenta en un diagnóstico planteado por los investigadores del largo período histórico: el sistema capitalista organizado que experimentamos después de la Segunda Guerra Mundial ya sea como estado de bienestar en el norte o como estado desarrollista en el sur, no es una opción segura para un futuro incierto.

### **4.3.3. Normativa legal del Ecuador**

Las acciones públicas territoriales deben articularse con la planificación nacional y la implementación de programas y proyectos de orden general. Para ello se dispone que cada nivel de gobierno deba realizar su planificación, considerando la planificación nacional y la de los otros niveles de gobierno. Se busca establecer un sistema nacional de planificación.

#### **4.3.3.1. La Constitución de 2008**

Wolfgang & Crespo (2011), indica que la Constitución plantea varios elementos que relacionan el desarrollo productivo y el papel de los gobiernos locales: el derecho a la alimentación y la soberanía alimentaria inscrita en un proceso de transformación productiva desde el punto de vista de innovación y desarrollo tecnológico; los procesos de descentralización y del trabajo de los gobiernos seccionales y locales; el rol

fundamental del Estado en suplir las fallas de mercado y cerrar las brechas de desigualdad, pobreza, dotación de servicios básicos, apoyo a la producción; la importancia del desarrollo sostenible y de los derechos de la naturaleza; y, el reconocimiento del carácter intercultural y plurinacional del Estado.

*En el Art. 319 del Capítulo Sexto, sección primera de la Constitución de la República del Ecuador reconoce diversas formas de organización de la producción de la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.*

En un país en donde la desigualdad económica y social impera, con un Estado que no cubre las necesidades básicas, el cooperativismo surge como una alternativa válida y eficaz para mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

#### ***4.3.3.2. Plan Toda una Vida y los Gobiernos Provinciales***

El Plan Nacional de Desarrollo, para el período 2017-2021, se organiza en tres Ejes Programáticos y nueve Objetivos Nacionales de Desarrollo, sobre la base de la sustentabilidad ambiental y el desarrollo territorial. (Consejo Nacional de Planificación - CNP, 2017)

El primer eje del Plan, “Derechos para todos durante toda la vida”, establece la protección de las personas más vulnerables, afirma la plurinacionalidad e interculturalidad, plantea el combate a la pobreza en todas sus dimensiones y todo tipo de discriminación y violencia, y garantiza los derechos de la naturaleza. El segundo eje, “Economía al servicio de la sociedad”, plantea consolidar el sistema económico social y solidario, ampliar la productividad y competitividad, generar empleo digno, defender la dolarización, y redistribuir equitativamente la riqueza; además busca garantizar la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral. Finalmente, el tercer eje, “Más sociedad, mejor Estado”, promueve la participación ciudadana y la construcción de una nueva ética social basada en la transparencia y la solidaridad, un

Estado cercano con servicios de calidad y calidez, abierto al diálogo social permanente, así como la soberanía y la paz, posicionando estratégicamente al Ecuador en el mundo. (CNP, 2017)

#### ***4.3.3.3. El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)***

Wolfgang & Crespo (2011), indica que a partir de esta norma se reglamenta la nueva organización territorial del Estado, se incorporan nuevas competencias a los gobiernos autónomos descentralizados y se establecen el Sistema Nacional de Competencia, los mecanismos de financiamiento y la institucionalidad responsable de administrar estos procesos. Los gobiernos autónomos descentralizados son los de: las regiones, las provincias, los cantones o distritos metropolitanos y las parroquias rurales, así como las circunscripciones territoriales indígenas, afro-ecuatorianas y montubias.

Sus principios se basan en: (i) la unidad del ordenamiento jurídico, (ii) la obligación compartida de todos en la construcción compartida del desarrollo justo, equilibrado y equitativo, (iii) la coordinación y corresponsabilidad de las acciones en el marco de sus competencias, (iv) la subsidiariedad con enfoque de democratización de los activos sociales y productivos, (v) la complementariedad de los planes y políticas nacionales y locales, (vi) la participación ciudadana para garantizar la elaboración, adopción y gestión compartida de decisiones en los diferentes niveles de gobierno y de ciudadanía y (vii) la sustentabilidad del desarrollo, basada en la priorización de las potencialidades, capacidades y vocaciones de los territorios considerando los aspectos económicos, sociales, ambientales, incluyendo su identidad cultural, sus habitantes y valores comunitarios.

#### ***4.3.3.4. Rol de los gobiernos provinciales en la producción y acciones de implementación***

Existen varios factores que contribuyen al desarrollo económico e influyen en las condiciones económicas y sociales del territorio. Recientemente un estudio de RIMISP

–Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural- determinó que siete factores contribuyen significativamente a la dinámica de los territorios:

- **Capital natural y servicios ambientales:** El capital natural del que está dotado un territorio acota las opciones de desarrollo que están disponibles para esa sociedad.
- **Estructura agraria,** es decir, las formas de tenencia de la tierra (y el agua) y las estructuras sociales a ella correspondientes. A igualdad de otras condiciones, a mayor equidad en la distribución de la tierra a lo largo de la historia del desarrollo del territorio, mayor es la probabilidad de observar dinámicas de crecimiento con inclusión social.
- **Vínculos con mercados dinámicos,** es decir, el grado de acceso e intercambio del territorio con mercados – de diferentes tipos, como laborales, de bienes, de servicios, de consumo, de crédito - de suficiente tamaño como para estimular tasas importantes de crecimiento en forma sostenida por períodos largos de tiempo.
- **Estructura productiva,** entendiendo por tal el grado de diversificación de la economía, la existencia de encadenamientos inter-sectoriales localizados en el territorio, y la variedad de tipos de empresas (por tamaño y por el peso en ellas de capitales locales vs extra-territoriales).
- **Ciudades intermedias,** entendiendo por tal condición no solo su situación física dentro de los límites definidos del territorio, sino que exista una relación de dependencia mutua entre un pueblo o ciudad de suficiente tamaño y su entorno rural.
- **Inversión pública en bienes públicos.** La inversión pública en bienes públicos como carreteras, electrificación, educación y salud tiene el potencial de ser una fuerza transformadora de los territorios rurales.



- **Coaliciones sociales.** Las dinámicas territoriales son afectadas por la acción de grupos de actores sociales que conforman coaliciones; estas coaliciones pueden ser discursivas (los actores comparten un discurso basado en un sistema común de valores y creencias, que los impulsa a actuar tácitamente en una misma dirección) o políticas (los actores además de compartir un discurso se organizan y coordinan expresamente para promover determinados objetivos).

#### 4.3.3.5. Ley Orgánica de economía popular y solidaria (LOEPS)

La LOEPS fue creada en el cuerpo de leyes que fue publicado en el Registro oficial No. 444 con fecha 10 de mayo del año 2011, tiempo desde el cual tiene plena vigencia en todo el territorio nacional.

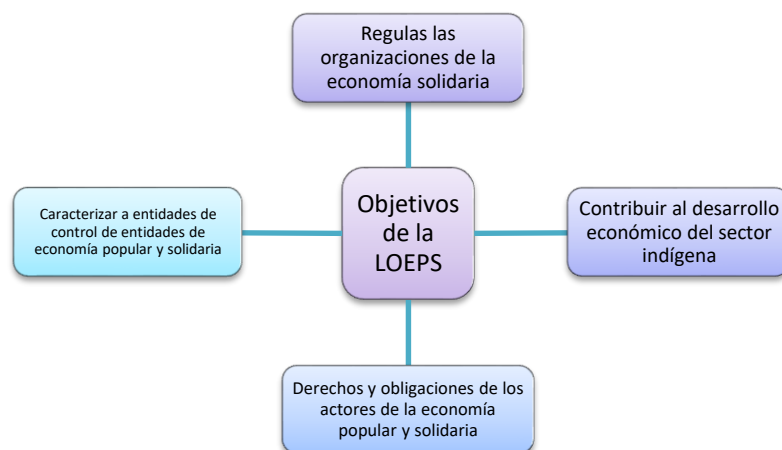
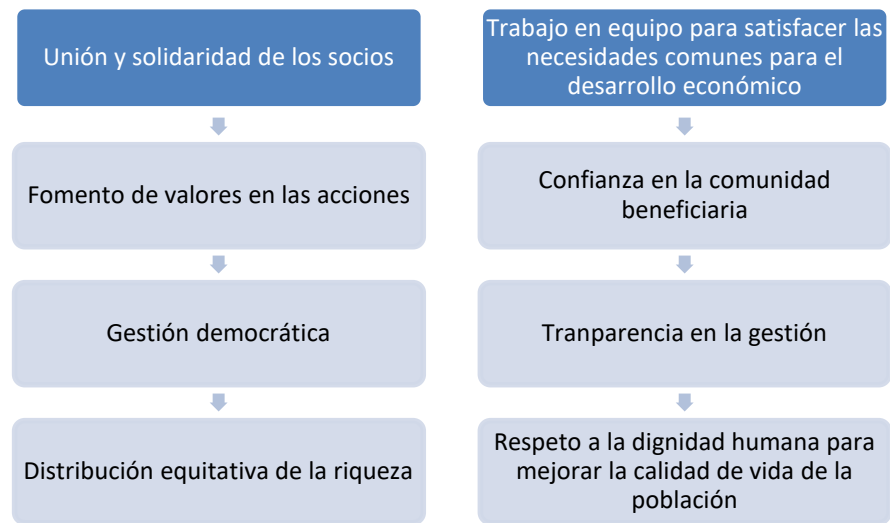


Figura 12. Objetivos de la LOEPS.

Fuente: (Suriaga & Gary, 2015)

*En el Art. 3 literal b) de la LOSEP establece que el estado tiene la obligación de contribuir al desarrollo económico de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, a través del sistema cooperativo como un mecanismo alternativo para alcanzar el buen vivir de este grupo social, ya que han generado la creación de diversas empresas mediante el apoyo a emprendimientos por parte del Estado y con ello se ha contribuido al progreso de estas nacionalidades y del país.*



**Figura 13.** Impactos de la LOEPS en la población ecuatoriana

Con el Plan del Buen Vivir el expresidente Rafael Correa dejó un legado en letras para el fortalecimiento de organizaciones populares y solidarias como una alternativa totalmente viable para el fortalecimiento de procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios necesarios para satisfacer a la población y a su economía.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) desde el Art. 2 hasta el 13 indican disposiciones que se refieren a la constitución de las organizaciones de economía popular y solidaria, incluso requisitos para su constitución como organismo: comunitario, asociativo o cooperativo.

Uno de los requisitos de mayor importancia para la conformación de una cooperativa radica en la entrega de factibilidad, social, económico y financiero que denote y asevere la necesidad de constituir una cooperativa para cumplir con los principios de dicho cuerpo de leyes de solidaridad, progreso, equidad y desarrollo. Además, debe contar con el aval y autorización de funcionamiento del organismo de control al cual deba regirse según actividad económica o razón social.

Según esta Ley las cooperativas no financieras están obligadas a contratar un auditor externo cuando tengan más de 200 socios y/o cuando sus activos sobrepasen el medio

millón de dólares americanos, en caso contrario se deberá realizar una auditoría interna, presidida por el Consejo de Vigilancia, tal como se encuentra establecido en la Resolución No. INEPS-IGPJ-2013-11 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Las organizaciones de economía popular y solidaria deben enviar su información financiera en un plazo anual, a través del portal de la SEPS y seguir los pasos del oficio curricular No. SEPS-IEN-2013-00085, donde se define los tiempos de entrega de la documentación de manera: mensual, trimestral o semestral.

#### **4.4. Planteamiento de estrategias**

##### **4.4.1. Matriz FODA**

En base a el diagnóstico de los actores y factores de la asociatividad en el aguacate, caracterizado la cadena productiva y tener un referente del marco legal ecuatoriano se desglosaron las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas percibidas, las que permitieron conocer la problemática de la asociatividad y así desarrollar estrategias debidamente estructuradas para fortalecer el cultivo del aguacate en el Ecuador.

**Tabla 27.***Matriz FODA*

| <b>(F)</b> | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>(D)</b> | <b>DEBILIDADES</b>   |
|------------|--|------------|--|
| F1         | Mantiene producción durante todo el año por las condiciones climáticas que tiene la Zona.  | D1         | Falta de interacción entre algunos sectores productivos  |
| F2         | Incremento de y diversificación productos derivados  | D2         | Ausencia de Centros de desarrollo para el estudio y propagación del aguacate   |
| F3         | Producto de alto contenido de grasa hasta en un 28% a diferencia de la competencia 23% a 25%.  | D3         | Falta de generación y protocolos de calidad y un plan estratégico de producción del aguacate   |
| F4         | Existe apoyo por parte del Estado y entidades privadas para el incremento del cultivo de aguacate  | D4         | Mala manejo de cosecha y pos-cosecha por parte de los productores  |
| F5         | Interés de productores en capacitarse de acuerdo con estándares internacionales para poder competir a nivel internacional  | D5         | No existe una estandarización del producto ante una débil asesoría técnica   |
|            |  | D6         | No existe una marca que lo distinga del resto del mundo.   |
| <b>(O)</b> | <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>(A)</b> | <b>AMENAZAS</b>  |
| O1         | Industria joven de gran crecimiento ante la tendencia mundial por productos exóticos   | A1         | Incremento de precios en los insumos agrícolas   |
| O2         | Ecuador tiene precios competitivos para poder comercializar con la UE. Y Estados Unidos  | A2         | Incremento de intermediarios   |
| O3         | Certificación de la producción   | A3         | Producto frágil para el envío  |
| O4         | Fomentar la comercialización asociativa  | A4         | Incremento de normas y parámetros de sanidad e inocuidad a nivel mundial impuestas por países con mayor capacidad de compra.                           |
| O5         | Apoyo del gobierno a la conformación de asociaciones y obtengan beneficios económicos, capacitación, desarrollo de proyectos y negociación con mercados internacionales. | A5         | Aumento de hectareaje de producción por países vecino que cuentan con características de producto y temporadas de cosecha similares. (Colombia y Perú) |
| O6         | Adquirir la experiencia de otros productores asociados.  | A6         | Escases de políticas de precios reguladas desde el Estado  |

## 4.4.2. Cruces estratégicos

### 4.4.2.1. Matriz de evaluación de factores internos

El análisis interno está constituido por aspectos favorables y limitantes determinadas en el desarrollo de la cadena productiva del aguacate, para su cálculo se asignó un peso entre 0 menos importante y 1 absolutamente importante a cada uno de los factores, la sumatoria entre los factores relacionados con las fortalezas y debilidades debe ser igual a 1 por cada una. Posteriormente, se añadió una calificación entre 1 y 4, donde: 1 tiene menor peso y 4 mayor peso. Al multiplicar la ponderación y la calificación se obtiene el peso ponderado.

