



Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título del trabajo:

Pérdida de competitividad del sector productor de maracuyá del Ecuador
en el mercado internacional en el periodo 2014-2018

Línea de Investigación:

Teoría y Desarrollo Económico

Modalidad de titulación:

Proyecto de Investigación

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Negocios
Internacionales

Título a obtener:

Licenciada en Administración de Empresas con énfasis en Negocios
Internacionales

Autora:

Christel Nit Mahnke Jouvin

Tutor:

Mgs. Mónica Larrea
Samborondón – Ecuador

2019

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a Pilar Jouvin, mi mamá. Quien siempre me dio fuerzas a lo largo de la carrera y a dejar todo en manos de Dios.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece especialmente a Dios, a mi mamá, a Johan Dreher y a la Mgs. Mónica Larrea por su apoyo incondicional durante la ejecución de este proyecto de investigación.

Urkund Analysis Result

Analysed Document: MAHNKE JOUVIN CHRISTEL NIT.docx (D59348417)
Submitted: 21/11/2019 16:10:00
Submitted By: christelnit@hotmail.com
Significance: 1 %

Sources included in the report:

TESIS-QUINTO-MURILLO.docx (D54804900)
TESIS DIC 10.docx (D45488250)
BORRADOR DISERTACION Dayana Calvopiña Rodríguez.docx (D12424017)
<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4064/Apaolaza%252C%20Maria%20Fernanda.%20Plan%20de%20Marketing%20y%20Estrategia%20de....pdf?sequence=1&isAllowed=yArreaga>
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2807/1/T-UIDE-1994.pdf>

Instances where selected sources appear:

16

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "A. Lavrea".

CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL

**CERTIFICO QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
TITULADO:**

**PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PRODUCTOR DE
MARACUYÁ DEL ECUADOR EN EL MERCADO INTERNACIONAL**

**ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS
POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA
CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO.**

SE AUTORIZA A:

CHRISTEL NIT MAHNKE JOUVIN

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 21-11-2019



Mgs. Mónica Larrea

TUTOR

Resumen

El presente estudio tiene como principal objetivo identificar y analizar los factores que inciden en la pérdida de competitividad del sector productor de maracuyá del Ecuador. Se analizaron fundamentalmente las teorías de comercio internacional y competitividad pertinentes que permiten que las industrias sean competitivas a nivel global. El método utilizado para el desarrollo de este trabajo de investigación fue exploratorio y descriptivo. Los datos se los obtuvo de las bases de datos de la empresa privada en el ámbito de la producción del maracuyá en Ecuador, y de las instituciones gubernamentales pertinentes. Al finalizar la investigación, se detectó que el Ecuador tiene una ventaja absoluta en la producción del maracuyá por su calidad en relación a otros países. Sin embargo, países como Vietnam lideran el mercado con una ventaja comparativa en costos de producción. Dicha ventaja que poseen países como Vietnam y en menor medida Perú, es ocasionada por mayores niveles de productividad por hectárea sembrada que tienen en relación a Ecuador. Adicionalmente, la existencia de mercado fresco dentro de un país motiva a los agricultores a seguir sembrando y comercializando esta fruta, ya que el mercado fresco paga mayores precios por Kilógramo que la industria. Para reducir el impacto de la pérdida de competitividad del Ecuador, se elaboraron dos propuestas direccionadas al consumo interno de la fruta. Es decir, a fomentar el mercado fresco ecuatoriano. La segunda estrategia está enfocada a intervenir en la técnica de cultivo de los agricultores ecuatorianos para obtener un mejor nivel de productividad.

Palabras clave:

Competitividad, productividad, maracuyá, extracto, mercado internacional

Abstract

The objective of this research paper is to identify and analyze the reasons of the recent Ecuador's lack of competitiveness in the passion fruit international market. A deep dive into the competitive strategy and international trade theories used by industries who want to be leading in their field's international markets, was necessary to accomplish this. The method used to develop this paper was exploratory and descriptive. The data was taken from the passion fruit's Ecuadorian private sector and the relevant government institutions. At the end of this research paper, it was found that Ecuador has an absolute advantage in the production of passion fruit due to its quality, compared to other countries. Nevertheless, countries like Vietnam have a comparative advantage on production costs compared to Ecuador. This competitive advantage, held by Vietnam, and in less magnitude, by Peru, is caused by the outperformance of productivity per hectare of land that these countries have against Ecuador.

Additionally, a more developed local fresh market for the passion fruit has caused it to be more attractive to farmers, because the price per Kg paid by the local fresh market is higher than the price paid by industries. Ecuador is in disadvantage compared to Vietnam and Peru, because of its underdeveloped local fresh market. This paper suggests strategies to encourage local consumption of fresh passion fruit, in order to minimize Ecuador's lack of competitiveness in the international markets. The second strategy is focused on improving productivity of local farmers by teaching them modern techniques and better practices.

Keywords:

Competitively, Productivity, Passion Fruit, Extract, International Market

Tabla de contenido

1. Introducción	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Objetivo general.....	5
1.3. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación	5
1.5. Aspecto innovador	6
2. CAPITULO I	8
2.1 Maracuya, <i>passiflora edulis</i> var. <i>Flavicarpa</i>	8
2.1.2. Descripción	8
2.1.3. Usos de la maracuyá.....	9
2.2. Competitividad	10
2.2.1. Definiciones	10
2.2.2. Factores de Competitividad.....	11
2.2.2.1. Contexto macroeconómico	12
2.2.2.2. Contexto microeconómico	14
2.2.3. Ventaja competitiva	17
2.2.3.1. Cadena de Valor.....	17
2.2.3.2. Ventaja en costos	19
2.2.3.3. Ventaja en diferenciación	22
2.2.4. Competitividad global.....	26
2.2.4.1. Fuentes de la ventaja competitiva global	27
2.2.4.2. Obstáculos de la competencia global	28
2.2.4.3. Obstáculos económicos.....	28
2.2.4.4. Enfoque Estructural de la competencia en una industria.....	32
2.2.4.5. Estrategias Competitivas.....	33
2.3. Comercio Internacional	42
2.3.1. Teorías del Comercio Internacional.....	42
2.3.1.1. Ventaja absoluta	43
2.3.1.2. Ventaja Comparativa.....	43
2.3.1.3. Modelo de Factores Específicos.....	44
2.3.1.4. Intensidad de los factores de producción.....	45
2.3.1.5. Otras teorías.....	45
2.3.2. Políticas de comercio exterior en Ecuador.....	46
2.3.3. Subsidios a las exportaciones agrícolas.....	48
2.4. Marketing Internacional	49
2.4.1. Extensión y alcance de la investigación de mercados internacionales	49
2.4.1.1. Factores económicos y demográficos	51
2.4.1.2. Clima cultural y político	51
2.4.1.3. Perspectiva general de las condiciones del mercado.....	52
2.4.1.4. Ambiente tecnológico	52
2.4.1.5. Situación competitiva	53
2.4.2. Estimación de la demanda	53

2.4.3. Mercados emergentes grandes	54
2.4.4. Planificación para los mercados globales	54
2.4.5. Estrategias alternativas para ingresar al mercado.....	55
2.4.5.1. Políticas de precios	55
3. CAPITULO II: Metodología.....	58
3.1. Tipo de Investigación	58
3.2. Variables	58
3.3. Métodos de Investigación.....	59
3.4. Instrumentos de Investigación.....	59
5. CAPITULO IV: Propuesta	92
5.1. Estrategia No. 1.....	92
5.1.1. Actividades de la estrategia No.1.....	92
5.2. Estrategia No. 2.....	93
5.2.1. Actividades de la estrategia No. 2	93
6. CONCLUSIONES.....	96
Bibliografía.....	98

Índice de tablas

Tabla 1: Habilidades, Recursos y Necesidades Organizacionales requeridas para las estrategias competitivas	37
Tabla 2: Demanda mundial de importación de extracto de maracuyá en porcentaje y TM.....	65
Table 3: Costo del transporte marítimo a Rotterdam	69
Tabla 4: Datos generales de Ecuador.	70
Tabla 5: Datos generales de Perú.....	72
Tabla 6: Datos generales de Vietnam.....	74
Tabla 7: Superficie sembrada de maracuyá por industria y por mercado fresco.	77
Tabla 8: Producción de fruta fresca maracuyá en toneladas métricas por industria y por mercado fresco	78
Tabla 9: Cálculo del ingreso de un agricultor de maracuyá ecuatoriano....	79
Tabla 10: Hectáreas sembradas de maracuyá por industria y por mercado fresco	80
Tabla 11: Producción de fruta fresca maracuyá en toneladas métricas por industria y por mercado fresco.....	81
Tabla 12: Cálculo del ingreso de un agricultor de maracuyá peruano.....	82
Tabla 13: Superficie sembrada de maracuyá por industria y por mercado fresco	83
Tabla 14: Producción de fruta fresca maracuyá en toneladas métricas por industria y por mercado fresco	84
Tabla 15: Cálculo del ingreso de un agricultor de maracuyá vietnamita ...	85
Tabla 16: Comparativo por país del ingreso de los agricultores por el mercado fresco y por la industria.....	86
Tabla 17: Costo de la materia prima por país.....	87
Tabla 18: Exportaciones por país de extracto de maracuyá en toneladas métricas	87

Índice de gráficos

Gráfico 1: Exportaciones de extracto de maracuyá de Ecuador en porcentaje.....	62
Gráfico 2: Mercado europeo de extracto de maracuyá en porcentaje.....	63
Gráfico 3: Participación por país en el mercado estadounidense	64
Gráfico 4: Cultivo de maracuyá por zonas en Ecuador	66
Gráfico 5: Comparativo de balanzas comerciales de bienes y servicios de Ecuador, Perú y Vietnam.....	76
Gráfico 6: Exportaciones por país de extracto de maracuyá en toneladas métricas	88

Título

Pérdida de competitividad del sector productor de maracuyá del Ecuador en el mercado internacional en el periodo 2014 al 2018.

1. Introducción

El Ecuador por ser un país agrícola, se dedica a la producción y comercialización de productos primarios. Por esta razón, todo sector productivo que le pertenezca, juega un gran papel para la economía del país. Durante décadas el maracuyá de Ecuador ha sido la de mejor calidad en el mundo, la más apetecida y también la más costosa por kilogramo. Sin embargo, actualmente Ecuador se enfrenta a una pérdida de competitividad en el mercado internacional por el incremento agresivo de su precio, por la escasez que se ha venido desarrollando en los últimos años, por el progreso de otros países productores de maracuyá y el surgimiento de nuevos con economías de escala. Ecuador ha perdido el liderazgo en el mercado internacional de maracuyá e internamente es afectado por otros factores que amenazan a la extinción de este sector agrícola en el país. Por tales motivos, se vuelve imperativo analizar las variables que inciden en este fenómeno para frenar el impacto que se está produciendo.

