



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

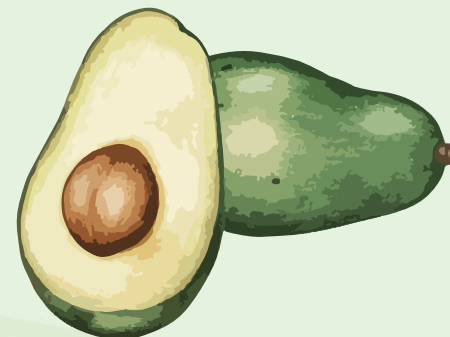


CARRERA DE
COMERCIO EXTERIOR

GENERAR UNA ESTRATEGIA SECTORIAL DE PROMOCIÓN PARA LA OFERTA EXPORTABLE DE AGUACATE HASS ORIGINARIO DE LA SIERRA ECUATORIANA HACIA LA UNIÓN EUROPEA EN 2025

AUTORES

Cerón Espinoza Emily Paola
Lazo Acuña Jorge Daniel



TUTOR

Mgtr. Edwin Santiago
Núñez Naranjo

Introducción

En el mercado ecuatoriano el fortalecimiento de productos agrícolas no tradicionales, como el aguacate, representa una oportunidad para expandir su participación en mercados de alto valor.

El aguacate Hass ha adquirido una gran importancia en el comercio internacional.

- Patrones de consumo globales
- Incremento del valor de consumo de alimentos saludables
- Expansión de mercados exigentes como la Unión Europea

Esta investigación marca una diferencia debido al enfoque sectorial y por su orientación a proponer una estrategia de promoción exportable hacia un mercado específico.



PROBLEMA



A pesar de las condiciones productivas favorables, la participación del Ecuador en el mercado europeo sigue siendo limitada.

Brecha entre el potencial productivo del sector aguacatero y su capacidad para ingresar de forma competitiva y sostenible en el mercado europeo.

Falta de estrategia sectorial de promoción para el aguacate Hass que permita superar las limitaciones de la brecha productiva y fortalezca su posicionamiento en el mercado europeo.



OBJETIVOS

Generar una estrategia sectorial de promoción para la oferta exportable de aguacate Hass originario de la sierra ecuatoriana hacia la Unión Europea 2025.

- Analizar la situación productiva, organizativa y comercial del sector aguacatero en la sierra ecuatoriana, con el fin de identificar principales fortalezas y limitaciones para el proceso de exportación hacia la UE.
- Proponer una estrategia sectorial para la promoción efectiva de aguacate Hass a los productores de la sierra ecuatoriana, a fin de fortalecer su posicionamiento internacional y mejorar la eficiencia y sostenibilidad del proceso exportador.

Metodología

ENFOQUE

- **Enfoque cualitativo**
- Permite comprender acontecimientos complejos relacionados con la estructura del sector, percepción de los actores y condiciones de acceso a mercados internacionales.



TIPO Y DISEÑO

- **Descriptiva:** Señala y determina las condiciones actuales del sector aguacatero.
- **Analítica:** Estudia los factores que influyen en su participación en el mercado europeo.
- **Propositiva:** Diseña una estrategia sectorial de promoción enfocada en fortalecer la oferta exportable del aguacate Hass.
- **Diseño:** No experimental, transversal



TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

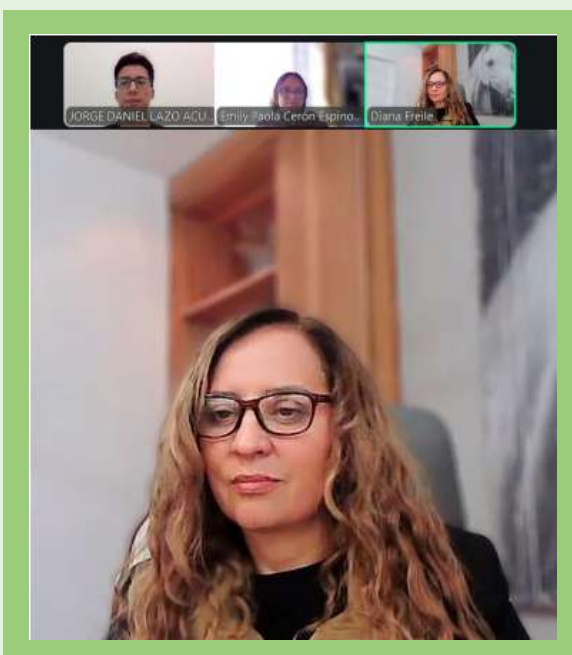
- **Entrevista semiestructurada y análisis de contenido**
- Entrevistas dirigidas a actores vinculados al sector agroexportador del aguacate Hass. Análisis de contenido empleado en documentos oficiales del gobierno local y del país de destino, normativas comerciales, acuerdos internacionales, etc.