**Tabla 28.**

*Matriz de evaluación de factores internos*

|           | <b>Fortalezas</b>   | <b>Ponderación</b> | <b>Calificación</b> | <b>PCT</b> |
|-----------|---|--------------------|---------------------|------------|
| <b>F1</b> | Mantiene producción durante todo el año por las condiciones climáticas que tiene la Zona.                                 | 0.2                | 3                   | 0.6        |
| <b>F2</b> | Incremento de y diversificación productos derivados   | 0.2                | 2                   | 0.4        |
| <b>F3</b> | Producto de alto contenido de grasa hasta en un 28% a diferencia de la competencia 23% a 25%.                             | 0.1                | 2                   | 0.2        |
| <b>F4</b> | Existe apoyo por parte del Estado y entidades privadas para el incremento del cultivo de aguacate                         | 0.2                | 2                   | 0.4        |
| <b>F5</b> | Interés de productores en capacitarse de acuerdo con estándares internacionales para poder competir a nivel internacional | 0.3                | 4                   | 1.2        |
|           | Suma  | 1                  |                     | 2.8        |
|           | <b>Debilidades</b>  | <b>Ponderación</b> | <b>Calificación</b> | <b>PCT</b> |
| <b>D1</b> | Falta de interacción entre algunos sectores productivos   | 0.2                | 3                   | 0.6        |
| <b>D2</b> | Ausencia de Centros de desarrollo para el estudio y propagación del aguacate  | 0.1                | 2                   | 0.2        |

|           |  |          |   |            |
|-----------|--|----------|---|------------|
| <b>D3</b> | Falta de generación y protocolos de calidad y un plan estratégico de producción del aguacate | 0.2      | 3 | 0.6        |
| <b>D4</b> | Mala manejo de cosecha y pos-cosecha por parte de los productores                            | 0.2      | 4 | 0.8        |
| <b>D5</b> | No existe una estandarización del producto ante una débil asesoría técnica                   | 0.2      | 3 | 0.6        |
| <b>D6</b> | No existe una marca que lo distinga del resto del mundo.                                     | 0.1      | 2 | 0.3        |
|           | Suma   | 1        |   | 2.9        |
|           | <b>TOTAL</b>   | <b>2</b> |   | <b>5.7</b> |

#### 4.4.2.2. Matriz de evaluación de factores externos

El análisis externo involucra identificar las posibilidades de éxito y las circunstancias adversas que condicionan el desarrollo de la actividad, por ello para evaluar las oportunidades y amenazas se procedió a dar un peso de entre 0 menos importante y 1 muy importante a cada uno de los factores, la suma entre ambos debe ser igual a 1 cada uno. Posteriormente, se añadió una calificación entre 1 y 4, donde: 1 tiene menor peso y 4 mayor peso. Al multiplicar la ponderación y la calificación se obtiene el peso ponderado.

**Tabla 29.**

*Matriz de evaluación de factores externos*

|    | Oportunidades  | Ponderación | Calificación | PCT |
|----|--|-------------|--------------|-----|
| O1 | Industria joven de gran crecimiento ante la tendencia mundial por productos exóticos   | 0.1         | 2            | 0.3 |
| O2 | Ecuador tiene precios competitivos para poder comercializar con la UE. Y Estados Unidos  | 0.2         | 3            | 0.6 |
| O3 | Certificación de la producción   | 0.2         | 3            | 0.6 |
| O4 | Fomentar la comercialización asociativa  | 0.2         | 3            | 0.6 |
| O5 | Apoyo del gobierno a la conformación de asociaciones y obtengan beneficios económicos, capacitación, desarrollo de proyectos y negociación con mercados internacionales. | 0.1         | 2            | 0.2 |

| O6           | Adquirir la experiencia de otros productores asociados.  | 0.2         | 3            | 0.6        |
|--------------|--|-------------|--------------|------------|
|              | Suma   | 1           |              | 2.9        |
| Amenazas     |  | Ponderación | Calificación | PCT        |
| A1           | Incremento de precios en los insumos agrícolas   | 0.2         | 2            | 0.4        |
| A2           | Incremento de intermediarios   | 0.2         | 3            | 0.6        |
| A3           | Producto frágil para el envío  | 0.2         | 3            | 0.6        |
| A4           | Incremento de normas y parámetros de sanidad e inocuidad a nivel mundial impuestas por países con mayor capacidad de compra.                           | 0.2         | 3            | 0.6        |
| A5           | Aumento de hectareaje de producción por países vecino que cuentan con características de producto y temporadas de cosecha similares. (Colombia y Perú) | 0.1         | 2            | 0.2        |
| A6           | Escases de políticas de precios reguladas desde el Estado  | 0.1         | 2            | 0.3        |
|              | Suma   | 1           |              | 2.7        |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>2</b>    |              | <b>5.6</b> |

#### 4.4.2.3. Matriz de acciones estratégicas

**Tabla 30.**

*Matriz de acciones estratégicas*

| Fortalezas y amenazas  |  | Fortalezas y oportunidades |  |
|------------------------|--|----------------------------|--|
| F5A5                   | Mejorar la calidad del producto aprovechando las condiciones agroclimáticas  | F5O1                       | Promover el cultivo de aguacate Hass y Fuerte en la Zona de Planificación 1  |
| Debilidades y amenazas |  | Debilidades y amenazas     |  |
| D3A4                   | Establecer estrategias y medidas de producción competentes para fortalecer el cultivo con parámetros internacionales | D3O2                       | Fortalecer el encadenamiento productivo del cultivo para mejorar la calidad, rendimiento, rentabilidad y ofertar en el mercado internacional |

El aguacate es conocido como una fruta exótica alrededor del mundo y cada vez se ve orientado a nuevos mercados especialmente los Orientales en la comida asiática, china e incluso en la comida indú; con cientos de nuevos posibles compradores potenciales

en el planeta. El aguacate ecuatoriano se ha ido identificando por su morfología y diversas características únicas como: sabor, olor, textura, porcentaje de grasa, porcentaje de materia seca y la disponibilidad de producción casi todo el año, lo cual le hace competente ante esas fortalezas y oportunidades y podría ser uno de los mayores productores alrededor del mundo. Por otro lado, existen problemas como es cantidad y calidad aspectos primordiales a la hora de negociar en precio y volumen a nivel internacional, lo que como país no se ha logrado alcanzar y ser un referente en exportación de este producto a diferencia de países vecino como es Perú y Colombia.

El Estado mantiene ayudas y lineamientos legales para la conformación de diversos tipos de empresas asociativas agrícolas que promuevan un rubro productivo que tenga potencial de exportación; además existen entidades gubernamentales que ayudan con seguimiento, capacitación y financiamiento como son: MAG, INIAP, Banecuador, CFN, PROECUADOR, a través de proyectos GADs, empresas privadas, entre otros.

Con todo lo analizado anteriormente se puede identificar que los productores de aguacate deben estar organizados, establecer normas, lineamientos legales que el Estado les faculta para promover un negocio productivo asociado; donde puedan capacitarse y romper con todas las debilidades que la agricultura tradicional mantiene en el país; para esto se ha desarrollado tres estrategias con fines asociativos y de desarrollo productivo que los agricultores de aguacate pueden optar para fomentar el cultivo del aguacate en la Zona de Planificación 1 del Ecuador.

#### **4.4.3. Estrategias de Asociatividad**

Fomentar la asociatividad a los productores del aguacate permite alcanzar objetivos comunes, así también, es fundamental para la planificación de actividades, desarrollar la competitividad, enfrentar riesgos y optimizar los recursos.

La disposición para asociarse puede otorgar a los productores grandes beneficios como el acceso a capacitaciones, cambios en el canal de comercialización, percibir precios favorables y establecer convenios con empresas ancla.



Los productores de Aguacate en la Zona de Planificación 1 en la encuesta realizada manifestaron su gran disposición de ser parte de una asociación o alguna empresa que tenga fines de ayuda común para fortalecer y poder comercializar el producto, siendo un 96% de productores que desean ser parte de un ente organizativo asociado; aunque manifestaron su preocupación ante la permanencia del mismo en el tiempo y el aspecto de las falencias en la administración, finanzas y soporte técnico para los agricultores que desconocen muchos procesos productivos básicos en sus actividades culturales, riego, manejo fitosanitario, fertilización, cosecha, poscosecha, control de materia seca, calibres del aguacate, entre otros.

**Tabla 31.***Estrategia de Asociatividad*

| <b>Objetivo</b>   | <b>Indicador</b> | <b>Actividades</b>   | <b>Acciones</b>  | <b>Resultados esperados</b>   |
|---|------------------|--|--|---|
| Incrementar la capacidad de desarrollo competitivo del mercado del aguacate en la Zona de Planificación 1 del Ecuador | Asociatividad    | Implementar un acompañamiento constante a los productores              | Propender a la elaboración de un Manual guía, técnico práctico del cultivo de aguacate con producción convencional, que permita al productor comprender y aplicar los procesos en su área productiva, con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, INIAP y Agrocalidad. | Mejora en el proceso técnico del proceso productivo del aguacate de los productores de la Zona de Planificación 1   |
|   |                  | Desarrollar un plan de cultivo estándar con parámetros internacionales |  |   |
|   |                  | Acceder a la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas               | Emprender un programa de capacitación en Buenas prácticas agrícolas para el cultivo de aguacate, con la finalidad de aplicarlas y obtener un registro en BPA que respalde la producción de los agricultores.   | Fortalece el conocimiento de los productores junto con el acompañamiento técnico permanente y en todo el proceso productivo de un aguacate de calidad nacional e internacional. |

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  | Capacitar a los productores en el proceso adecuado para la recolección del fruto y las actividades necesarias en la etapa de poscosecha para ofrecer una fruta de calidad. | Contar con una guía de parámetros técnicos que especifiquen paso a paso el proceso adecuado de la cosecha y poscosecha.  | Conocimiento de los productores sobre las especificaciones técnicas para la cosecha y poscosecha del aguacate   |
|  |  | Proteger el producto en la etapa de traslado.  | Organización de todos los productores de aguacate para contratar un transporte adecuado que lleve la producción desde la finca hasta el centro de acopio.  | Se establezca un transporte fijo e idóneo para el traslado de la fruta tanto en la cosecha como en la poscosecha.   |
|  |  | Investigar, adaptar y transferir los paquetes tecnológicos más apropiados para el desarrollo competitivo de la cadena.   | Desarrollar alianzas estratégicas con la academia y empresa privada para identificar el mejor paquete tecnológico que se adapte a la realidad del proceso de producción del cultivo de aguacate en la Zona de Planificación 1. | Promueve el intercambio de conocimientos y la asociación entre entidades privadas y públicas para desarrollar un sistema tecnológico de calidad en el aguacate. |
|  |  | Promover la capacidad gerencial, organizacional, operativa y de control de los productores   | Capacitar a los productores de uvilla en temas relacionados con la competitividad y comercialización<br>Gestionar programas de capacitación en fortalecimiento organizacional.   | Fortalecimiento del poder de negociación de los productores.  |

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|  |  |   | Promover el uso de contratos con la finalidad de reducir la informalidad de las relaciones comerciales.   |  |
|  |  | Articular apoyo legal, asesoría financiera, capital inicial y capacitación. | Acceder a programas de crédito para agricultores de la cadena productiva del aguacate   | Fácil acceso a créditos productivos para el mejoramiento de la producción.                               |
|  |  |   | Articular con los GADs provinciales y cantonales apoyo y seguimiento a los productores para fortalecer el rubro en la Zona Norte  | Productores motivados y comprometidos en realizar actividades en beneficio de mejorar la competitividad. |
|  |  |   | Trabajar con el Ministerios de Agricultura y Ganadería en el fomento de la siembra del aguacate y ser parte del programa de los cuatro ejes principales de la Minga Nacional Agropecuaria que el gobierno se propone en su Plan de Desarrollo | Interés de los productores para asociarse  |

La implementación de un ente asociado en la Zona de Planificación 1 permitirá fortalecer a los productores para incrementar la siembra y tener más confianza en el futuro del cultivo que el aguacate Fuerte o Hass promete a nivel nacional e internacional y ayudará a crecer en estos cuatro parámetros:

**Tabla 32.**

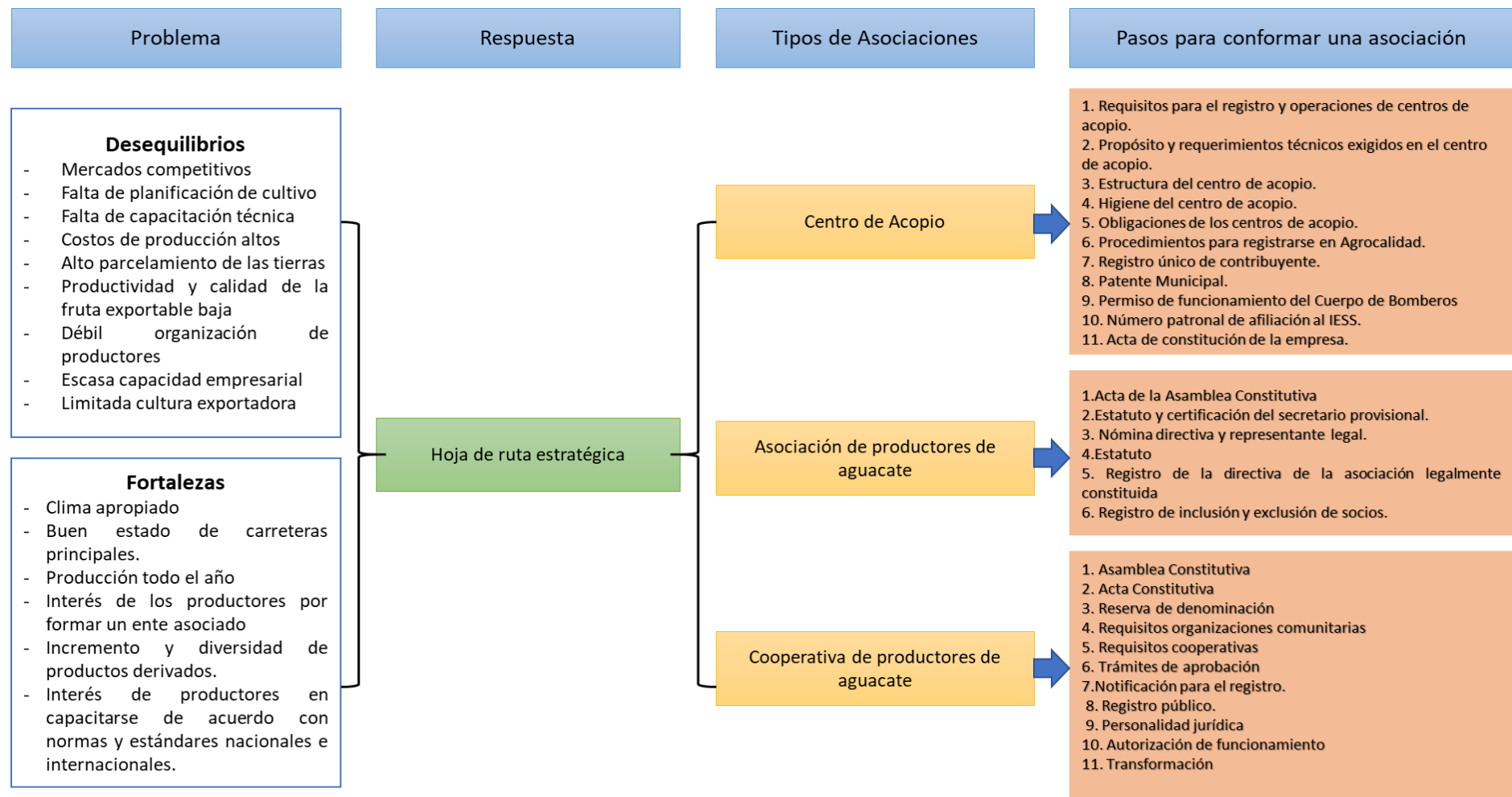
*Análisis de las ventajas de la asociatividad*

| <b>Aspectos</b>              | <b>Descripción</b>   |
|------------------------------|--|
| <b>1. Accesos a mercados</b> | <p>En cuanto al tema de mercados es importante resaltar el apoyo de contratos de comercialización directa evitando el intermediario.</p> <p>Poseer volumen de producción permitirá a la asociación tener poder de negociación y establecer las reglas o parámetros en los contratos nacionales e internacionales.</p>  |
| <b>2. Crédito</b>            | <p>El fácil acceso a créditos a los productor asociados para capital de trabajo en el impulso de este rubro por medio de Ban Ecuador, CFN o Banco del Pacífico a tasas de interés más bajas por medio de la asociación o ser parte de un plan de créditos al ser parte de éste grupo.</p>  |
| <b>3. Asistencia técnica</b> | <p>Los temas de capacitación en el manejo del cultivo (controles fitosanitarios, fertilización, podas, cosecha y poscosecha) es muy importante para una mejor producción y rentabilidad que le interesa al productor.</p> <p>Tener un plan de capacitación continuo y visitas a los predios para conocer problemas o éxitos que cada productor asociado ayudará a desarrollar el cultivo.</p> <p>Como asociación será más fácil obtener certificaciones como: BPA o HCCP</p> |
| <b>4. Competitividad</b>     | <p>Brindar asesoría en temas de competitividad y asociatividad para tomar fuerza entre los productores de este rubro y así fortalecer los temas de producción, comercialización y empoderamiento en el consumo de nuestro aguacate.</p> <p>Desarrollar una marca país que haga al mundo conocedor de las cualidades y características únicas del aguacate ecuatoriano.</p>   |

Una contribución con los productores de aguacate de la Zona de Planificación 1 se realizó una hoja de ruta sobre las distintas formas de organización según el reglamento a la Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria, y los pasos a seguir para su constitución (Véase Anexo No. 6).

**Tabla 33.**

*Formas de Organización según la Economía Popular y Solidaria*



## CAPITULO V

### 5. Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

- Los actores que se encuentran trabajando para el desarrollo asociativo del aguacate en la Zona de planificación 1 del Ecuador son: el gobierno nacional y el Ministerio de Agricultura como agente gubernamentales; como agentes sociales se encuentran principalmente entidades gremiales, una asociación en formación; proveedores de insumos, los cuales trabajan con los productores brindando asistencia técnica; los productores más importantes por su labor, calidad de cultivo y representatividad, quienes buscan fortalecer y empoderar a la fruta en el país para conformar una cadena productiva competitiva.
- Los agricultores manejan escasamente en sus predios, ya que el 66% de ellos son personas entre 30 a 50 años, el 61% tiene instrucción secundaria y el 92% no conocen sobre buenas prácticas agrícolas para que su cultivo sea competitivo. El precio que se maneja en finca esta entre 0.4 y 0.6 ctvos. donde existe una alta discriminación ante el desconocimiento en cosechas y poscosecha de la fruta.
- La demanda nacional estimada para el año 2020 es de 58.022.857,26 Kg y la producción estimada es de 60.000.000 Kg en Imbabura y Carchi. El cultivo a gran escala con 500 árboles por hectárea genera ingresos de \$30mil según el INIAP (2016), pero la realidad es otra y los productores mantienen ganancias desde el 7 año de cosecha con \$10mil debido a los amplios marcos de siembra, altura de los árboles, escaso manejo técnico y fertilizaciones, desconocimiento de podas para que el árbol desarrolle una producción adecuada y siendo factores indispensables para establecer un rendimiento óptimo.

- La cadena productiva presentada está compuesta por un conjunto de actores directos que desempeña distintas funciones en cada uno de los eslabones de la cadena, iniciando con el suministro de insumos específicos para realizar la producción, la producción del agricultor, los canales de comercialización y por último el cliente que ejecuta la venta al consumidor del aguacate en sus diferentes presentaciones, el encadenamiento en la producción del aguacate es horizontal y de un solo sentido, las relaciones entre agentes sociales son conflictivas, por lo que es indispensable para dinamizar el sector con la colaboración de ministerios y entidades gubernamentales que ayuden con el estudio y monitoreo del proceso productivo del aguacate.
- Las organizaciones asociativas agrarias enfrentan una serie de desafíos y debilidades en distintas áreas de acción. La apertura comercial, la aparición de mercados más dinámicos y exigentes, el impacto del cambio climático en la agricultura, sumado a las pocas capacidades tecnológicas y empresariales, y a las debilidades en el apoyo institucional estatal, han ocasionado que la agricultura y sus distintas formas de organización se conviertan en actividades económicas vulnerables, amenazadas tanto por factores externos como internos a las cooperativas y demás organizaciones asociativas agrícolas, por lo que la ayuda estatal es indispensable a la hora de la conformación de una de estas organizaciones colaborativas.



## 5.2. Recomendaciones

- El Estado es el ente regulador de las actividades y acciones que se ejecutan en su plan de trabajo según el mandato presidencial, por lo que se debe establecer un plan estratégico para fortalecer el aguacate en base a varios factores débiles que el agricultor ecuatoriano desconoce, con la ayuda y la articulación de gestión del Ministerio de Agricultura y sus organismos asociados para formar grupos de trabajo y establecer asociaciones que busque el robustecer la producción y comercialización de la fruta.
- Es recomendable que las organizaciones asociativas agrícolas se diferencien y generen valor agregado a sus productos o servicios. Las certificaciones en calidad, medio ambiente o comercio justo han incrementado la inserción de emprendimientos agrícolas en mercados europeos, asiáticos y norteamericanos, logrando, a su vez, mejorar el nivel de competitividad de los agronegocios, por lo que se debe centrar esfuerzos en este tipo de capacitaciones para los empresarios, productores o asociados conozcan nuevos mercados.
- Fomentar el desarrollo de tecnologías adaptadas a la realidad de la geografía del Ecuador, además de las emitidas por el INIAP, para el establecimiento y manejo de los frutales en estudio y de manera general para todos los cultivos, ya que sus recomendaciones son el resultado de años de investigación y lo que buscan es que el productor utilice eficientemente sus recursos, para obtener el mayor rendimiento de sus cultivos.
- A los productores se recomienda llevar registros económicos, actividades culturales y procesos en las unidades de producción, con el propósito de que mejoren la toma de decisiones y la utilización de los recursos económicos, herramienta e insumos y además por su propia iniciativa vayan transformándose en protagonistas de su propio desarrollo al tener un plan de

cultivo y establecer una bitácora de gestión en su cultivo, ya sea dentro o fuera de una asociación o cooperativa para poder obtener certificaciones de calidad de gestión y de la fruta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. (2009). El buen vivir, una utopía por (re) construir. *Revista de la Casa de las Américas*, 257, 33-46. ISBN:0008-7157
- Acuña, H., & Konow, I. (1990). *Métodos y Técnicas de Investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Santiago de Chile - Chile: Fundación de Estudios Prospectivos, Planificación Estratégica y Decisiories de Alto Nivel. SBN:956-7076-03-K
- Banco Central del Ecuador – BCE. 2015. Importaciones y exportaciones de aguacate (en línea). Disponible en: <https://www.bce.fin.ec/index.php/c-externor> (Consultado el 21 de Mar. de 2018). Quito, Ecuador.
- El aguacate: *La fiebre mundial que contagia a Ecuador*. Diario El Expreso (en línea). Disponible en: <https://www.expreso.ec/actualidad/agricultura-aguacate-ecuadorsiembra-exportaciones-AJ2218882> (Consultado el 17 de Ene. de 2019). Quito, Ecuador.
- Carrizales, L. (2015). *Competitividad y Calidad*. Facultad Ciencias Económicas. Universidad del Oriente. Versión 1. Barcelona, España.
- Cartier, E. (2014). *¿Cómo enseñar a determinar costos?* Octavo Congreso del Instituto Internacional de Costos - ICA, Asociación Uruguaya de Costos. Montevideo, Uruguay. 18p.
- Ceballos, M. (2004). *Manual para el desarrollo del mapeo de actores claves –MAC*. Consultoría técnica GITEC-SERCITEC. Jarabocoa, Republica Dominicana.14p.
- Centro Peruano de Estudios Sociales - CEPES. (2011). *Asociatividad el gran reto de la agricultura familiar*. La Revista Agraria, 15-16. (Consultado el 17 de Ene. de 2019). Lima, Perú.
- Chiriboga, M. (2004). *Diagnóstico de la comercialización agropecuaria en el Ecuador, implicaciones para la pequeña economía campesina y propuesta para una agenda nacional de comercialización agropecuaria*. C.E.S.A., Intercoperation y Veco Ecuador. Guayaquil - Ecuador. 60p.

- Organización de Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura - FAO. *CODEX ALIMENTARIUS*. Obtenido de CODEX ALIMENTARIUS: [http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/\\_197s.pdf](http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/_197s.pdf). (Consultado el 14 de Mar. de 2018)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2016). *Encadenamiento productivo y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar*. (Consultado el 14 de Mar. de 2018). Naciones Unidas. Símbolo ONU:LC/W.711. Santiago de Chile. 286p.
- Consejo Nacional de Planificación - CNP. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. Quito, Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador - CRE. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador [Actualizada al 2018]*. Montecristi, Ecuador. 136p.
- Enrique, C. y Ponce, J. asesor, (2002). *La Asociatividad empresarial entre Pymes*. Tesis de Maestría Economía. Facultad de Ciencias Sociales - FLACSO. Quito, Ecuador. 66p.
- Food and Agriculture Organization - FAO. (2006). *Stakeholders Analysis*. Food security Information for accion programe FAO - EU. Obtenido de [http://www.fao.org/elearning/course/f6/en/pdf/trainerresources/annex0140\\_01.pdf](http://www.fao.org/elearning/course/f6/en/pdf/trainerresources/annex0140_01.pdf) . (Consultado el 14 de Mar. de 2019). 4p.
- Food and Agriculture Organization - FAO. (2012). *Experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares: tres estudios de casos en Nicaragua, Ecuador y Paraguay*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, División de Producción y Sanidad Animal. 58p.
- Fernández, J. (2010). *Tratado de derecho electoral*. Porrúa - México: UNAM.
- Ferrando, A. (2014). *Asociatividad para la mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas*. Revista Anales Científicos Universidad Nacional Agraria. La Molina. doi:<http://dx.doi.org/10.21704/ac.v76i1.779>. ISSN: 2519-7398. Lima, Perú.179p.