1.1. Planteamiento del problema

La variedad del maracuyá de Ecuador es la pasiflora edulis f. flavicarpa, más conocida en el mercado externo como maracuyá amarillo. La misma que ha sido por décadas la más apetecida para las industrias de bebidas y el sector culinario de Europa y Estados Unidos. Las especificaciones técnicas que muestran su calidad superior en relación a las otras variedades del resto del mundo, se dan por las condiciones climáticas que tiene Ecuador. Como, por ejemplo, las horas luz, la riqueza de sus tierras fértiles, niveles de precipitación y posición geográfica en la línea ecuatorial. Estos factores le atribuyen al maracuyá de Ecuador un

grado Brix y acidez óptimos para la elaboración de bebidas y alimentos. Sin embargo, al ser el maracuyá una fruta ácida, las formulaciones de los productos elaborados con la misma, suelen ser mezclas con otras frutas. Casi nunca se realizan productos netamente hechos a base de maracuyá. Esto permite que se puedan modificar las mezclas y recetas de los productos terminados en el caso de no haber disponibilidad suficiente de maracuyá ecuatoriana o a un precio asequible.

De acuerdo a los datos proporcionados por la empresa ecuatoriana Quicornac S.A., quiénes son los principales procesadores y exportadores de maracuyá en el Ecuador, el país fue líder en el mercado hasta el 2017. Pero desde el año 2016 lo ha venido perdiendo. Adicionalmente, los agricultores de maracuyá en el Ecuador, muestran una insatisfacción y una falta de incentivo a seguir sembrando maracuyá por la pequeña ganancia que les otorga. En todo el mundo, los agricultores de maracuyá destinan una parte de su cosecha a la venta en el mercado fresco y otro porcentaje que representa el rechazo, se lo venden a la industria procesadora.

El mercado fresco que es el que comercializa la fruta en su estado natural, paga 2 veces más el kilogramo que lo que paga la industria que se encarga de procesar la fruta para convertirla en puré, concentrado o jugo. El promedio que recibe cada agricultor de la venta de su cosecha a estos dos mercados, les permite cubrir sus costos y obtener ganancias. Sin embargo, el caso del agricultor ecuatoriano es diferente.

En Ecuador no hay un mercado fresco desarrollado, por esta razón los agricultores dependen totalmente de los ingresos obtenidos en la venta a las fábricas procesadoras, las cuales pagan \$0.38 por kilogramo. Al no tener como promediar este ingreso con uno mayor que generaría el mercado fresco, el agricultor no obtiene una ganancia que justifique el trabajo que toma sembrar y mantener el maracuyá. En la actualidad, esta situación se ha agravado, ya que los agricultores no han sembrado más fruta generando escasez. De acuerdo a datos del Ministerio de Agricultura (2014)(2018) la superficie sembrada de Maracuyá en el 2014 en Ecuador

fue 15,908 hectáreas, mientras que 4 años más tarde en el 2018, el número se reduce a 8,145 hectáreas. Consecuentemente se puede notar la disminución de la producción de la fruta en el 2014 de 57,670 Toneladas a 30,761 Toneladas en el 2018. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018) (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Pro Ecuador , 2014)

La escasez de fruta más los altos costos de producción propios del Ecuador, contribuyen a un alza considerable de precios en el mercado internacional.

Adicionalmente, Ecuador se enfrenta a la competencia de otros países productores de maracuyá como Perú y Vietnam. Perú y Colombia, a pesar de tener la misma variedad de maracuyá que Ecuador, sus condiciones de suelo y clima hacen que los grados Brix y la acidez varíen en relación a la fruta ecuatoriana, dándole ventaja. Sin embargo, las diferencias con Vietnam son más notorias y graves. Vietnam es una economía que en el sector del maracuyá comenzó a surgir en el año 2008 y desde entonces ha venido creciendo en sus exportaciones exponencialmente. Ellos poseen una variedad diferente, la pasiflora edulis, la misma también es conocida internacionalmente como el maracuyá morada. Por sus propiedades técnicas, esta variedad es considerada de menor calidad y por ende, de menor valor. Adicionalmente, la economía de escala que tiene Vietnam contribuye a que los costos sean optimizados y reducidos en gran cantidad. También se suma el nivel de productividad por hectárea que es 6 veces más que en Ecuador (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018).

Los dos más grandes mercados de maracuyá en el mundo son Europa y Estados Unidos. El primero es un mercado direccionado a precios y el americano, va direccionado a calidad, en lo que a maracuyá respecta. Ecuador siempre ha sido el país con el producto más costoso, pero la brecha con la competencia no era abismal como sucede actualmente por el surgimiento de Vietnam y por la escasez de fruta interna. Por estas razones, el mercado europeo ha ido desplazando su

demanda al maracuyá vietnamita, ya que la diferencia de precio se ha vuelto muy considerable. A pesar de esto, Estados Unidos sigue prefiriendo pagar más que comprar producto de Vietnam. Sin embargo, si continúa la escasez, se verán obligados a desplazar su demanda total a los demás países productores.

Según Michael Porter (1991) en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*:

“La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual ésta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional”.

De acuerdo al modelo de Heckscher-Ohlin (1992) referente al comercio internacional, cuando existen países con productos de cualidades similares, es la abundancia de los factores de producción el factor diferenciador para la ventaja competitiva.

Actualmente, Ecuador se enfrenta a una pérdida de competitividad del sector productor de maracuyá en el mercado Internacional, por los motivos internos y externos mencionados en este apartado, lo que ha generado que Ecuador pase de ser líder a buscar las maneras de sobrevivir en esta industria. En este proyecto se responderá la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores diferenciadores que pueden mejorar la competitividad de los productores de maracuyá en el Ecuador?

1.2 Objetivo general

Analizar los factores que inciden en la pérdida de competitividad del sector productor de maracuyá del Ecuador del 2014 al 2018.

1.3 Objetivos específicos

1. Estudiar los factores teóricos del comercio internacional y la competitividad en el entorno mundial.
2. Establecer el comportamiento de los factores de competitividad para determinar las variables que inciden en la pérdida de la misma en los años 2014 al 2018.
3. Elaborar una propuesta para reducir el impacto de la pérdida de competitividad.