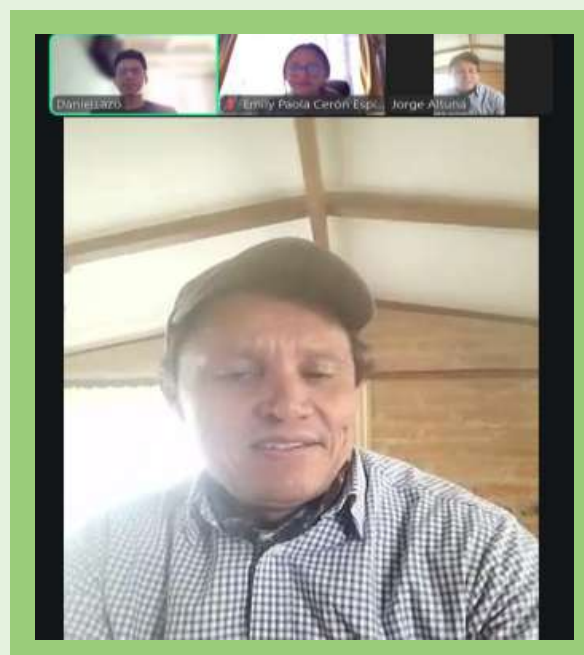
ACUERDO MULTIPARTES

“Este Protocolo de Adhesión al Acuerdo Multipartes garantiza acceso con 0% de arancel para el 99,7% de los productos agrícolas”

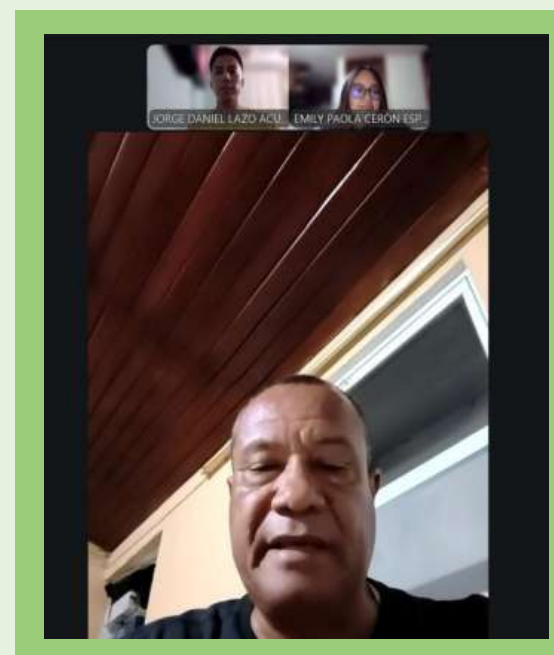
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN



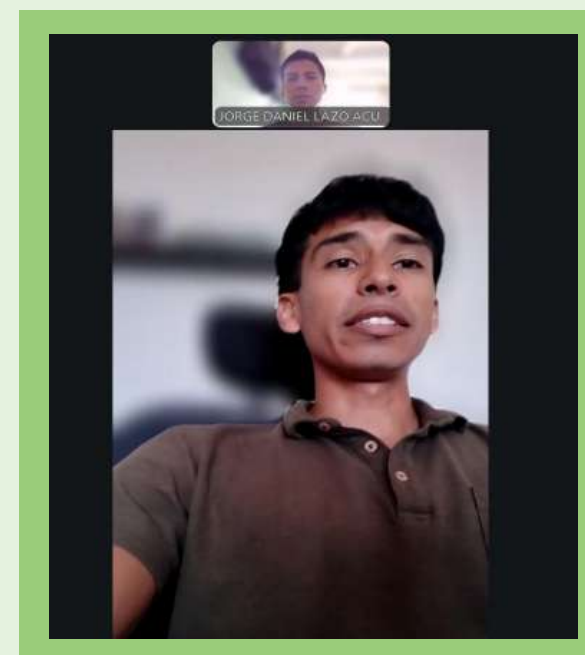
IRUBI TERRA



FINCA LA DELICIA



FEDEFRUNOR

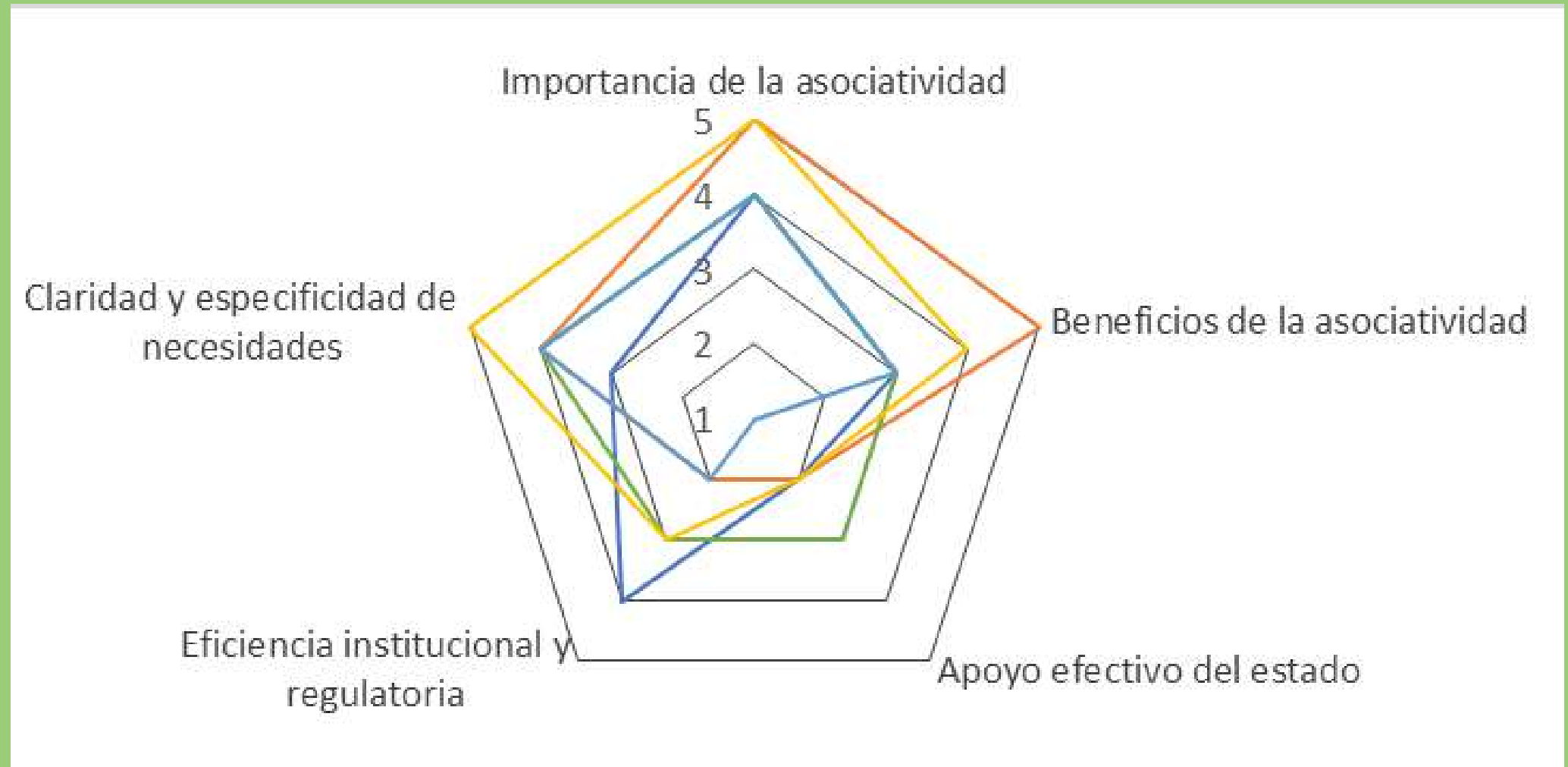


ECUAFEX

RESULTADOS

ASOCIATIVIDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS

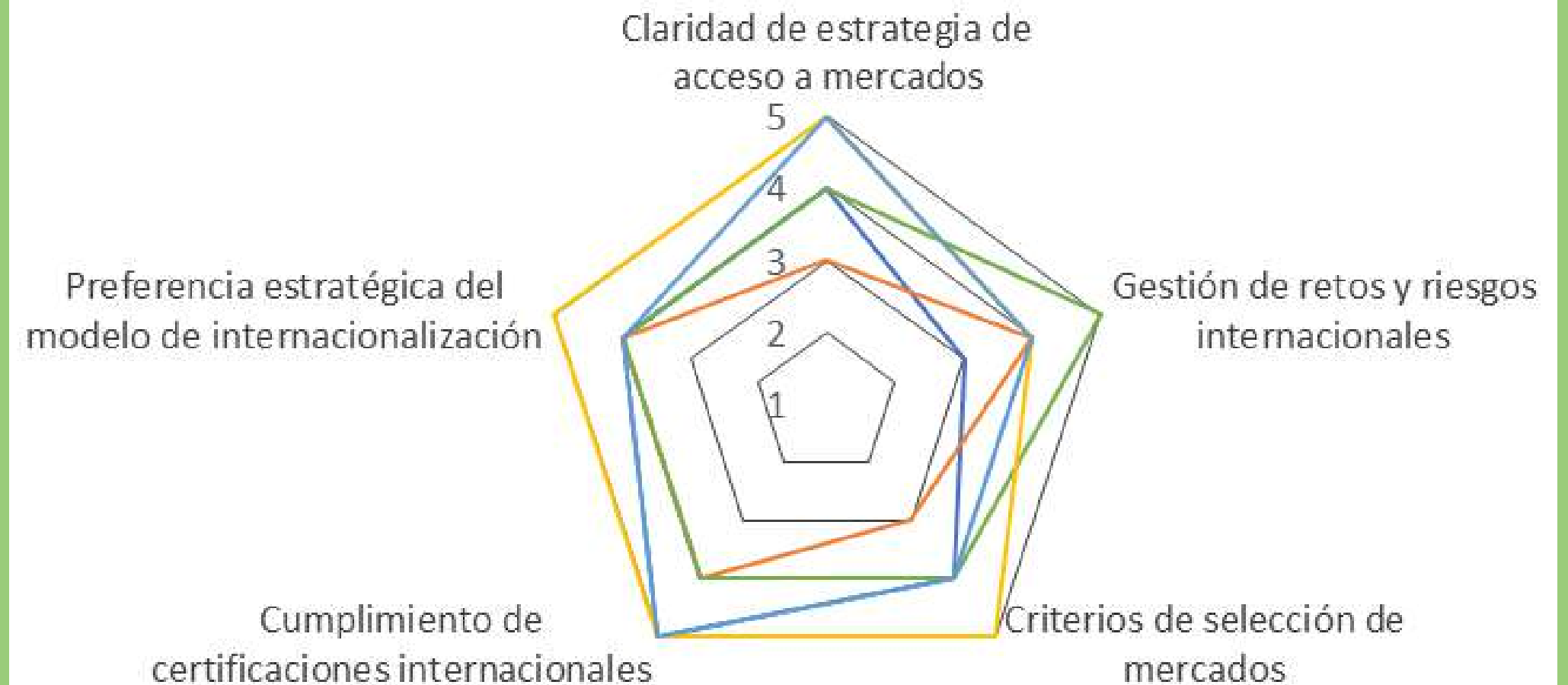
1. Asociatividad como mecanismo para fortalecer la producción y comercialización.
2. Permite consolidar volúmenes de producción, mejorar la coordinación y facilitar el acceso a mercados.
3. Brecha significativa entre las necesidades del sector y la respuesta del estado.
4. Pequeños productores enfrentan mayores barreras por limitaciones de conocimiento y recursos.
5. Necesidad de políticas a largo plazo, mejora de la infraestructura y apoyo para la obtención de certificaciones internacionales.



RESULTADOS

6. Las exportaciones del fruto se desarrollan de forma aislada y poco estructurada.
7. Limitaciones en aspectos regulatorios, sanitarios y administrativos.
8. Evaluación de criterios comerciales, sanitarios y de demanda.
9. Cumplimiento de certificaciones como requisito indispensable para el ingreso al mercado europeo.
10. La internacionalización debe desarrollarse mediante un modelo estructurado y progresivo.