- Flores, L. (2013). *Asociatividad*. Tesis Maestria en Investigacion. Universidad Católica Santo Totibio de Morgrovejo. 78p.
- Food and Agricultural Organization. (2017). *Experiencias Exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas alternativos*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i6850s.pdf>.
- Francés, A., & Blanco, E. (2008). *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*. IESSA. Volumen XVI. 135p.
- Goven, D. (2011). Ecuador: La rentabilidad en el cultivo del aguacate. Revista Fresh Plaza (en línea). Obtenido de: <https://www.freshplaza.es/article/3047662/ecuador-la-rentabilidad-en-el-cultivo-del-aguacate/>. (Consultado el 11 de Abr. de 2019). Quito, Ecuador. p.1.
- García, M., Riveros, H. P., Rodríguez, D., Lam, F., Arias, J., & Herrera, D. (2009). *Cadenas agroalimentarias: in instrumento para fortalecer la institucionalidad del sector agrícola rural*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA. URI: <http://hdl.handle.net/11554/5844>. p.13.
- Gómez, D. (2014). *Estrategia de difusión de conocimiento para la cadena productiva del aguacate hass en Antioquia*. Tesis de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellin, Colombia. 137p.
- Greco, O. (2006). *Diccionario de economía*. Valletta Ediciones. ISBN: 9789507432620, Buenos Aires, Argentina. 560p.
- Grijalva, M. (2008). *Breve historia bancaria del Ecuador*. Corporación Editora Nacional. SBN: 9789978844823. Quito, Ecuador. 283p.
- Guillén, A., & Phelán, M. (2012). *Construyendo el bien Vivir*. Primer Encuentro Internacional del programa de Cooperación Universitaria e Investigación Científica. Pydols Ediciones. Cuenca - Ecuador. 292p.
- Gutiérrez, P. (2007). *Mapeo de actores sociales: un enfoque de redes sociales en el marco de desarrollo social*. Universidad de la República Uruguay. ISSN 1134-7880, N° 25, 2001, págs. 26-36
- Guzmán, V., & Katty, V. (2012). *Diseño de Plan Estratégico para Incrementar las exportaciones del Aguacate hacia el mercado de Francia*. Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. Guayaquil, Ecuador.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- INEC. (2017). *Proyecciones referenciales de población a nivel cantonal y parroquial*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. Ibarra, Ecuador.
- Liendo, M., & Matínez, A. (2001). *fcecon*. Obtenido de fcecon: [https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Liendo,%20Martinez\\_asociatividad.pdf](https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf)
- Lizarazo, L. (2017). *Estudio Prospectivo del Aguacate en el Municipio de Dibulla - Guajira*. Tesis del Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía Universidad Externado de Colombia. Bogota, Colombia. 319p.
- Lozada. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de un Centro Agroturístico en la Parroquia Luz de América, Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas*. Tesis de Administración de empresas. Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador. 261p.
- Méndez, M. (2016). Estrategias Competitivas del Eslabón Primario en la Cadena Productiva de Aguacate. *Revista de Economía y Administración*, p.99.
- Mercado, E. (1998). *Productividad: Base de la Competitividad*. Noriega Editores. ISBN: 9681854098, 9789681854096. Ciudad de México, México. 400p.
- Ministerio de Agricultura - MAG. (2019). *Sigtierras*. Obtenido de : [www.sigtierras.gob.ec](http://www.sigtierras.gob.ec). (Consultado el 25 de Ene. de 2019). Quito, Ecuador.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2013). *Agenda Económica Social*. Obtenido de <http://www.ieps.gob.ec/web/images/PUBLICACIONES/Agenda.pdf> (Consultado el 2 de Ene. de 2019). Quito, Ecuador.
- Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO. (2012). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/ministerio-de-industrias-apoya-la-asociatividad-de-las-mipymes/> (Consultado el 25 de Jun. de 2019). Quito, Ecuador.
- Ministerio de Inclusión económica y social. (2018). Obtenido de Ministerio de Inclusión económica y social: <http://www.inclusion.gob.ec/el-cooperativismo->

- del-ecuador-se-construye-desde-la-perspectiva-del-buen-vivir/(Consultado el 25 de Ene. de 2019). Quito, Ecuador.
- Ministerios de Agricultura, Ganadería y Pesca - MAGAP. (2016). *La política agropecuaria ecuatoriana: Hacia el desarrollo rural sostenible 2015-2025*. <http://www.agricultura.gob.ec/la-politica-agropecuaria-ecuatoriana-hacia-el-desarrollo-territorial-rural-sostenible-2015-2025/>. (Consultado el 25 de Ene. de 2019). Quito, Ecuador.
- Mira Naturals. (2015). *Mira Naturals*. Obtenido de Mira Naturals: <http://miranaturals.com/la-agricultura-ecologica-de-uyamafarms/> (Consultado el 25 de May. de 2019). Mira, Ecuador.
- Nader, A. (2011). *La calidad, Aplicación de sus principios a los alimentos. Su visualización por distintos sectores. El enfoque del Codex alimentarium*. FAO. Comité de Seguridad Alimentaria Mundial. 6p.
- Nava, R., Cernas, D., & Becerril, O. (2017). *Indicador de competitividad municipal en el estado de México para construir un entorno competitivo*. México. doi:2017.10.002
- Neri, J. (2015). *Cadenas de producción: Leche*. San Luis de Potosí. Tesis de Administracion y gestion. Universidad Politécnica San Luis de Potosí. San Luis de Potosí, Mexico. 85p.
- Owen, D., & Griffiths, R. (2008). *Mapping the Markets*. The Economist. Bloomberg Press (first published September 1st 2006). ISBN13: 9781576602386.134p.
- Peña, T., & Pirella, J. (2009). El análisis documental es una actividad que estimula el desarrollo del pensamiento y permite analizar textos y documentos desde su estructura, conocimientos, conceptos, información, temas relevantes que lo conforman. Como acción cognitiva posibilita la resignificación de experiencias y prácticas cotidianas desde la reflexión analítica realizada con sentido crítico-transformador. *Fundación Universitaria Luis Amigó*. 4p.
- Pilapaña-Juiña, G.S., y J. Rovayo (asesor). 2013. Rentabilidad de aguacate, durazno, mora y tomate de árbol en Carchi, Imbabura y Tungurahua. Tesis de Ingeniería Agronómica. Publicación Nro. T-UCE-0004-47. Universidad Central del Ecuador – UCE. Quito, Pichincha, Ecuador. 237 p.
- Pozo Solís, A. (2007). *Mapeo de actores sociales*. PREVAL - FIDA. Lima, Peru.

- Pozo, A. (2018). *Estudio de factibilidad para la producción, comercialización y demanda del aguacate en el mercado*. Ministerio de Agricultura - MAG. Ibarra - Imbabura 32p.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave para el desarrollo. *Revista Científica Electrónica Ciencias Generales*, ISSN1856-1810, 36-49p.
- Rodríguez, D. (2017). *Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA. Un análisis en países seleccionados. ISBN: 978-92-9248-754-6. San José - Costa Rica
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-> (Consultado el 5 de Sep. de 2019). Quito, Ecuador [content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Silva, P. (2010). *Zona de Planificación I*. Obtenido de Zona de Planificación 1: <http://www.upec.edu.ec/dmdocuments/DESCARGASUPEC/AgendaZonal1.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). Obtenido de [http://www.seps.gob.ec/visor-archivos?p\\_p\\_id=101&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&\\_101\\_struts\\_action=%2Fasset\\_publisher%2Fview\\_content&\\_101\\_assetEntryId=82098&\\_101\\_type=content&\\_101\\_urlTitle=la-eps-en-el-marco-del-sistema-economico-social-y-solidario&i](http://www.seps.gob.ec/visor-archivos?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=82098&_101_type=content&_101_urlTitle=la-eps-en-el-marco-del-sistema-economico-social-y-solidario&i)
- Suriaga, M., & Gary, R. (2015). *Impacto en el sistema cooperativo en el desarrollo social y económico del Ecuador*. Ecuador. Obtenido de <https://es.slideshare.net/guidop69/impacto-del-sistema-cooperativo-en-el-desarrollo-social-y-econmico-del-ecuador>
- Tapella, E. (2007). *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*. Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).



- Thiele, G., & Bernet, T. (2005). *Conceptos, pautas y herramientas: Enfoque participativo en cadenas productivas y de plataformas de concertación*. Lima, Perú. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=n0\\_kL6muWcC&pg=PA6&dq=explicaci%C3%B3n+de+la+cadena+productiva&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjqpK-nvMLIAhUHqkKHfamDuUQ6AEIRjAE#v=onepage&q=explicaci%C3%B3n%20de%20la%20cadena%20productiva&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=n0_kL6muWcC&pg=PA6&dq=explicaci%C3%B3n+de+la+cadena+productiva&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjqpK-nvMLIAhUHqkKHfamDuUQ6AEIRjAE#v=onepage&q=explicaci%C3%B3n%20de%20la%20cadena%20productiva&f=false)
- Thomas, B. (2015). *Conceptos, pautas y herramientas: Enfoque participativo en cadenas Productivas y de Plataformas de Concentración*. Editores Graham Thiele.
- Trujillo, C. (2009). *LA EDUCACIÓN COMO FACTOR GENERADOR DE COMPETITIVIDAD*. Colombia.
- UNAM. (2019). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de [http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario\\_IEE/Metodologia\\_de\\_la\\_Inv.pdf](http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf)
- Universidad Interamericana para el desarrollo . (2008). *Estrategia de precios*. México.
- Wolfgang, D., & Crespo, P. C. (2011). *Cadenas Productivas y Desarrollo Rural en Latinoamérica*. Quito, Ecuador: Grapus.
- World Economic Forum. (2010). Obtenido de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FB\\_NewVisionAgriculture\\_RoadMap\\_2011\\_SP.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FB_NewVisionAgriculture_RoadMap_2011_SP.pdf)

## LINCOGRAFÍA

- [www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/Registro-Insumos-Agropecuarios/Registros-Insumos-Agricolas/reporte-de-almacenes-en-guia-12-09-2016.pdf](http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/Registro-Insumos-Agropecuarios/Registros-Insumos-Agricolas/reporte-de-almacenes-en-guia-12-09-2016.pdf)
- <http://www.aebe.com.ec/aebe/>
- <http://www.aeta.org.ec/nosotros.html>
- [www.anecacao.com/index.php/es/quienes-somos.html](http://www.anecacao.com/index.php/es/quienes-somos.html)
- <http://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/escolar/cooperativas-de-produccion-1253704.html>
- <http://www.edufuturo.com/educacion.php>
- <http://www.revistaelagro.com/el-aguacate-en-ecuador/>
- <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/calidad-alimentaria-como-la-percibe-el-consumidor/>
- [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FB\\_NewVisionAgriculture\\_RoadMap\\_2011\\_SP.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FB_NewVisionAgriculture_RoadMap_2011_SP.pdf)
- [http://www.infoagro.com/frutas/frutas\\_tropicales/aguacate.htm](http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/aguacate.htm)
- <http://legislacion7.blogspot.com/2016/02/piramide-de-kelsen.html>
- <https://agrotendencia.tv/agropedia/el-cultivo-del-aguacate-o-palta/>
- <http://www.fao.org/publications/sofa/es/>
- <https://www.revistalideres.ec/lideres/aguacate-hass-busca-mercado-exportaciones.html>
- <https://www.agua.gob.ec/demarcacion-hidrografica/>

## ANEXOS

### Anexo 1. PIB Total y PIB Agropecuario. Millones de dólares



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**



Instituto de  
Posgrado

**MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS Y AGROEMPRESAS**

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA  
PRODUCTIVA DEL AGUACATE EN LA ZONA 1: CON ÉNFASIS EN LA  
ASOCIATIVIDAD

| AÑOS        | PIB<br>Total | Tasa de<br>crecimiento<br>(%) | PIB<br>agropecuario<br>(%) | Tasa de<br>crecimiento<br>(%) | PIB<br>agropecuario/PIB<br>total (%) |
|-------------|--------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| <b>2006</b> | 49.914       | 4.4                           | 4.225                      | 4                             | 8.5                                  |
| <b>2007</b> | 51.007       | 2.2                           | 4.772                      | 3                             | 9.3                                  |
| <b>2008</b> | 54.250       | 6.4                           | 4.852                      | 2                             | 8.9                                  |
| <b>2009</b> | 54.557       | 0.6                           | 4.935                      | 2                             | 9.0                                  |
| <b>2010</b> | 56.481       | 3.5                           | 4.971                      | 1                             | 8.8                                  |
| <b>2011</b> | 60.925       | 4.0                           | 5.366                      | 8                             | 8.8                                  |
| <b>2012</b> | 64.362       | 0.2                           | 5.408                      | 1                             | 8.4                                  |
| <b>2013</b> | 67.546       | 4.9                           | 5.770                      | 7                             | 8.5                                  |
| <b>2014</b> | 70.243       | 4.0                           | 6.026                      | 4                             | 8.6                                  |
| <b>2015</b> | 70.355       | 0.2                           | 6.257                      | 4                             | 9.1                                  |
| <b>2016</b> | 69.068       | -1.9                          | 6.430                      | 1                             | 9.3                                  |
| <b>2017</b> | 89.314       | 3.8                           | 8.259                      | 6                             | 13.9                                 |
| <b>2018</b> | 108.398      | 5.9                           | 10.450                     | 8                             | 16.2                                 |

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

## Anexo 2. Cuestionario a productores locales



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADO



Instituto de  
Posgrado

### MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS Y AGROEMPRESAS

#### Encuesta dirigida a los productores de aguacate Fuerte y Hass en Zona 1 del Ecuador

El Instituto de Posgrado de la Maestría en Gestión en Agroempresas y Agronegocios le agradece de antemano por el apoyo con la información brindada en la presente encuesta.

**Objetivo:** Evaluar los factores que influyen en la competitividad de la cadena productiva del aguacate en la zona 1: con énfasis en la asociatividad.

En los casilleros siguientes, designe con una “X” según su respuesta y/o escriba la información requerida, según el caso.

#### 1. DATOS GENERALES

|   |                |              |             |
|---|----------------|--------------|-------------|
| 1.1 Ubicación                             |                |              |             |
| Sitio:                                    |                | Parroquia:   |             |
| 1.2 Nombre del encuestado:                |                |              |             |
| 1.3 Edad del encuestado:                  |                |              |             |
| 1.4 Nivel de Instrucción                  |                |              |             |
| Primario ( )                              | Secundario ( ) | Superior ( ) |             |
| 1.5 Forma principal de tenencia de tierra |                |              |             |
| Propia ( )                                | Arrendada ( )  | Posesión ( ) | Comunal ( ) |

## 2. CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO

a. ¿Qué superficie destina usted, al cultivo de aguacate?

De 1 a 3 ha. ( )

De 3 a 10 ha. ( )

Más de 10 ha. ( )

b. ¿Qué variedad de aguacate cultiva?