1.4 Justificación

El sector productor del maracuyá en el Ecuador ha representado en las exportaciones de fruta fresca en los años 2016, 2017 y 2018, un promedio de USD 468,000.00, y en las exportaciones de maracuyá procesada ha representado un promedio de USD 45,659,000.00 en los mismos años (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Pro Ecuador, 2019). Mundialmente, el maracuyá ha sido catalogada como una fruta exótica de gran valor, ya que solo se obtiene en zonas tropicales y subtropicales. Sin embargo, las condiciones climáticas que ofrece la zona ecuatorial contribuyen a que sus especificaciones técnicas como intensidad de sabor, porcentaje de acidez, entre otros, sean las más apetecidas para la elaboración de bebidas y mezclas alimenticias alrededor del mundo (Arreaga Gómez, 2017).

A pesar de que durante décadas e incluso actualmente, Ecuador siga gozando de las mencionadas ventajas competitivas, está perdiendo competitividad en el mercado internacional por falta de disponibilidad de la fruta en el país. Esta falta de disponibilidad está generando incrementos de precios y desplazamientos de la demanda internacional a otros países productores como Vietnam o Perú. Por tales motivos, se vuelve

imperativo abordar esta situación para frenar los impactos a todos los involucrados en el sector del maracuyá del Ecuador.

Mediante una propuesta para incentivar a los agricultores ecuatorianos a continuar sembrando el maracuyá, se obtendrían los siguientes beneficios:

- Mejora de la calidad de vida de agricultores
- Aumento en la oferta y disponibilidad de fruta
- Mayor producción de maracuyá procesada para ventas locales y exportaciones
- Mayor productividad por hectárea
- Aumento en las exportaciones de fruta fresca y procesada
- Permanencia del posicionamiento internacional del maracuyá ecuatoriana

1.5 Aspecto innovador

El problema latente que está afectando al sector agrícola descrito previamente, debe ser frenado por medio de la determinación y desarrollo de una propuesta novedosa que permita incentivar a los agricultores a seguir sembrando maracuyá en Ecuador. Incentivar a los agricultores a sembrar maracuyá solucionaría la escasez de fruta actual, lo cual repercutiría en una disminución de precios según la Ley de la Oferta y la Demanda. Al haber mayor oferta, el precio de venta caerá. Si se logra que la brecha de precios del maracuyá ecuatoriana y la del resto de países productores sea menor, Ecuador podría recuperar su posicionamiento en el mercado internacional.

Como se mencionaba anteriormente, el Ecuador siempre ha tenido un precio más elevado que el resto de países, pero su calidad siempre ha sido la mejor. Al haber sido la diferencia de precios no tan extrema, las empresas que optaban por la calidad, preferían la fruta ecuatoriana. Sin embargo, esa brecha se ha vuelto cada vez más considerable ocasionando el desplazamiento del producto ecuatoriano.

MARCO TEORICO
CAPITULO I

2. CAPITULO I

2.1 Maracuyá, *passiflora edulis var. Flavicarpa*

2.1.2. Descripción

El maracuyá es una fruta de origen tropical cuya planta crece en forma de enredadera y de la que se conoce 500 variedades. A pesar de las 500 variedades registradas, el mundo comercial la conoce de dos formas principales; maracuyá amarilla (*passiflora edulis flavicarpa*) y maracuyá morada (*passiflora edulis sims*).

El maracuyá amarillo es más grande, más ácida y es considerada la de mejor calidad y aroma en el mundo para la elaboración de bebidas. Por otro lado, el maracuyá morado, es más pequeña, dulce y es más conocida en el mercado europeo.

El maracuyá de variedad *falvicarpa*, es una fruta que se da en los territorios tropicales húmedos y tropicales secos. Las temperaturas ideales para su crecimiento son de 21°C al 32°C y la humedad debe estar entre 60-70%. La pluviosidad debe oscilar entre 1000 a 1800 mm al año. La altitud debe estar entre 0 – 600 msnm. Las horas de luz deben ser de 7 horas por día. La *passiflora edulis flavicarpa* es vulnerable a los vientos fuertes, por lo que se la debe proteger de los mismos. Su hábitat natural son los bosques secos tropicales y bosques húmedos tropicales. La acidez de la fruta es de 5.5 a 6.5.

En el Ecuador las zonas donde se cultivan actualmente la fruta son las provincias de Esmeraldas, Santo Domingo, Los Ríos, parte de Guayas y parte de Manabí.

El fruto del maracuyá es de forma ovoide con un diámetro de 4-8 cm y de 6-8 cm de largo. La corteza es de color amarillo cuando madura, de consistencia dura y lisa de 3 mm de espesor aproximadamente. Este fruto alcanza su madurez después de 60 a 70 días de haber sido polinizado. La composición de un fruto maduro es la siguiente: 50-60% de cáscara, 30-40% de jugo y 10-15% de semillas.

En el Ecuador el maracuyá es una fruta que la cultivan pequeños agricultores individualmente en terrenos de no más de 3 hectáreas. Esto

se debe a que la planta es de cuidado minucioso y para un buen control del cultivo, no se puede abarcar una mayor área. Al cosecharse el maracuyá, es vendida por los agricultores a los centros de acopio quienes, a su vez, se la venden a las fábricas procesadoras.

El maracuyá o fruta de la pasión, es muy apetecida en el mercado internacional por su carácter exótico. Gracias a sus cualidades microbiológicas como su acidez, aroma y sabor, es muy atractiva para la industria de bebidas a nivel mundial. El maracuyá es rico en vitaminas A y C. Adicionalmente, goza de diferentes minerales en su composición como el magnesio, el potasio y fósforo.