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN





POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

SELECCIÓN DE MERCADOS

País	Tamaño del mercado (imp.)	Posición	Crecimiento de la demanda	Posición	Precio promedio	Posición	Ventana productiva favorable a Ecuador	Posición	Exigencia de certificaciones	Posición	Riesgo comercial	Posición	Suma de posiciones	Posición final
Países Bajos	Muy alto	1	Alto	2	Medio-alto	3	Alta	1	Medio-alto	3	Alto	2	12	1
Alemania	Alto	2	Medio-alto	3	Alto	2	Alta	1	Medio	4	Alto	2	14	2
España	Medio-alto	3	Medio-alto	3	Medio	4	Medio-alto	3	Medio-alto	3	Medio-alto	3	19	3
Francia	Medio	4	Alto	2	Alto	2	Medio-alto	3	Medio	4	Medio-alto	3	18	4
Italia	Bajo	5	Medio	4	Medio	4	Medio	4	Medio-alto	3	Medio	3	23	5

Propuesta Modelo asociativo

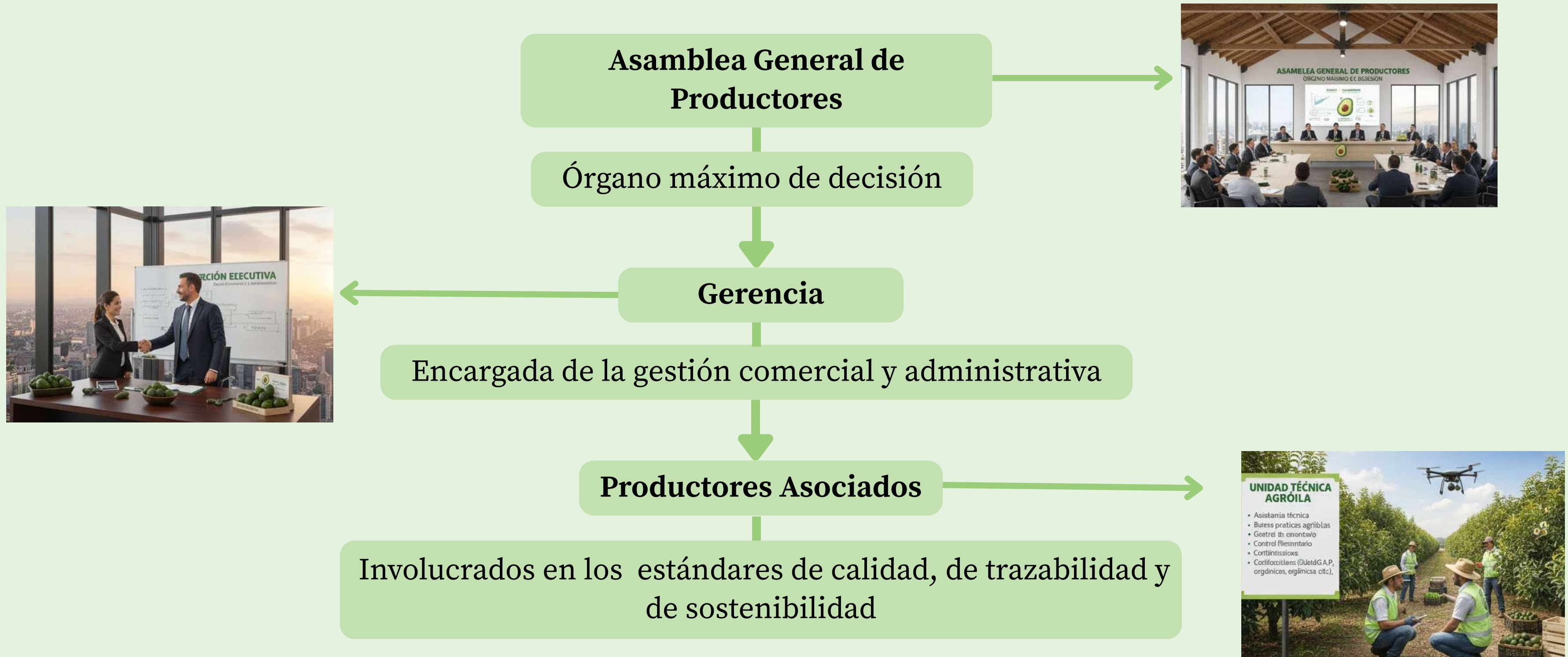
La propuesta del Modelo Asociativo surge como respuesta a las debilidades identificadas en el diagnóstico sectorial del aguacate Hass en la sierra ecuatoriana, especialmente

- Automatización productiva
- Baja capacidad de negociación
- Limitado acceso a certificaciones internacionales
- Débil articulación comercial
- Restricciones logísticas y financieras



El modelo busca fortalecer la competitividad del sector mediante la organización estratégica de productores bajo un esquema formal de asociatividad orientado a la exportación hacia la Unión Europea.