Hass ( ) .....%

Fuerte ( ) ..... %

Otros ..... %

c. ¿Cuáles son las características de sus cultivo?

| EDAD             | HECTAREAS CULTIVADAS | NÚMERO DE PLANTAS | MARCO DE SIEMBRA |
|------------------|----------------------|-------------------|------------------|
| 0 a 3 años       |                      |                   |                  |
| 4 a 6 años       |                      |                   |                  |
| 7 a 10 años      |                      |                   |                  |
| Mayor de 10 años |                      |                   |                  |

d. ¿Qué cantidad de aguacate produce una hectárea de su plantación en un año?

Menos de 5.000 kg. ( )

De 5.001 a 7.000 kg. ( )

De 7.001 a 9.000 kg. ( )

Más de 9.001 kg. ( )

e. ¿Qué cantidad de aguacate se desperdicia el año en una hectárea en su lote?

Hass .....%

Fuerte ..... %

No lo sabe .....%

f. ¿Cuántos jornales directos Usted necesita para realizar las labores diarias por hectárea de cultivo de aguacate?

- 0 a 1 jornal ( )  
 2 a 3 jornales ( )  
 Otras ( ) Cuántos?.....

g. ¿Cuántos jornales indirectos Usted necesita para realizar las labores diarias por hectárea de cultivo de aguacate?

- 0 a 1 jornal ( )  
 2 a 3 jornales ( )  
 Otras ( ) Cuántos?.....

h. ¿En su plantación Usted realiza análisis de suelo?

- Si ( ) ¿Dónde?.....  
 ¿Cuándo? .....  
 Costo .....  
 No ( )

i. ¿En su plantación Usted realiza análisis foliar?

- Si ( ) ¿Dónde?.....  
 ¿Cuándo? .....  
 Costo .....  
 No ( )

j. ¿En su plantación Usted realiza podas en sus árboles de aguacate?

|                     |  |
|---------------------|--|
| ¿Cuándo lo realiza? |  |
| ¿Cómo lo realiza?   |  |
| ¿Quién lo realiza?  |  |

k. ¿Usted tiene acceso al agua de riego?

- Si ( ) No ( )

1. En el caso de ser positiva la pregunta anterior ¿Cuál es el sistema de riego que utiliza para el cultivo de aguacate?

Por gravedad ( )

Por goteo ( )

Por aspersión ( )

Por microaspersión ( )

Otro ( )

Cuál?.....

m. ¿En su plantación cómo realiza la cosechas de sus frutos de aguacate?

Cortar ( )

A golpes ( )

Arrancado ( )

Otros ( ) Cuál?.....

n. ¿En qué meses realiza cosecha de aguacate y cuáles son los meses de mayor producción por variedad de aguacate?

**AGUACATE FUERTE:**

|                       | ENE<br>RO | FEBR<br>ERO | MA<br>RZO | AB<br>RIL | MA<br>YO | JU<br>NIO | JU<br>LIO | AGO<br>STO | SEPTIE<br>MBRE | OCTU<br>BRE | NOVIE<br>MBRE | DICIE<br>MBRE |
|-----------------------|-----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|------------|----------------|-------------|---------------|---------------|
| MES                   |           |             |           |           |          |           |           |            |                |             |               |               |
| CANTI<br>DAD<br>(Kg.) |           |             |           |           |          |           |           |            |                |             |               |               |

**AGUACATE HASS:**

|                       | ENE<br>RO | FEBR<br>ERO | MA<br>RZO | AB<br>RIL | MA<br>YO | JU<br>NIO | JU<br>LIO | AGO<br>STO | SEPTIE<br>MBRE | OCTU<br>BRE | NOVIE<br>MBRE | DICIE<br>MBRE |
|-----------------------|-----------|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|------------|----------------|-------------|---------------|---------------|
| MES                   |           |             |           |           |          |           |           |            |                |             |               |               |
| CANTI<br>DAD<br>(Kg.) |           |             |           |           |          |           |           |            |                |             |               |               |

o. ¿Cómo comercializa el aguacate?

- Consumidor final ( )
- Mercados locales ( )
- Mercados internacionales ( )
- Intermediario ( )
- Otros ( )

p. ¿Por qué característica determina usted el precio del aguacate?

- Por la variedad ( )
- Por oferta demanda ( )
- Por la calidad ( )
- Otros .....

q. ¿Cuáles son los principales lugares donde usted vende el aguacate y en qué presentación?

| Mercado | Saco | Gaveta | Unidades | kilos |
|---------|------|--------|----------|-------|
|         |      |        |          |       |
|         |      |        |          |       |
|         |      |        |          |       |

r. ¿Cuál es el precio de venta del aguacate que comercializa?

**AGUACATE FUERTE:**

| Clase de Aguacate | Precio                        |     |                               |     |
|-------------------|-------------------------------|-----|-------------------------------|-----|
|                   | Temporada alta de producción. | MES | Temporada baja de producción. | MES |
| 1°                |                               |     |                               |     |
| 2°                |                               |     |                               |     |
| 3°                |                               |     |                               |     |



**AGUACATE HASS:**

| Clase de Aguacate | Precio                        |     |                               |     |
|-------------------|-------------------------------|-----|-------------------------------|-----|
|                   | Temporada alta de producción. | MES | Temporada baja de producción. | MES |
| 1°                |                               |     |                               |     |
| 2°                |                               |     |                               |     |
| 3°                |                               |     |                               |     |

s. ¿Conoce usted de programas o proyectos que brinden instituciones, que ayuden en el cultivo y comercialización del aguacate?

No ( )

Si ( )

¿Cuál? .....

t. ¿Qué tipo de capacitación considera usted la más importante para mejorar sus ingresos con el cultivo de aguacate?

Poda ( )

Manejo de cultivo. ( )

Cosecha y post cosecha ( )

Tecnificación en riegos ( )

Comercialización ( )

Otros .....

u. ¿Usted cree que es rentable producir aguacate?

Si ( )

No ( )

v. Le gustaría ser parte de una:

Cooperativa de productores de aguacate ( )

Asociación de productores de aguacate ( )

Empresa diferente a una cooperativa o asociación ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración.*

### Anexo 3. Lista de productores encuestados

| No. | PRODUCTORES          | PROVINCIA |          |
|-----|----------------------|-----------|----------|
|     |                      | CARCHI    | IMBABURA |
| 1   | Acevedo Cristian     | X         |          |
| 2   | Achi Rafael          | X         |          |
| 3   | Aciencio Clara       | X         |          |
| 4   | Aciencio Elisa       | X         |          |
| 5   | Acosta Cecilia       |           | X        |
| 6   | Acosta Elicia        | X         |          |
| 7   | Acosta Grimaneza     |           | X        |
| 8   | Acosta Luis          | X         |          |
| 9   | Acosta Piedad        |           |          |
| 10  | Acosta Rosario       |           | X        |
| 11  | Acosta Verónica      |           | X        |
| 12  | Aguas Bichenso       | X         |          |
| 13  | Aguas Cesar          | X         |          |
| 14  | Aguas María Cristina | X         |          |
| 15  | Aguas Nelson         | X         |          |
| 16  | Aguas Olbein         | X         |          |
| 17  | Aguilar Israel       | X         |          |
| 18  | Aguirre Luis Héctor  | X         |          |
| 19  | Aldas Bayardo        | X         |          |
| 20  | Aldaz Edison         | X         |          |
| 21  | Altuna Jorge         | X         |          |
| 22  | Anangonó Geovani     | X         |          |
| 23  | Arciniega Segundo    | X         |          |
| 24  | Arévalo María Elena  | X         |          |
| 25  | Arias Juan           | X         |          |
| 26  | Armas Arnulfo        | X         |          |
| 27  | Arroyo Esteban       |           | X        |
| 28  | Ayala Camilo         | X         |          |
| 29  | Ayala Carlos         | X         |          |
| 30  | Ayala Raúl           |           | X        |
| 31  | Báez Javier          | X         |          |

|    |                          |   |   |
|----|--------------------------|---|---|
| 32 | Barreno Enrique          | X |   |
| 33 | Barrera Juan             | X |   |
| 34 | Bastidas Walter          | X |   |
| 35 | Beltrán José Luis        | X |   |
| 36 | Beltrán napoleón         | X |   |
| 37 | Benalcázar Aníbal        | X |   |
| 38 | Benalcázar Galo          | X |   |
| 39 | Benalcázar Gloria        | X |   |
| 40 | Benalcázar Mercy Daniela | X |   |
| 41 | Benavides German         |   | X |
| 42 | Benavides Luis Eduardo   | X |   |
| 43 | Benavides Segundo        | X |   |
| 44 | Benavides Walter         | X |   |
| 45 | Bolaños Lilian           | X |   |
| 46 | Bolaños Nelson f         | X |   |
| 47 | Bolaños Segundo          | X |   |
| 48 | Borja Homero             | X |   |
| 49 | Borja José               | X |   |
| 50 | Borja María Pastora      | X |   |
| 51 | Borja Segundo            | X |   |
| 52 | Bracho Joel              | X |   |
| 53 | Bracho Luis              |   | X |
| 54 | Buitrón Bolívar          | X |   |
| 55 | Buitrón Elías            |   | X |
| 56 | Buitrón Jairo            |   | X |
| 57 | Buitrón Luis Alfonso     |   | X |
| 58 | Burgos Segundo           |   | X |
| 59 | Calapi Miguel            |   | X |
| 60 | Calugullín Lucia         |   | X |
| 61 | Carrera Carlos           |   | X |
| 62 | Carrera Jorge            |   | X |
| 63 | Castro Fredy             | X |   |
| 64 | Castro Gustavo           |   | X |
| 65 | Castro Roberto           | X |   |
| 66 | Cevallos Darío           | X |   |

|     |                      |   |   |
|-----|----------------------|---|---|
| 67  | Cevallos Sergio      |   | X |
| 68  | Chafuel José         |   | X |
| 69  | Chamorro Nicolas     |   | X |
| 70  | Chamorro Telmo       |   | X |
| 71  | Chávez Diego         |   | X |
| 72  | Chicas Jorge         |   | X |
| 73  | Chirona Ana          | X |   |
| 74  | Coral Diego          |   | X |
| 75  | Coral Manuel         |   | X |
| 76  | Cuascota Carmen      |   | X |
| 77  | Davalos Mauricio     | X |   |
| 78  | Dávila Rolando       | X |   |
| 79  | Daza German          |   | X |
| 80  | De la Torre Lucia    | X |   |
| 81  | Delgado Paul         | X |   |
| 82  | Díaz Ana Amada       |   | X |
| 83  | Díaz Silvana         |   | X |
| 84  | Donoso Esteban       |   | X |
| 85  | Dueñas Andrés        | X |   |
| 86  | Enríquez José        | X |   |
| 87  | Espinoza Javier      | X |   |
| 88  | Fijal Diego          |   | X |
| 89  | Flick Robert         | X |   |
| 90  | Freile Xavier        | X |   |
| 91  | Gómez David          | X |   |
| 92  | Gonzales German      |   | X |
| 93  | Grijalva Rosario     | X |   |
| 94  | Guerrero Cumandá     |   | X |
| 95  | Guerrero Flor        |   | X |
| 96  | Guerrón Luis Antonio |   | X |
| 97  | Herembas Gloria      |   | X |
| 98  | Hernández José       |   | X |
| 99  | Herrera Daniel       |   | X |
| 100 | Herrera Oswaldo      |   | X |
| 101 | Herrera Rita         |   | X |

|     |                      |   |   |
|-----|----------------------|---|---|
| 102 | Herrería Horacio     |   | X |
| 103 | Herrería Mercedes    |   | X |
| 104 | Herrería Olmedo      |   | X |
| 105 | Ibarra Susana        |   | X |
| 106 | Inga Héctor          | X |   |
| 107 | Inga Segundo         | X |   |
| 108 | Isacaz José          |   | X |
| 109 | Jácome Guillermo     |   | X |
| 110 | Jaramillo Juan       | X |   |
| 111 | Jarrin Rodrigo       | X |   |
| 112 | Javier Rea           | X |   |
| 113 | Jiménez Bayardo      |   | X |
| 114 | José Arellano        | X |   |
| 115 | Laguna Segundo       |   | X |
| 116 | Lahuatte Martha      |   | X |
| 117 | Landázuri Joaquín    |   | X |
| 118 | Lara María Carlota   |   | X |
| 119 | Lara Pedro           |   | X |
| 120 | León Flor            |   | X |
| 121 | León Jimena          |   | X |
| 122 | León José            | X |   |
| 123 | León Segundo         |   | X |
| 124 | Lima Jonathan        |   | X |
| 125 | López Ethelvina      |   | X |
| 126 | López Javier         |   | X |
| 127 | López Jesús          |   | X |
| 128 | López Juan Miguel    |   | X |
| 129 | López Segundo        |   | X |
| 130 | Lovato Celso         |   | X |
| 131 | Loza Luis            | X |   |
| 132 | Machado Mónica       |   | X |
| 133 | Madera Jesusa        | X |   |
| 134 | Madera Luis Napoleón | X |   |
| 135 | Madera Manuel        | X |   |

|     |                       |   |   |
|-----|-----------------------|---|---|
| 136 | Mafla Galo            | X |   |
| 137 | Mafla Jorge           | X |   |
| 138 | Mafla José            | X |   |
| 139 | Mafla Luis            | X |   |
| 140 | Mafla Luz María       | X |   |
| 141 | Mafla Margarita       | X |   |
| 142 | Maldonado Raúl        |   | X |
| 143 | Manosalvas Digna      | X |   |
| 144 | Martínez Berta        | X |   |
| 145 | Martínez Fausto       | X |   |
| 146 | Mejía Blanca          | X |   |
| 147 | Mejía José            | X |   |
| 148 | Méndez Edilson        | X |   |
| 149 | Meneses Amable        | X |   |
| 150 | Meneses Guillermo     | X |   |
| 151 | Merlo Marcelo         | X |   |
| 152 | Mier Marcia           | X |   |
| 153 | Miño Nelson           |   | X |
| 154 | Miño Wilson           | X |   |
| 155 | Moncayo Roberto       | X |   |
| 156 | Montalvo Iván         | X |   |
| 157 | Montenegro Raúl       | X |   |
| 158 | Moscoso Wilfrido      | X |   |
| 159 | Mosquera Cesar Torres | X |   |
| 160 | Muñoz Byron           | X |   |
| 161 | Muñoz Luis            | X |   |
| 162 | Muñoz Mónica          | X |   |
| 163 | Muñoz Oscar           |   | X |
| 164 | Muñoz Pablo           | X |   |
| 165 | Muñoz Segundo         | X |   |
| 166 | Narvárez Francisco    | X |   |
| 167 | Narvárez Oswaldo      | X |   |
| 168 | Navarrete Edgar       | X |   |
| 169 | Nenger Luis Alberto   | X |   |
| 170 | Obando Alfonso        | X |   |
| 171 | Obando Oscar Manuel   | X |   |