2.1.3. Usos de la maracuyá

El maracuyá es canalizada por medio del mercado fresco interno de un país y la industria. El mercado fresco interno es el responsable de distribuir en los hogares y en los restaurantes la fruta fresca para ser consumida en jugos caseros, como ingredientes de platos de comida, postres, e incluso como ingrediente en bebidas alcohólicas. El mercado fresco también podría ser exterior. Es decir, la fruta fresca del maracuyá puede ser exportada a otros países del mundo. Sin embargo, esto no sucede, ya que una particularidad de esta fruta es que se consume localmente en estado fresco y se exporta de forma procesada. Esto ocurre en todos los países productores de maracuyá, a excepción de Brasil. Como fue mencionado, la industria, procesa el maracuyá y la exporta en forma de concentrado o jugo, lo cual es utilizado por fábricas a nivel local e internacional, para la industria de bebidas y todo el sector gastronómico en general.

Los principales compradores del maracuyá procesada en jugo o concentrado son el mercado europeo, seguido del norteamericano. A nivel mundial es Alemania el país de mayor consumo per cápita de concentrado y jugo de maracuyá.

Actualmente Brasil es el mayor productor de esta fruta seguido de Ecuador, Perú y Vietnam. Ecuador era el mayor exportador de maracuyá,

pero en los últimos 5 años ha perdido mercado y actualmente se encuentra en el tercer lugar de los principales productores.

2.2. Competitividad

2.2.1. Definiciones

Existen varias definiciones para el término “Competitividad” que hoy en día es muy utilizado en la economía y en los análisis de mercado. Sin embargo, todos los términos tienen la misma esencia. Por ejemplo, la Real Academia de la Lengua Española en breves palabras define la competitividad como la capacidad de competir o como la rivalidad para la consecución de un fin. Otros autores clásicos como Michael Porter (1990) indican que la competitividad de una nación depende de su capacidad para innovar y actualizarse. Que las compañías ganen ventaja sobre la competencia mundial, por la presión y el desafío. Así mismo, indica que las diferencias en valores nacionales, cultura, estructura económica, instituciones e historia, todo contribuye al éxito. Ninguna nación puede ser competitiva en todas o en la mayoría de las industrias, sino que tienen éxito en una industria en particular por el ambiente que se ha desarrollado internamente de manera desafiante y dinámica. Otros autores como (Estrada, Sanabria, Paz, & Uxo, 2014) , explican que la competitividad no se trata de reducir los costes laborales para competir de cualquier forma, sino de determinar las bases para un crecimiento sostenido de la productividad, que redunde en mejoras de la calidad de vida colectiva. Ferrer (2005) indica que

“ La competitividad de un sector de actividad económica, se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto, los parámetros de relevancia competitiva y la interacción entre ellos, que es en última instancia; la interacción que genera ventajas competitivas para la Nación”.

De acuerdo a las definiciones mencionadas, se puede resumir que la competitividad es la capacidad de satisfacer las necesidades de un

mercado por medio de la administración eficiente de sus recursos a través de políticas que se ajusten a las condiciones cambiantes del mercado de manera dinámica y que lleven a la industria a un crecimiento sostenido de la productividad.

2.2.2. Factores de Competitividad

De acuerdo a Michael Porter (1990), la competitividad se puede analizar desde el punto de vista de las naciones en un contexto macroeconómico como también desde el punto de vista de las industrias en un contexto microeconómico.

Para el análisis del contexto macroeconómico, desarrolló el Diamante de la ventaja competitiva nacional. El mismo que explica cuatro atributos que poseen las naciones para establecer y manejar sus industrias. El primero son las Condiciones de los Factores que habla de las políticas de la nación sobre la producción, infraestructura y mano de obra que son necesarios para competir en cada sector de la industria. El segundo, habla de las Condiciones de la Demanda. Aquí se explica la naturaleza del mercado local para la industria del producto o servicio. El tercer factor habla de las industrias complementarias, el cual describe la existencia o ausencia de proveedores del sector en el territorio u otras industrias afines que son internacionalmente competitivas. El cuarto factor es sobre la Estrategia sólida, su estructura y la competencia dadas e instauradas por el gobierno sobre las condiciones de cómo las compañías son creadas, organizadas y administradas. Así como también, el manejo de la competencia.

Este sistema del Diamante de Porter, indica que la disponibilidad de los recursos y habilidades necesarias para ventaja competitiva, la información que las empresas utilizan para aprovechar oportunidades, las metas de los accionistas, y la presión en las compañías para innovar e invertir, contribuyen la obtención del éxito competitivo internacional. Incluso declara que las compañías ganan competitividad cuando una nación apoya la rápida acumulación de habilidades especializadas. Es decir, cuando el gobierno apoya el desarrollo y el crecimiento de la

industria en lugar de poner barreras que frenan la productividad y competitividad. (Porter M. E., 1990)

2.2.2.1. Contexto macroeconómico

2.2.2.1.1. Condiciones de los factores

De acuerdo a las teorías clásicas de Adam Smith y David Ricardo los factores de producción como la mano de obra, la tierra, recursos naturales, capital e infraestructura, son los que determinarán el comercio de un país. Un país exportará los bienes y servicios que manejen de mejor forma estos factores productivos. Sin embargo, Michael Porter (1990) toma estas teorías y las completa de acuerdo a la evolución del comercio a lo largo de los años. El indica que las naciones crean los factores de producción como por ejemplo la mano de obra cualificada y la base científica. Con esto Porter (1990) explica que factores productivos que realmente importan y que aportarán a la competitividad son los que se desarrollen con una fuerte inversión direccionada a la especialización.