Propuesta de organigrama para las asociaciones



Estrategia de internacionalización

La investigación propone una estrategia de adaptación global para la inserción del aguacate Hass de la sierra ecuatoriana en la Unión Europea. Esta combina la estandarización de procesos operativos y logísticos, necesarios para cumplir con las exigencias sanitarias y normativas europeas, con la adaptación de la propuesta de valor según las características de cada mercado.

El acceso se plantea mediante un modelo de exportación indirecta, trabajando con importadores especializados en Países Bajos, Alemania y España, iniciando con envíos de prueba y escalando progresivamente los volúmenes.



La estrategia comercial se basa en un enfoque B2B relacional, priorizando la construcción de confianza, consistencia y sostenibilidad como elementos diferenciadores.

Cadena de Supermercados

Nature's Pride: Países Bajos y Alemania



Eosta: Alemania



Grupo Cultivar: España



Ferias Internacionales

Fruit Logística: mes de Febrero en Berlín y Alemania



Fruit Attraction: mes de Octubre en Madrid y Brasil



BioFach: mes de Febrero en Alemania



Gestión Logística Propuesta

La gestión logística se plantea como un eje estratégico para garantizar la competitividad del aguacate Hass de la sierra ecuatoriana en la Unión Europea.

Uno de los principales hallazgos fue que los pequeños y medianos productores enfrentan limitaciones en infraestructura, consolidación de carga y cumplimiento de volúmenes mínimos de exportación.

La gestión logística propuesta contempla:

- Consolidación de volúmenes entre productores.
- Estandarización en procesos de cosecha, selección y empaque.
- Implementación de cadena de frío continua.
- Cumplimiento estricto de normativas fitosanitarias y de trazabilidad.
- Coordinación con operadores logísticos especializados en transporte marítimo hacia Europa.



Gestión Logística Propuesta

Se sugiere un contenedor de 20 pies ya que responde a una estrategia de ingreso



El Régimen 40 corresponde al régimen de exportación definitiva



Certificaciones

Certificación	Enfoque principal	Emite
BPA	Buen manejo agrícola	Autoridad fitosanitaria nacional y organismos certificadores autorizados
GlobalG.A.P.	Inocuidad y trazabilidad	Organismos certificadores independientes acreditados por GlobalG.A.P.
Rainforest Alliance	Sostenibilidad ambiental y social	Organismos certificadores autorizados por la organización Rainforest Alliance

Presupuesto

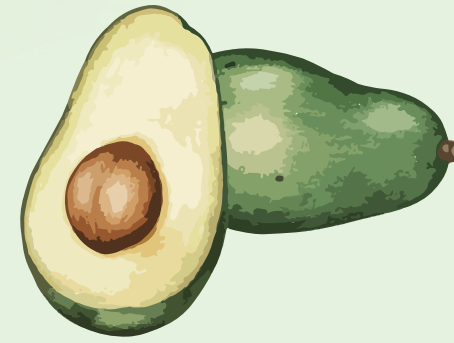
La investigación analiza los principales costos asociados al proceso de internacionalización, incluyendo:

- Certificaciones y cumplimiento normativo.
- Costos logísticos y transporte internacional.
- Participación en ferias internacionales.
- Material comercial y promoción.
- Costos administrativos asociativos.

Si bien la inversión inicial puede ser significativa para un productor individual, el modelo asociativo permite distribuir costos y alcanzar economías de escala, mejorando la rentabilidad.