|     |                         |   |   |
|-----|-------------------------|---|---|
| 172 | Olalla Carmen           | X |   |
| 173 | Olaya Santiago          | X |   |
| 174 | Onofre Edmundo          | X |   |
| 175 | Onofre Marcelo          | X | X |
| 176 | Orbe Oswaldo            | X |   |
| 177 | Orbe Washington         | X |   |
| 178 | Orbe Washington         | X |   |
| 179 | Otero Nelson            | X |   |
| 180 | Pabón Aida              |   | X |
| 181 | Pabón Jorge             |   | X |
| 182 | Pabón Jorge             | X |   |
| 183 | Pabón Julio             | X |   |
| 184 | Pabón Martha            | X |   |
| 185 | Padilla Carmela         | X |   |
| 186 | Paguay Germania         | X |   |
| 187 | Palacios Cecilia        |   | X |
| 188 | Palacios Francisco      | X |   |
| 189 | Palacios José Miguel    | X |   |
| 190 | Palacios Luis           | X |   |
| 191 | Palacios María Gricelda |   | X |
| 192 | Palacios Paulina        | X |   |
| 193 | Palma Campo             | X |   |
| 194 | Palma Ramiro            | X |   |
| 195 | Paspuezan Tarquino      | X |   |
| 196 | Pastaz Angelica         | X |   |
| 197 | Pastaz Beatriz          |   | X |
| 198 | Pastaz Juan             |   | X |
| 199 | Pastaz Pedro            | X |   |
| 200 | Pavon Jorge             | X |   |
| 201 | Peñafiel Manuel         | X |   |
| 202 | Perdomo Nicolas         | X |   |
| 203 | Pérez Heriberto         |   | X |
| 204 | Pérez Jhon              |   | X |
| 205 | Pérez Liliana           | X |   |
| 206 | Peschiera Rodrigo       | X |   |

|     |                     |   |   |
|-----|---------------------|---|---|
| 207 | Pijal Diego         | X |   |
| 208 | Pijal Luis Elías    |   | X |
| 209 | Pineda Jorge Raúl   | X |   |
| 210 | Pineda Martha Liva  | X |   |
| 211 | Pineda Néstor       | X |   |
| 212 | Pineda Segundo      |   | X |
| 213 | Pizañán Klever      | X |   |
| 214 | Pizañán Mesías      | X |   |
| 215 | Polo Silvio Germán  |   | X |
| 216 | Portilla Cristóbal  | X |   |
| 217 | Portilla Jorge      |   | X |
| 218 | Portilla Segundo    |   | X |
| 219 | Pozo Abelardo       | X |   |
| 220 | Pozo Jorge          | X |   |
| 221 | Pozo Julio          | X |   |
| 222 | Pozo Lucio          | X |   |
| 223 | Pozo Milton         | X |   |
| 224 | Pozo Neptalí        |   | X |
| 225 | Pozo Rosa           | X |   |
| 226 | Pozo Saulo          | X |   |
| 227 | Proaño Patricio     | X |   |
| 228 | Puengueman José     |   | X |
| 229 | Puentestar Aida     |   | X |
| 230 | Puentestar Campo    | X |   |
| 231 | Quilca Edison       | X |   |
| 232 | Quilca Segundo      | X |   |
| 233 | Quinteros Isidro    |   | X |
| 234 | Quitacan Lidia      |   | X |
| 235 | Quitacan Luis       | X |   |
| 236 | Ramiro herrera      | X |   |
| 237 | Ramos Manuel Mesías | X |   |
| 238 | Recalde Zoila       | X |   |
| 239 | Reina Abdón         |   | X |
| 240 | Reina Jorge         |   | X |
| 241 | Reina Jorge         |   | X |
| 242 | Reina Jorge Raúl    | X |   |



|     |                           |   |   |
|-----|---------------------------|---|---|
| 243 | Reina Mesías              | X |   |
| 244 | Reina Oscar               |   | X |
| 245 | Reinoso Marcelo           | X |   |
| 246 | Revelo Alberto            | X |   |
| 247 | Reyes Jaime               | X |   |
| 248 | Reyes Maybell             | X |   |
| 249 | Rodríguez Herney          | X |   |
| 250 | Rolando Dávila            | X | X |
| 251 | Rosero Edison             | X |   |
| 252 | Rosero Segundo            | X |   |
| 253 | Rosero Sergio             | X |   |
| 254 | Rosero Telmo              | X |   |
| 255 | Rosero Willan             | X |   |
| 256 | Ruales Margot del Rosario | X |   |
| 257 | Ruano Luis                | X |   |
| 258 | Ruano Nilda               | X |   |
| 259 | Ruano Sandra              | X |   |
| 260 | Ruiz Carlos               | X |   |
| 261 | Ruiz Gerardo              | X |   |
| 262 | Ruiz Jorge                |   | X |
| 263 | Ruiz Walter               | X |   |
| 264 | Salazar Carlos            | X |   |
| 265 | Salazar Martha            | X |   |
| 266 | Sánchez Gabriela          | X |   |
| 267 | Santacruz Héctor          | X |   |
| 268 | Santacruz Nixon           | X |   |
| 269 | Seelig Miguel             | X |   |
| 270 | Suarez ocles María        | X |   |
| 271 | Suarez Santiago           | X |   |
| 272 | Taramuel Eches            | X |   |
| 273 | Teodoro López             | X |   |
| 274 | Terán Luis                | X |   |
| 275 | Torres Luis               |   | X |
| 276 | Torres Marcelo            | X |   |
| 277 | Tusa Victoria             | X |   |
| 278 | Ulloa Luis                | X |   |

|     |                      |   |   |
|-----|----------------------|---|---|
| 279 | Ulloa María          | X |   |
| 280 | Ulloa Paz Consuelo   | X |   |
| 281 | Ulloa Segundo        | X |   |
| 282 | Usuay Manuel         | X |   |
| 283 | Valdivieso Luis      | X |   |
| 284 | Valencia Colon       | X |   |
| 285 | Valencia Fredy       | X |   |
| 286 | Velásquez Cristóbulo | X |   |
| 287 | Velásquez Luis       |   | X |
| 288 | Velásquez Luis       | X |   |
| 289 | Velásquez Raúl       | X |   |
| 290 | Velásquez Wiliam     | X |   |
| 291 | Velásquez Wilson     | X |   |
| 292 | Villareal Javier     |   | X |
| 293 | Villarreal Mentor    |   | X |
| 294 | Villegas Walter      | X |   |
| 295 | Viteri Pablo         | X |   |
| 296 | Yacelga Celio        | X |   |
| 297 | Yazán Galo           | X |   |
| 298 | Yazán Jorge          | X |   |
| 299 | Yazán Juan Pablo     | X |   |
| 300 | Yazán Segundo        | X |   |
| 301 | Yépez Alan Gustavo   | X |   |
| 302 | Zura Carlos Pomea    | X |   |
| 303 | Zura Carlos Romel    | X |   |

#### Anexo 4. Ficha de observación



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**



Instituto de  
Posgrado

**MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS Y AGROEMPRESAS**

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL AGUACATE EN LA ZONA 1: CON ÉNFASIS EN LA ASOCIATIVIDAD

|  |                 |
|--|-----------------|
| <b>FICHA No.:</b>  | <b>FECHA:</b>   |
| <b>LUGAR:</b>  |                 |
| <b>LO OBSERVADO</b>                                      | <b>REGISTRO</b> |
| Nivel de Educación de los productores                    |                 |
| Legalidad de las asociaciones                            |                 |
| Intervención y cumplimiento del sector público y privado |                 |
| Costos de producción                                     |                 |
| Poder de negociación                                     |                 |

## Anexo 5. Lista de contactos de actores de la cadena productiva del aguacate

| BASE DE DATOS ACTORES AGUACATE |                             |               |     |     |                      |  |                                  |
|--------------------------------|-----------------------------|---------------|-----|-----|----------------------|--|----------------------------------|
| Nro                            | Nombre                      | Clasificación |     |     | Provincia<br>C, I, P | Tel  | e-MAIL                           |
|                                |                             | (P)           | (I) | (O) |                      |  |                                  |
| 1                              | Aguirre,<br>Jose            | P             | I   |     | C                    | 099-436-9235,<br>098-739-6662,<br>099-064-2333,<br>02-259-0723 | joseaguirrecastillo@y<br>ahoo.es |
| 2                              | Alejandro<br>Morales        |               |     | O   | P                    | 099-572-5871   |                                  |
| 3                              | Ana<br>Schironi             | P             |     |     | I                    | 099-677-7356   | annaschironi@gmail.<br>com       |
| 4                              | Andrés<br>Dueñas            | P             |     |     | I                    | 099-831-2675   | aduenas@codeparte<br>s.com.ec    |
| 5                              | Armas,<br>Arnulfo           | P             |     | O   | I                    | 099-493-2632,<br>06-293-7149                                   | arnulfo_armas@hot<br>mail.com    |
| 6                              | Berta<br>Martinez           | P             |     |     | I                    | 099-353-5209   |                                  |
| 7                              | Carlos Jose<br>Enriquez     |               |     | O   | I                    | 099-934-1549   | carlosjose_02@yaho<br>o.com      |
| 8                              | Carlos<br>Salazar           | P             |     |     | I                    | 098-210-9615,<br>098-260-9132                                  | hosteriacananvalle@<br>gmail.com |
| 9                              | Carmela<br>Padilla          |               | I   |     | I                    | 098-704-6301   |                                  |
| 10                             | Cesar<br>Aguas              |               | I   |     | I                    | 098-085-2832   |                                  |
| 11                             | Cesar<br>Torres<br>Mosquera | P             |     |     | P                    | 099-500-8129   | cotm47@yahoo.com                 |
| 12                             | Cristian<br>Acevedo         |               | I   |     | P                    | 099-540-4347,<br>02-352-0856                                   | cristianacevedo@yah<br>oo.com    |

|    |   |   |   |   |   |                               |                                    |
|----|---|---|---|---|---|-------------------------------|------------------------------------|
| 13 | Christoff<br>Lecoterre  | P |   |   | I | 099-459-2391                  |                                    |
| 14 | David<br>Gomez  |   |   | O | I | 098-177-1084                  |                                    |
| 15 | Diego Toro  |   |   | O | I | 098-115-6049                  | diego.toro@adama.com               |
| 16 | Edgar<br>Navarrete<br>T.  | P |   |   | P |                               | huevoselecto52@hotmail.com         |
| 17 | Edgar<br>Remache  |   |   | O | I | 099-166-2272,<br>099-922-8128 | eroriegos@hotmail.com              |
| 18 | Edison<br>Aldaz   | P |   |   | I | 099-969-5776,<br>06-295-5941  | edisonaldaz@hotmail.es             |
| 19 | Enrique<br>Barreno  |   |   |   |   | 099-470-8301                  |                                    |
| 20 | Esteban<br>Arroyo   | P |   |   | I | 099-201-3682                  | est_arroyo@hotmail.com             |
| 21 | Esteban<br>Donoso   | P | I |   | P | 099-991-5168                  | j_estebandonoso@hotmail.com        |
| 22 | Fernando<br>Gomez de<br>la Torre                                |   |   | O | P |                               | grupofgt.representaciones@live.com |
| 23 | Flor Maria<br>Merlo de<br>Larea -<br>Patricio<br>Merlo<br>Mejia | P |   |   | I | 099-712-9035                  | flormariamerlo@hotmail.com         |
| 24 | Francisco<br>Narvaez  |   |   |   |   | 098-536-4287                  |                                    |
| 25 | Fresh<br>Natural  |   | I |   | P | 099-707-0117                  |                                    |
| 26 | Geovani<br>Cerrón   |   |   | O | I | 099-768-6607                  |                                    |

|    |                                  |   |   |   |      |   |   |
|----|----------------------------------|---|---|---|------|---|---|
| 27 | Geovani Anangono y Victoria Tusa |   | I |   | I    | 098-097-0889                            |   |
| 28 | Gerardo Ruiz                     | P |   |   | P    | 099-886-7695, 099-708-6751, 02-224-4046 | glagerusa@hotmail.com                             |
| 29 | Sr. Gomez                        |   | I |   | Gye  | 099-951-6025                            |   |
| 30 | Gonzalo Chacón                   | P |   | O | P, I | 099-983-5735                            | info@idealdips.com y pacosepacose@yahoo.com       |
| 31 | Grupo Rueda                      | P | I |   | Gye  | 098-889-8722                            | drueda@pronostica-ec.com, iparker@grupo-rueda.com |
| 32 | Helge Vorbeck                    |   | I |   | P    | 099-750-7070                            | hvorbeck@gmail.com                                |
| 33 | Israel Aguiar                    | P | I |   | T    |   | Sam-0897@hotmail.com                              |
| 34 | Joaquin Landazuri                | P |   |   | C    | 098-480-7671                            |   |
| 35 | Jonathan Lima                    |   |   |   |      | 098-757-6723, 02-365-3668               | jlima@megatruck.com.ec                            |
| 36 | Jorge Altuna                     | P |   |   | I    | 099-328-7958, 098-302-7143              | jealtuna@yahoo.com                                |
| 37 | Jorge Arias (QSI)                |   |   | O | I    | 099-189-5800                            | jorge.arias@qsiindustrial.biz                     |
| 38 | Jorge Espinosa                   | P |   |   | P    |   | espinozajorgeh@hotmail.com                        |
| 39 | Jorge Luis Herrera               |   | I |   | P    | 099-331-1821                            |   |
| 40 | Jose Luis Rosero (QSI)           |   |   | O | I    | 098-621-3275                            |   |