Lo que antes se consideraba como una ventaja, debido a la globalización ya no lo es. Por ejemplo, el que un país disponga de materia prima o de mano de obra calificada deja de marcar una diferencia determinante ya que, mediante estrategias globales, las empresas pueden acceder a estos factores localizados en otros países. Incluso resalta que los países que no gozan de factores productivos como tierra o mano de obra, son presionados por el mercado a crecer, innovar y a realizar sus procesos de forma más eficiente. Contrariamente, los países que disponen naturalmente de esos factores, suelen permanecer cómodos y no potencian sus capacidades y ventajas. Lo cual conlleva a pérdida de competitividad (Porter M. E., 1990).

2.2.2.1.2. Condiciones de la demanda

Según Porter (1990), las naciones ganan mayor ventaja competitiva cuando tienen un mercado interno de determinada industria, donde la demanda les otorga a las compañías una figura más clara de las necesidades emergentes del consumidor. Es así que la demanda interna

presiona a las compañías a innovar de forma más rápida para lograr ventajas competitivas en relación a la competencia externa. Por ejemplo, en Japón las personas viven en hogares de dimensiones muy pequeñas y viven en un clima donde deben soportar ambientes muy húmedos y calientes. Además de esto la energía eléctrica es muy costosa. Tomando en cuenta esta circunstancia, la industria japonesa se vio presionada por la demanda interna a innovar y crear pequeños sistemas de aire acondicionado silenciosos y ahorradores de electricidad. De esta forma la industria japonesa se vio obligada a innovar y a especializarse para luego exportar no solo su tecnología, sino también sus valores y forma de vida.

2.2.2.1.3. Industrias complementarias

De acuerdo a Porter (1990), otro aspecto determinante para la competitividad internacional es la presencia de industrias complementarias que a su vez sean competitivas internacionalmente y que tengan base localmente. Se detalla en su artículo “Ventaja Competitiva de las Naciones” que más importante que el acceso a proveedores con la maquinaria y componentes necesarios, es la cercanía de proveedores asentados localmente. Esta cercanía genera vías rápidas de comunicación y de reacción. Lo que también promueve el ágil intercambio de ideas e innovación.

2.2.2.1.4. Estrategia sólida, estructura y competencia

Las condiciones de cada nación son aspectos determinantes en la forma en que las compañías son creadas, administradas y organizadas. También las políticas vigentes de cada país determinarán la forma en la que la competencia se dará legalmente dentro del territorio.

De acuerdo a Porter (1990), la competitividad en una industria específica es el resultado de la convergencia de las políticas organizacionales que sean más favorables de acuerdo a las tendencias de cada gobierno y de acuerdo a la ventaja competitiva posible de la industria. Tomando el ejemplo del modelo organizacional de las compañías alemanas, se puede identificar que son empresas orientadas a

estructuras disciplinadas y estrictas, ya que se especializan en productos complejos como químicos, maquinarias que demandan un proceso mucho más minucioso y un servicio post-venta. A diferencia de las empresas italianas que están especializadas en industrias como la iluminación, mobiliario, calzado y empaques. En estas industrias es necesario adoptar estructuras más flexibles y dinámicas para personalizar productos, atacar nichos de mercados y ajustarse a los rápidos cambios de tendencias en el mercado. En este factor se le da mucha importancia a la individualidad que cada trabajador aporta y conlleva a la construcción de la competitividad en una industria.

Porter (1990) indica que el éxito de una nación dependerá en gran medida de la motivación para trabajar y desarrollar habilidades, así como los tipos de educación disponibles para formar profesionales comprometidos a esforzarse por las metas de una organización.

2.2.2.2. Contexto microeconómico

Por otro lado, la competitividad tomada en cuenta niveles microeconómicos, muestra varias dimensiones como la especialización, la identificación de marca, las políticas de precios, los canales de distribución, entre otros. Dependiendo de la industria, ciertas dimensiones o factores tomarán mayor importancia y relevancia. Es decir, en la industria automotriz, por ejemplo, para medir la competitividad tendrá mayor relevancia analizar el liderazgo en tecnología y la identificación de marca que en la industria de fertilizantes de amonio, donde la identificación de marca es irrelevante y la tecnología y calidad deberán ser uniformes en relación a la competencia. Sin embargo, todos los factores o dimensiones están relacionados entre sí y tienen su grado de importancia. Aunque este varíe según la industria.

A continuación, se detallan los factores que Porter (2007) considera relevantes para analizar la posición de una compañía en la industria.

2.2.2.2.1. Especialización

Los niveles de especialización que una empresa maneje dependerán del grado en que se centre en una actividad o línea

específica en lugar de tratar de abarcar la totalidad de los segmentos de mercado. (Porter M. , Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2007)

2.2.2.2.2. Identificación de marca

La identidad de marca es lo que los clientes y consumidores perciben. Ellos asociarán los productos con la identidad de marca que maneje cada empresa, lo cual debe contribuir a la creación de lealtad o, por el contrario, a la destrucción de la misma. Cuando se habla de la identificación de la marca como factor para medir la competitividad, Porter (2007) indica que esta puede influir considerablemente en el precio, lo cual se torna positivo para las empresas que compiten en un mercado donde los consumidores y clientes buscan diferenciadores. La identificación de marca se logra por medio de la publicidad, la ardua labor del departamento de ventas y la correcta implementación de estrategias de marketing.