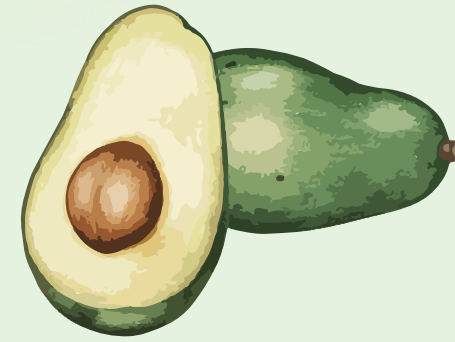
Adecuación productiva y certificaciones		
Concepto	Costo por productor (USD)	Costo total por asociación (USD)
Adecuación de finca para BPA (infraestructura básica, señalización, áreas de insumos)	300 – 500	3.000 – 5.000
Implementación de registros y trazabilidad BPA	120 – 180	1.200 – 1.800
Capacitación técnica obligatoria (BPA y manejo fitosanitario)	80 – 120	800 – 1.200
Acompañamiento técnico para certificaciones	150 – 250	1.500 – 2.500
Certificación GlobalG.A.P. (gestión asociativa)	400 – 600	4.000 – 6.000
Certificación Rainforest Alliance (opcional, asociativa)	350 – 500	3.500 – 5.000
Sistema de control interno y auditorías	120 – 180	1.200 – 1.800
SUBTOTAL ADECUACIÓN Y CERTIFICACIONES	1.520 – 2.330	15.200 – 23.300
Logística interna y de exportación		
Transporte finca – centro de acopio	60 – 90	600 – 900
Clasificación y selección del fruto	40 – 60	400 – 600
Empaque (cajas de cartón 4 kg, etiquetas, pallets)	180 – 250	1.800 – 2.500
Transporte centro de acopio – puerto	70 – 100	700 – 1.000
Alquiler contenedor reefer 20'	200 – 260	2.000 – 2.600
Energía eléctrica y monitoreo de frío en puerto	30 – 50	300 – 500
Manipulación portuaria y gastos operativos	80 – 120	800 – 1.200
SUBTOTAL LOGÍSTICO	660 – 930	6.600 – 9.300
Gestión documental y aduanera		
Certificado fitosanitario	3 – 5	30 – 50
Certificado de origen	2,5 – 4	25 – 40
Agente de aduanas y gestión operativa	40 – 70	400 – 700
SUBTOTAL DOCUMENTAL	45 – 80	455 – 790
Promoción internacional		
Material promocional para ferias (catálogos, fichas técnicas, muestras)	40 – 60	400 – 600
SUBTOTAL PROMOCIÓN	40 – 60	400 – 600
TOTAL, GENERAL ESTIMADO	2.265 – 3.400	22.655 – 33.990

Conclusiones



- Ecuador posee ventajas agroclimáticas para la producción de aguacate Hass. Estas condiciones representan una ventaja comparativa natural frente a otros países productores. Sin embargo, la escasa asociatividad formal, limitada capacidad de negociación individual de los productores, falta de estandarización y deficiencias en certificaciones internacionales, reduce su competitividad frente a mercados exigentes.
- Las exportaciones ecuatorianas de aguacate Hass hacia la Unión Europea han sido esporádicas y sin una estrategia específica de penetración de mercado. Se evidenció que existe oportunidad en segmentos europeos que valoran calidad, sostenibilidad y cumplimiento normativo, pero para aprovecharla es importante fortalecer la organización productiva, implementar certificaciones internacionales y diseñar una estrategia de promoción y posicionamiento más estructurada.
- La estrategia propuesta se plantea como una solución viable para mejorar la eficiencia productiva, facilitar el acceso a financiamiento, reducir costos logísticos y fortalecer la capacidad exportadora. Esto permite no solo incrementar el volumen exportado, sino también mejorar la imagen del aguacate ecuatoriano en el mercado europeo y consolidar una inserción comercial sostenible.

Recomendaciones



- Se recomienda a los agroexportadores y grupos de productores de aguacate Hass de la sierra ecuatoriana que impulsen y fortalezcan los esquemas de asociatividad productiva y comercial. Con lo cual, se pueden superar las debilidades técnicas y estructurales del sector y transformar la ventaja comparativa del país en una ventaja competitiva sostenible en el mercado europeo.
- Se sugiere a las instituciones públicas y privadas vinculadas al comercio exterior, implementar una estrategia sectorial de promoción orientada únicamente al aguacate Hass ecuatoriano hacia el mercado europeo. El propósito de la estrategia es disminuir las exportaciones ocasionales del fruto para consolidar más volumen de exportación en menor tiempo, mejorar la imagen del producto ecuatoriano y aumentar la competitividad frente a países exportadores ya consolidados.
- A la comunidad académica y futuros investigadores, se considera pertinente ampliar y profundizar el análisis que se llevó a cabo en esta investigación. Este análisis ayudará a evaluar la influencia en variables como volúmenes exportados, costos logísticos y el nivel de participación en el mercado de la Unión Europea, además de fortalecer el desarrollo sostenido del sector aguacatero ecuatoriano.

MUCHAS GRACIAS

24 DE FEBRERO DE 2026