|    |  |   |   |   |     |                                |   |
|----|--|---|---|---|-----|--------------------------------|---|
| 41 | José y Juan<br>Arias                       |   | I |   | P   | 099-417-8750, 096-<br>883-2209 |   |
| 42 | Jose<br>Mantilla                           |   | I |   | P   | 099-970-5522                   |   |
| 43 | Jose<br>Sanchez                            |   | I |   | Col |                                | jose.sanchez@freshc<br>olombia.co                               |
| 44 | juan<br>Barrera                            |   |   |   |     | 096-976-1563                   |   |
| 45 | Juan Carlos<br>Ayala B.                    |   |   | O | I   | 098-768-8441                   | jcayalainterexport@h<br>otmail.com                              |
| 46 | Juan Carlos<br>Jaramillo                   |   | I |   |     |                                | danielsan_77@hotm<br>ail.com,<br>juancarlos7375@hot<br>mail.com |
| 47 | Juan<br>Espinosa                           |   |   | O |     | 099-301-8747                   |   |
| 48 | Juan Leon                                  |   |   | O | I   | 099-786-2855                   | jfleonfuentes@hotm<br>ail.com                                   |
| 49 | Karina<br>Portalanza                       |   |   | O | P   | 098-725-7378                   | kportalanza@gmail.c<br>om                                       |
| 50 | Leonel Felix                               |   | I |   | P   | 099-294-1861                   |   |
| 51 | Lucia de la<br>Torre/<br>Fabian<br>Bucheli | P |   |   | P   | 098-693-2468                   | lucerato@yahoo.com  |
| 52 | Luis Loza                                  |   | I |   | P   | 099-945-6911                   | lloza5682@yahoo.co<br>m   |
| 53 | Luis<br>Madera                             |   | I |   | P   |                                | luismadera@hotmai<br>l.com                                      |
| 54 | Luis Miguel<br>Correa                      |   |   | O | P   | 099-760-8488                   | luismiguelc@pilvicsa.<br>com                                    |
| 55 | Marcelo<br>Merlo J.                        | P |   |   | I   |                                | marcelomerloj@hot<br>mail.com                                   |
| 56 | Marcelo<br>Reinoso                         | P |   |   | I   | 098-460-5614                   | marcelo_reinosoch@<br>hotmail.com                               |

|    |                   |   |   |   |     |                               |   |
|----|-------------------|---|---|---|-----|-------------------------------|---|
| 57 | Marcelo Torres    |   | I |   | I   | 098-543-8226                  |   |
| 58 | Mauricio Davalos  | P | I | O | C   | 099-930-8800                  | mdavalos@agroflora.com.ec                   |
| 59 | Maybell Reyes     |   | I |   | P   | 096-252-6819                  |   |
| 60 | Miguel Seelig     | P |   |   | P   | 099-969-7997                  | mseelig@minerva.com.ec                      |
| 61 | Nicolas Perdomo   |   | I |   | Col |                               | nicolas@freshcolombia.co                    |
| 62 | Oswaldo Narvaez G |   |   | O | I   | 099-244-9424                  | oswaldonarvaez@hotmail.com                  |
| 63 | Oswaldo Orbe      | P |   |   | C   | 099-793-6836,<br>099-793-6945 | jc001orbe@hotmail.com                       |
| 64 | Pablo Viteri      |   |   | O | P   |                               | pablo_viteri@yahoo.com                      |
| 65 | Patricio Proaño   | P |   |   | SE  | 099-310-2389                  |   |
| 66 | Paul Delgado      |   | I |   | I   | 096-948-9925                  |   |
| 67 | Pubensa Lopez     |   | I |   | I   | 098-051-0511                  |   |
| 68 | Ramiro Herrera    | P |   |   | C   | 099-440-5543                  | amelia_1000@hotmail.com                     |
| 69 | Raul Ayala        | P |   |   | P   | 099-377-1420,<br>099-377-1420 | raul.ayala9702@yahoo.com                    |
| 70 | Raul Maldonado    | P |   |   | I   | 099-351-6207,<br>098-893-5435 | raul.maldonado.1466<br>(Facebook Messenger) |
| 71 | Raul Montenegro   | P |   |   | C   | 099-139-7041                  |   |
| 72 | Robert Flick      | P |   |   | I   | 099-392-4376                  | robertcflick@me.com                         |



|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
|    |  |   |   |   |   | robertcflick@gmail.com  |
| 73 | Roberto Moncayo                          | P |   |   | I | 099-712-7882,<br>06-264-8185<br>remoncayog@gmail.com  |
| 74 | Rodrigo Jarrin                           |   | I |   |   | 099-777-4310  |
| 75 | Rodrigo Peschiera                        |   |   | O | P | 097-908-0876<br>rodrigopeschiera3@gmail.com   |
| 76 | Rolando Davila y Sofía Curillo (PICALER) |   | I |   | P | 099-234-0918,<br>02-234-0779,<br>099-234-0871<br>rdavila@dyc.com.ec<br>y<br>sofiacurillo@dyc.com.ec |
| 77 | Rosario (Charito) Grijalva               | P |   |   | I | 098-212-1171  |
| 78 | Santiago Olaya                           |   | I |   | I | 099-562-4169  |
| 79 | Santiago Suarez                          |   |   |   | P | 099-965-9284,<br>02-239-0700<br>santiago@fruitsupply-la.com   |
| 80 | Xavier Freile-Darquea                    | P |   |   | P | 099-903-8374<br>gerencia@xfreile-co.com,<br>xavierfreiled@gmail.com                                 |

| Provincia       | Clasificación       |
|-----------------|---------------------|
| (P) - Pichincha | (P) - Productor     |
| (I) - Imbabura  | (i) - Intermediario |
| (C) - Carchi    | (O) - Otro          |
| Col - Colombia  |                     |
| Gye - Guayaquil |                     |

## **Anexo 6. Formas de organización asociativa en el Ecuador**

### **6.1. Centro de acopio de aguacate**

El centro de acopio se organizará bajo la constitución jurídica de “SOCIEDAD ANÓNIMA” ya que, en la misma su capital se va a conformar por las aportaciones de los diferentes accionistas los mismos que, tendrán responsabilidad hasta el monto de sus acciones.

#### **Requisitos:**

- El nombre, una denominación objetiva o de fantasía que sea aprobada por la Secretaría General de la oficina matriz de la Superintendencia de Compañías.
- Solicitud de aprobación, requiere de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía elaborada por un abogado para enviarla al Superintendente de Compañías.
- Constitución de un mínimo de dos accionistas y sin máximo de accionistas.
- Capital mínimo de ochocientos dólares (\$800,00), suscrito y pagado al menos el 25% del capital total.

#### **Trámites de constitución del centro de acopio**

Los centros de acopio, de acuerdo con el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca), deben cumplir con varios requisitos que permiten que los mismos sean totalmente aptos para empezar a funcionar en condiciones óptimas.

##### **1. Requisitos para el registro y operación de centros de acopio**

Para el registro y operación de un centro de acopio, se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Carta de solicitud de registro dirigida al Coordinador Provincial suscrita por el propietario, el representante legal. En caso de que éste actúe por medio de un mandatario, deberá adjuntar una copia del poder notariado y cédula, firmada por el propietario o representante legal.
- Copia del RUC.
- Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación de la persona natural, del representante legal o mandatario.
- Copia de los estatutos que constituyen la personería jurídica (personas jurídicas).
- Nombramientos actualizados e inscritos de los representantes legales (personas jurídicas).
- Dirección, teléfono, persona de contacto del centro de acopio.
- Copia notariada de las escrituras o contrato de arrendamiento del centro de acopio a nombre del solicitante.
- En caso de ser productor, comercializador o exportador, presentar el registro del MAGAP.
- Croquis de ubicación del centro de acopio.
- Reporte favorable de inspección, emitido por un técnico autorizado por AGROCALIDAD
- Autorización de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Croquis de ubicación del centro de acopio.

Documentos con los cuales se puede obtener el certificado de registro del centro de acopio que es emitido por AGROCALIDAD.

## **2. Propósito y requerimientos técnicos exigidos en los centros de acopio**

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), los centros de acopio deberán tener los siguientes ambientes:

- Parqueadero de camiones.

- Área de recepción de las cajas.
- Área de paletizado.
- Área de consolidación de cajas en contenedores, bajo cubierta de estructura metálica.
- Área para contenedores.
- Área para inspección con mesas de acuerdo con las disposiciones emitidas por AGROCALIDAD.
- Área de almacenamiento de pallets.

### **3. Estructura del Centro de Acopio**

La estructura que se establezca en un centro de acopio, es de vital importancia para poder tratar la fruta con las prácticas de procesamiento más factibles, las mismas que garanticen la calidad total de la misma.

- Cada área debe estar debidamente rotulada.
- El techo de la planta debe estar libre de agujeros y acumulación de contaminantes que puedan caer sobre la fruta.
- Las áreas de recepción de cajas, paletizado e inspección deben ser bajo resguardo con paredes de concreto y ventanas con mallas anti insectos y piso encementado.
- El establecimiento no tiene que estar ubicado en zonas que se inundan, que contengan olores objetables, humo, polvo, gases, luz y radiación que pueden afectar la calidad del producto.
- Tanto dentro como fuera del centro debe existir un buen sistema de drenaje que permita evacuar el agua que puede contaminar el producto.
- En los edificios e instalaciones, las estructuras deben ser sólidas, con materiales no contaminantes, de manera que no transmita sustancias indeseables que afecten la sanidad de la fruta.

- Las aberturas deben impedir la entrada de animales domésticos, insectos, roedores, mosca y contaminante del medio ambiente, como humo, polvo, vapor.
- El espacio debe ser amplio y los empleados deben tener presente que operación se realiza en cada sección, para impedir la contaminación cruzada.
- Cada área tendrá una adecuada iluminación, con luz natural siempre que fuera posible, y cuando se necesite luz artificial.
- Debe contar con un sistema de instalaciones sanitarias que garanticen que el producto va a estar libre de cualquier tipo de patógeno, en un número suficiente de acuerdo a la cantidad de trabajadores, mantenerse en perfecto estado (agua corriente, dispensador de jabón y gel desinfectante disponibles) y no encontrarse dentro del área de inspección. El número debe ser de 1 baño por cada 25 personas, calculando el personal fijo y los visitantes diarios.
- Área utilizada para inspeccionar la fruta por parte de los inspectores autorizados por AGROCALIDAD

#### **4. Higiene**

El centro de acopio debe cumplir con ciertas características de higiene que asegura al consumidor un producto apto para ser parte de su dieta alimenticia.

- Todos los utensilios, los equipos y los edificios deben mantenerse en buen estado higiénico, de conservación y de funcionamiento.
- Para la limpieza y la desinfección es necesario utilizar productos que no tengan olor ya que pueden producir contaminaciones además de enmascarar otros olores.
- Las sustancias tóxicas (plaguicidas, solventes u otras sustancias que pueden representar un riesgo para la salud y una posible fuente de contaminación) deben estar rotuladas con un etiquetado bien visible y ser almacenadas en áreas exclusivas (aisladas). Estas sustancias deben ser manipuladas sólo por personas autorizadas.

## **5. Obligaciones de los centros de acopio**

Los centros de acopio deben cumplir con ciertas obligaciones indispensables para su legal funcionamiento.

- Registrarse ante AGROCALIDAD
- Las instalaciones deben mantener en buen estado sus instalaciones acordes con los requisitos antes mencionados.

## **6. Procedimientos para registrarse en Agrocalidad**

Para poder obtener el registro de centro de acopio autorizado por AGROCALIDAD, se deberá seguir el siguiente procedimiento:

- a) Inspección: Para determinar si las instalaciones cumplen con la infraestructura necesaria se realizará la respectiva inspección de la cual resultará un reporte de inspección.
- b) Asignación del certificado de registro: Una vez concluido el certificado de inspección y aprobación.
- c) Duración y causales de terminación del registro: El registro será válido siempre y cuando se cumpla con los requisitos mencionados anteriormente y será causa de suspensión de actividades las siguientes:
  - Incumplimientos de los presentes requisitos
  - No autorizar el ingreso de personal de AGROCALIDAD
  - Notificación de abandono por escrito
  - Suspensión de actividades por 3 meses consecutivos
  - Recibir productos que presenten daños fitosanitarios

## **7. Registro único del contribuyente, RUC**

De acuerdo con (Servicio de Rentas Internas, 2016), la obtención del RUC corresponde a un número de identificación con la que operan todas las personas naturales y sociedades que desarrollen alguna actividad económica en el Ecuador, de forma permanente u ocasional. Los requisitos para obtener el RUC son los siguientes:

- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domicilio inscrito en el Registro Mercantil.
- Original y copia de las hojas de datos generales que otorga la Superintendencia de Compañías.
- Original y copia certificada del nombramiento del representante legal registrado en el registro mercantil.
- Original y copia de planilla de servicios básicos donde se especifique el nombre de la sociedad, representante legal o accionista o socio.
- Original y copia de certificación de la Junta Parroquial más cercana, únicamente para aquellos en los que el predio no se encuentra catastrado, certificado emitido a favor del representante legal o socio de la compañía.

## **8. Patente Municipal**

El registro de patente municipal es un documento obligatorio necesario para ejercer un negocio, pago anual. Las personas que lo deben obtener son las personas naturales, jurídicas o sociedades nacionales o extranjeras, bajo la jurisdicción municipal o metropolitana. Los requisitos para la obtención de la patente serán los siguientes:

- Formulario de declaración suscrito por el representante legal
- Copia de cedula vigente y Copia de certificado de votación
- Copia de la escritura protocolizada de constitución de la persona jurídica
- Nombramiento del gerente o representante legal

## **9. Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos**

El cuerpo de bomberos se encarga de otorgar el permiso de funcionamiento del centro de acopio, ya que esta entidad establece las respectivas normas de seguridad para los propietarios y trabajadores. El fin de esta entidad es evitar incendios y demás inconvenientes fortuitos.