2.2.2.2.3. Selección de canales

Dependiendo de la industria y el tamaño de las empresas, se selecciona canales donde la empresa tenga contacto directo con los consumidores finales o sean propiedades propias, o por otro lado, se selecciona canales con distribuidores especializados o generales. Otra opción es la combinación de todos los canales. Sin embargo, que contribuya a la competitividad de la empresa dependerá del tipo de industria. (Porter M. , Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2007)

2.2.2.2.4. Calidad del producto

La calidad del producto es otro factor determinante para medir la competitividad. Sin embargo, tendrá mayor o menor importancia según el tipo de industria. Aquí se debe tomar en cuenta las características estándar del producto, sus especificaciones, el cumplimiento de tolerancias, no solo del producto final sino también de las materias primas utilizadas. Este análisis debe ser comparado con los datos de los productos de la competencia para lograr establecer un referente. (Porter

M. , Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2007)

2.2.2.2.5. Liderazgo tecnológico

Las compañías pueden hacer más eficientes sus procesos productivos mediante la automatización o mediante la implementación de tecnologías que mejoren los tiempos de entrega y aminoren los costos productivos. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el liderazgo tecnológico no necesariamente conlleva a liderazgo en calidad y viceversa. (Porter M. , Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2007)

2.2.2.2.6. Posición en costos

Para lograr una posición en costos que contribuya a la creación de ventajas competitivas, las empresas deben invertir en equipos e instalaciones que minimicen los costos. (Porter M. , Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2007)

2.2.2.2.7. Servicio

El servicio constituye un valor agregado muy significativo para lograr competir con otras empresas del mismo sector. Aún más, cuando los productos suelen ser muy similares y las condiciones del mercado no den para crear factores diferenciadores atribuidos específicamente al producto. En estos casos, el servicio se convertirá en ese aspecto diferenciador necesario para dominar un sector. Estos pueden ser una red interna de servicios, asistencia en ingenierías, servicio de seguimiento post-venta, entre otros.

El desarrollo del factor Servicio, también contribuirá al desarrollo de una integración vertical. (Porter M. , Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2007)

2.2.2.2.8. Política de precios

La política de precios dependerá de las decisiones que tome la empresa al momento de competir en el mercado. Sin embargo, otros factores antes mencionados como la posición en costos, la calidad del

producto y el liderazgo tecnológico influyen en la determinación de los precios. Esta política debe analizarse cuidadosamente según el tipo de industria y las condiciones del mercado para que pueda tener efectos positivos. (Porter M. , Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2007)

2.2.2.2.9. Relación con el gobierno de su país y con el gobierno del país anfitrión

Escoger estratégicamente el o los países donde una empresa va a operar, es de vital importancia porque cada país presenta sus políticas propias acerca del comercio y la administración de la empresa privada. Estas políticas representarán trabas o facilidades para las empresas. Así mismo podrán representar costos extras. Por ejemplo, países con políticas comerciales restrictivas, mantienen trabas al comercio exterior como altos porcentajes de tasas arancelarias o cuotas a la importación, lo cual repercute en costos extras que disminuirán la competitividad de las empresas en relación a otras localizadas en países sin barreras al comercio exterior. (Porter M. , Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2007)

2.2.3. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un aspecto derivado de la competitividad de una empresa o nación. Por tal motivo se debe comprenderla desde el análisis de varios aspectos que la pueden conformar. Estos aspectos pueden estar localizados en la fabricación, en la comercialización, en la entrega y en los servicios post-venta. En cada una de estas etapas se puede generar una diferenciación que podrá crear una ventaja competitiva o incluso se puede tratar de una ventaja en costos la que contribuirá a este fin. (Porter M. , Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2007)

2.2.3.1. Cadena de Valor

Porter (2007) explica que para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se deben revisar todas las actividades más relevantes de los

procesos y la forma cómo interactúan entre sí. Para este análisis se examina la cadena de valor, la cual ayudará identificar los puntos potenciales generadores de diferenciación y así mismo, los puntos críticos en costos que pueden llegar a mejorarse.

“El criterio fundamental de la diferenciación es la compañía y la función que su producto desempeña en la cadena de valor del cliente, de la cual dependen las necesidades de éste. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la compañía, sino cómo encaja en el sistema global de valores” (Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007)

Las cadenas de valor genéricas están conformadas por dos partes que son las actividades de apoyo y las actividades primarias. La primera, a su vez, está integrada por la infraestructura de la empresa, la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las adquisiciones. La segunda parte está integrada por la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, mercadotecnia y ventas, y el servicio. Las actividades primarias son las que tienen que ver netamente con la creación de un producto, venta y despacho al cliente. Por otro lado, están las actividades de apoyo que como su nombre lo indica, sirven de soporte a las primarias. Las actividades primarias y las de apoyo generan actividades de valor y la forma en que se realicen determinará si la compañía tiene costos altos o bajos en relación a la competencia. A continuación, se detallan las actividades primarias englobadas en las cinco categorías (Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007).

La logística de entrada

Esta categoría habla del inicio del proceso productivo cuando se receipta la materia prima, su almacenamiento y distribución interna dentro de la empresa.

Operaciones

En esta categoría se transforman los materiales receptados durante la logística de entrada en el producto final. Dicha transformación puede darse por medio del empaquetado, ensamblaje, mantenimiento, realización de pruebas y otras operaciones que cambien los atributos físicos iniciales.

Logística de salida

Aquí se manejan los procesos y actividades que resultan en almacenamiento, distribución del producto final a los clientes. Se considera la logística vehicular de reparto, el procesamiento de pedidos y su programación.

Mercadotecnia y ventas

Las actividades relacionadas a esta categoría son las que permiten a los clientes comprar los productos e incluyen actividades publicitarias, de promoción, fijación de precios, estrategias de ventas, entre otros.

Servicio

El servicio se puede dar antes, durante o posterior a la venta de un producto. Puede tomar forma de asesorías, instalaciones, reparaciones, capacitaciones, etc.

Una vez más se aclara que dependiendo del tipo de industria, se les dará mayor importancia a ciertas categorías. Por ejemplo, una empresa distribuidora deberá ser más eficiente en las categorías de logística de entrada y de salida.