El tipo de permiso para funcionamiento que se obtiene es TIPO A, ya que este incluye a los centros de acopio (industrias), los requisitos que se necesitan para la obtención del permiso son los siguientes:

- Solicitud de inspección del local.
- Informe favorable de la inspección realizado por el departamento de inspección del cuerpo de bomberos.
- Copia de la factura de compra de extintores o de recarga a nombre del propietario.
- Copia del RUC.
- Copia de la Cedula de identidad.

## **10. Número patronal para la afiliación (IESS)**

Los requisitos para la afiliación al empleador son los siguientes:

- Solicitud de entrega de clave
- Copia de RUC
- Copias de cedula de identidad y representante legal y delegado para autorización de retiro de clave
- Copias de papeletas de votación (representante legal y delegado)
- Copia de pago de servicios básicos
- Original de la cedula de identidad



## **6.2. Asociación de productores de aguacate**

### **Requisitos:**

**1. Acta de la Asamblea Constitutiva de la organización en formación, suscrita por todos los miembros fundadores, la misma que deberá contener expresamente:**

- La voluntad de los miembros de constituir la misma;
- La nómina de la directiva provisional;
- Los nombres completos, la nacionalidad, números de los documentos de identidad y domicilio de cada uno de los miembros fundadores; y,
- La indicación del lugar en que la entidad en formación tendrá su sede, con referencia de la calle, parroquia, cantón, provincia e indicación de un número de teléfono, fax, o dirección de correo electrónico y casilla postal, en caso de tenerlos.

**2. Copia del correspondiente estatuto que deberá incluir la certificación del Secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio y aprobación del mismo.**

Acta de la Asamblea en la que conste la decisión de participar en la constitución de la organización de integración, con los nombres completos, números del documento de identidad y firmas respectivas de los socios asistentes a la misma, así como la designación de los delegados.

**3. Copia certificada del documento en que conste la nómina de la directiva y el documento que acredite la representación legal.**

**4. Copia certificada del acuerdo ministerial o instrumento legal que acredite la personaría jurídica, y de existir, la última reforma del estatuto, legalmente aprobada.**

**El Estatuto deberá contener:**

- Nombre, domicilio y naturaleza jurídica de la organización.
- Objetivo y fines específicos.
- Clase de miembros.
- Derechos y obligaciones de los miembros.
- Régimen disciplinario.
- Régimen de solución de controversias.
- Causales para la pérdida de la calidad de miembro.
- Estructura y organización interna.
- Régimen económico.
- Causas para disolución y procedimiento para la liquidación.
- Las demás disposiciones que los socios consideren necesarias, siempre que no se opongan al orden público, las leyes y a las buenas costumbres
- Dos ejemplares de la lista de socios fundadores, en la que conste: Si son personas naturales, los nombres y apellidos, el domicilio, cédula de identificación, el valor del aporte económico y la firma. Si son personas jurídicas, la razón social, el registro único de contribuyentes, nombramiento del representante legal y copias de los documentos de identificación; y,
- Certificado de apertura de la cuenta de integración del aporte a los socios, en una cooperativa o banco y/o la declaración de los bienes debidamente valorados, que los socios aportan.

**5. Registro de la directiva de la microempresa asociativa**

Las asociaciones, dentro de los siguientes treinta días a la elección de su Directiva, la registrará en el Ministerio de Relaciones Laborales, adjuntando la siguiente-documentación:

- Solicitud de registro, dirigido al señor Ministro de Relaciones Laborales;
- Convocatoria a elecciones;

- Acta de asamblea en la que se eligió la Directiva, haciendo constar los nombres y firmas de los socios asistentes, debidamente certificado por el Secretario; y,
- Copia simple del acuerdo ministerial, mediante el cual se otorgó la personería jurídica.

En caso de conflictos internos, el Ministerio de Relaciones Laborales, solicitará los documentos adicionales y realizará las gestiones y verificaciones necesarias para comprobar la seriedad de la elección y efectuar el registro solicitado. Para los casos de duda convocará a una Asamblea General de Socios para una nueva elección.

## **6. Registro de inclusión y exclusión de socios**

La microempresa asociativa, que haya aceptado nuevos socios, debe presentar:

- Comunicación dirigida al Ministro, haciendo conocer la admisión de nuevos socios;
- Copia de la solicitud del aspirante, copia de la cédula de identidad, y certificación de la microempresa del valor aportado en bienes o efectivo; Copia de acta debidamente certificada por el secretario, en la que se acepta nuevos socios; y,
- Copia certificada del registro de la Directiva en funciones. En caso de renuncia, exclusión o expulsión de socios, la microempresa asociativa, debe cumplir con los siguientes requisitos:
  - Comunicación dirigida al Ministro haciendo conocer la renuncia, exclusión o expulsión del socio;
  - Acta en la que se acepta la renuncia, exclusión o expulsión del socio, debidamente certificada por el Secretario; y
  - Copia certificada del registro de la Directiva en funciones.

Recibida la documentación, el Ministro de Relaciones Laborales en el término de quince días y previo el cumplimiento de los requisitos aquí determinados, aprobará el

estatuto y ordenará su registro en el libro correspondiente de la Dirección Jurídica de Trabajo y Empleo.

La asociación, para organizar la producción, la prestación de servicios y comercialización de sus productos, podrán adquirir materia prima y promover, comercializar bienes y servicios, en los mercados nacionales e internacionales.

Las microempresas asociativas podrán participar activamente en los programas de compras estatales, las entidades estatales están obligadas a calificar como proveedores a los microempresarios y a las microempresas asociativas. Con el objeto de participar en las compras estatales, se podrán organizar corporaciones microempresariales para presentar sus ofertas y participar en contratos especialmente. con las entidades públicas.

Para que las microempresas puedan gozar de los beneficios que por su condición de tales tengan, deberán registrarse en el Ministerio de Relaciones Laborales, el que los calificará como microempresarios. El Registro actualizado será credencial suficiente para los beneficios de crédito, de capacitación, de afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social -IESS- los que se establecen en el presente acuerdo y todos que existan o se crearen por disposiciones legales o reglamentarias.

El Ministerio de Relaciones Laborales abrirá y mantendrá un archivo con los registros que otorgue a las microempresas, personas jurídicas o naturales, o a las microempresas asociativas.

### **6.3. Cooperativa de productores de aguacate**

La cooperativa de producción brinda mucho apoyo a los asociados en todo el proceso productivo que llevan a cabo. Se encarga de proveerles las semillas y otros insumos. La utilización de las maquinarias de la cooperativa es compartida entre los asociados y así también, en muchos casos se les provee para el sustento familiar mientras dura al proceso de siembra. Posteriormente, cuando llega el tiempo de levantar la cosecha, la

misma es entregada a la cooperativa, que acumula así la producción de todos sus socios y se encarga de encontrar las mejores alternativas para la colocación de la producción. La cooperativa realiza la gestión de comercialización y el resultado de las operaciones, ya descontado los gastos, es distribuido entre los asociados. (Fiscalito puntocom, 2016).

Además, el gran volumen producido por la acumulación de cierta comercialización de la producción, que es producida por los socios, se lleva a cabo mejor por la cooperativa, cada uno por cada socio. La cooperativa también proporciona la suficiente infraestructura asociada y la contratación de personal de servicio técnico y asesoramiento tanto en términos de la producción y la gestión de los recursos financieros de las familias (Fiscalito Puntocom, 2016).

Como puede verse, los fondos proporcionados por la cooperativa son instalaciones para los pequeños productores, que difícilmente pueden acceder de forma individual. La organización de cooperativas de producción es una herramienta de desarrollo muy eficaz para que los agricultores se aprovechen de una empresa común (Fiscalito 2016).

**Tabla 34.**

*Factores que maneja una cooperativa de productores.*

| Factor Principal        | Descripción de factores influyentes  |
|-------------------------|--|
| <b>Acompañamiento</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento constante a los productores</li> <li>• Administración de recursos por parte de los productores.</li> <li>• Apoyo legal, asesoría financiera, capital semilla, capacitación.</li> <li>• Enfoque en los problemas organizativos y productivos.</li> <li>• Regulación, acompañamiento y seguimiento.</li> <li>• Atención directa a los usuarios.</li> </ul> |
| <b>Apoyo Financiero</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en el sector.</li> <li>• Multifuncionalidad de los recursos recibidos.</li> <li>• Tasas de financiamiento atractivas.</li> <li>• Capital semilla.</li> <li>• Fortalecimiento empresarial.</li> <li>• Confianza en oportunidades de negocio.</li> </ul>  |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Capacitación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación, redes de productores y fomento del asociativismo.</li> <li>• Entrenamiento técnico en todo el proceso de cultivo.</li> <li>• Capacitación en estándares de calidad.</li> <li>• Seguimiento al cultivo.</li> <li>• Oportunidades de financiamiento.</li> </ul> |
| <b>Otros</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de volumen de producción y mayor rentabilidad.</li> <li>• Exportación.</li> </ul>   |

### **Pasos para la conformación de una cooperativa de productores**

1. **Asamblea Constitutiva.-** Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán un Directorio provisional integrado por un Presidente, un Secretario y un Tesorero, que se encargarán de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia.
  
2. **Acta Constitutiva.-** El acta de la asamblea constitutiva a que se refiere el artículo anterior, contendrá lo siguiente:
  - Lugar y fecha de constitución
  - Expresión libre y voluntaria de constituir la organización
  - Denominación, domicilio y duración
  - Objeto social
  - Monto del fondo o capital social inicial
  - Nombres, apellidos, nacionalidad, número de cédula de identidad de los fundadores
  - Nómina de la Directiva provisional
  - Firma de los integrantes fundadores o sus apoderados.

- 3. Reserva de denominación.** - Las asociaciones EPS y cooperativas en formación, reservarán en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en coordinación con la Superintendencia de Compañías, el uso de una denominación por el plazo de noventa días dentro de los cuales presentarán la documentación para el otorgamiento de la personalidad jurídica.
- 4. Requisitos organizaciones comunitarias.** - Las organizaciones comunitarias para la obtención de personalidad jurídica presentarán ante la Superintendencia una solicitud, junto con el acta constitutiva, suscrita al menos por diez miembros fundadores y copia de la cédula de identidad del representante provisional y el certificado de depósito del aporte del fondo social inicial por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.
- 5. Requisitos cooperativas.** - Las cooperativas a través de su Presidente provisional, además de los requisitos exigidos a las asociaciones presentarán los siguientes documentos:
  - Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo
  - Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incurso en impedimento para pertenecer a la cooperativa
  - Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social, sea necesario. Para el caso de cooperativas de transporte se contará con el informe técnico favorable, emitido por la Agencia Nacional de Tránsito o la autoridad que corresponda.

Además, deberán cumplir con los siguientes mínimos de socios y capital:

- Cooperativas de transportes en cabeceras cantonales o parroquias con población de hasta 50.000 habitantes, veinte socios y un monto mínimo equivalente a cuarenta salarios básicos unificados de capital social inicial;

- Cooperativas de transportes en cabeceras cantonales con población superior a 50.000 hasta 100.000 habitantes, cuarenta socios y un monto mínimo equivalente a ciento sesenta salarios básicos unificados de capital social inicial
- Cooperativas de transportes en cabeceras cantonales con población superior a 100.000 habitantes sesenta socios y un monto mínimo equivalente a doscientos cuarenta salarios básicos unificados de capital social inicial
- Para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, además de los requisitos señalados en el presente reglamento, se requerirá un mínimo de 50 socios y un capital social inicial, equivalente a doscientos salarios básicos unificados
- Las cooperativas de las restantes clases, se constituirán con un mínimo de veinte socios y un monto mínimo equivalente a cuatro salarios básicos unificados de capital social inicial.

**6. Trámite de aprobación.** - La Superintendencia si la documentación cumple con los requisitos exigidos en el presente reglamento admitirá a trámite la solicitud de constitución. En el término de treinta días, la Superintendencia efectuará el análisis de la documentación y, en caso de ser necesario, realizará una verificación in situ, luego de lo cual elaborará la resolución que niegue o conceda la personalidad jurídica a la organización y, en este último caso, notificará al Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social para su inscripción en el Registro Público.

Si la documentación no cumpliera con los requisitos, se concederá un término de treinta días adicionales para completarla; y, en caso de no hacerlo, dispondrá su devolución.

La Superintendencia mediante resolución, negará el otorgamiento de personalidad jurídica a una cooperativa, cuando determine que su constitución no es viable, por las causas establecidas en el informe técnico respectivo.



7. **Notificación para registro.** - La Superintendencia una vez emitida la resolución de concesión de personalidad jurídica de una organización, comunicará del particular al Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, para el registro correspondiente.
8. **Registro Público.** - El Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, será el responsable del Registro Público de las personas y organizaciones, sujetas a la ley, que se llevará en forma numérica y secuencial.

Los emprendimientos unipersonales, familiares o domésticos se registrarán presentando una declaración suscrita por el titular de la unidad, en la que conste el tipo de actividad, los nombres y apellidos de los integrantes y copia de la cédula.

Los emprendimientos unipersonales, familiares o domésticos, cuyos titulares sean ciudadanos en situación de movilidad, deberán presentar, además, el pasaporte y el documento que acredite el estatus migratorio, cuando sea procedente.

Los comerciantes minoristas y artesanos se registrarán presentando el documento que acredite el cumplimiento de las condiciones previstas en la ley.

9. **Personalidad jurídica.** - La personalidad jurídica otorgada a las organizaciones amparadas por la ley, les confiere la capacidad legal para adquirir derechos, contraer obligaciones y acceder a los beneficios que la ley les concede, en el ejercicio de las actividades de su objeto social.
10. **Autorización de funcionamiento.** - La Superintendencia, simultáneamente con el registro de directivos y representante legal, emitirá la autorización de funcionamiento que será exhibida en la oficina principal de la organización. En la misma forma se procederá con la autorización de funcionamiento de oficinas operativas.

**11. Transformación.** - Las organizaciones amparadas por la ley, podrán transformarse en otra de las formas previstas en la misma, mediante la aprobación de, al menos, las dos terceras partes del máximo órgano de gobierno, en sesión convocada especialmente para el efecto.