2.2.3.2. Ventaja en costos

Las empresas pueden llegar a desarrollar ventajas competitivas de 2 formas; mediante una ventaja en costos y mediante estrategias de diferenciación. A pesar de esto, la ventaja en costos se puede decir que es de mayor importancia, ya que una ventaja en diferenciación no se logra si el precio supera el costo de la diferenciación. Se debe recalcar que el manejo de los costos de una compañía estará totalmente atada a las políticas de la misma, ya que en base a ellas se decidirá cuánto

presupuesto se designará para cada actividad de la cadena de valor. Por ejemplo, si se le destinará el presupuesto necesario para mantener una calidad óptima o no. (Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007)

En el siguiente listado se mencionan actividades en las que las empresas pueden reducir costos obteniendo un impacto importante.

- Diseño, desempeño y características del producto
- Mezcla y variedad de los productos ofrecidos
- Nivel de servicio
- Inversión en actividades relacionadas con la mercadotecnia y el desarrollo tecnológico
- Tiempo de entrega
- Clientes atendidos, categorizándolos por clases (A,B,C)
- Canales de distribución, distribuyendo producto por medio de menos distribuidores pero mejorando la eficiencia para que abarquen mayor área geográfica
- Tecnología
- Especificaciones de las materias primas o de otros insumos utilizados en la elaboración de los productos finales
- Sueldos y prestaciones a los empleados
- Gastos asociados al departamento de Recursos Humanos con respecto a capacitaciones, actividades motivacionales y gastos de contratación

(Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007)

Obtención de una ventaja en costos

De acuerdo a Porter (2007), se puede lograr una ventaja en costos de dos maneras; controlando los factores de costos y reconfigurando la cadena de valor. La primera se aplica solo controlando las actividades de valor que signifiquen un alto porcentaje de los costos totales y haciéndolo mejor que la competencia. La segunda se trata de re-diseñar un proceso

o varios para hacerlo más eficiente en cualquiera de las actividades primarias. La reconfiguración de la cadena de valor logra cambios significativos cuando la cadena de valor se vuelve muy diferente a la de otras compañías participantes en la misma industria. Estas cadenas diferentes pueden mostrar su singularidad en: diferentes procesos de producción, diferencias de automatización, métodos de ventas directas en lugar de indirectas, nuevos canales de distribución, diferentes materias primas, medios de publicidad y ubicación estratégica de las instalaciones en relación a los proveedores y clientes. Porter (2007), también indica que se debe hacer énfasis en la reducción de costos de las actividades que no aporten a la creación de diferenciación. (Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007)

Cuando se desea crear una ventaja en costos, controlando los costos o reconfigurando la cadena de valor, se debe analizar detenidamente cada una de las actividades que la conforman y compararlas con las de la competencia. Luego de eso se deben plantear preguntas claves para descubrir nuevas formas de operar. Por ejemplo, Porter (2007) plantea las siguientes tres preguntas para que sirvan como guía:

¿Cómo podemos realizar la actividad de manera distinta e inclusive eliminarla?

¿Cómo podemos reordenar o reagrupar un conjunto de actividades conexas de valores?

¿Cómo podrían las coaliciones con otras compañías reducir o eliminar costos?

Resumiendo, este apartado, para lograr una ventaja en costos es necesario realizar un análisis detenido en cada actividad, identificando la cadena de valor con sus costos respectivos. Además, se debe determinar cómo interactúan las cadenas, determinar las cadenas de valor de la competencia con sus costos, diseñar estrategias para disminuir costos por medio de la reconfiguración o controlando los factores. Finalmente, controlar que las acciones para la reducción de costos no afecten las

acciones de diferenciación y comprobar que los esfuerzos por reducir costos sean efectivos.

2.2.3.3. Ventaja en diferenciación

En conjunto con la ventaja en costos, la diferenciación es el segundo y último tipo de ventaja competitiva. La diferenciación lograda es la que distingue en algún aspecto en especial a la empresa y a su producto de la competencia. Sin embargo, erróneamente se suele atribuir esta ventaja competitiva a actividades de mercadotecnia y al producto en sí, cuando la diferenciación puede originarse en cualquier punto de la cadena de valor que sea relevante y significativa.

Fuentes de la diferenciación

La cadena de valor está conformada por varios factores que pueden crear singularidad y es trabajo de la empresa identificarlos debidamente. Existen varios factores que pueden generar la singularidad en una empresa y son los siguientes:

Decisiones políticas: las decisiones que tome la directiva de una empresa son las que tendrán mayor importancia o impacto en la creación de la diferenciación y pueden tratarse sobre las características del producto, servicios prestados, nivel de inversión en publicidad, la tecnología implementada para el desarrollo de las actividades productivas, procedimientos de ventas, nivel de instrucción del personal contratado, entre otros.

Nexos dentro de la cadena de valor: Los nexos habla de la relación o dependencia que tienen ciertas actividades de la cadena con otras. Es decir, lo que suceda con una actividad tendrá influencia en el desempeño de otra. Por ejemplo, la optimización de servicios post-venta se puede mejorar el desempeño y funcionamiento del producto principal. Así, de esta manera, dos sectores de la cadena de valor se interrelacionan para mejorar desempeños y creando diferenciación.

Nexos con los proveedores: Para crear singularidad por medio de los proveedores se debe coordinar con ellos para reducir lead times y sincronizar procesos para que tanto proveedor como comprador trabajen

en armonía creando un sistema de abastecimiento-producción continuo y eficiente.

Nexos con los canales: Lograr que los canales de venta trabajen más eficientemente y que contribuyan a la diferenciación implica capacitarlos en la venta del producto, asistirlos en la venta e incluso apoyarlos económicamente para que puedan llevar a cabo las actividades marquetarias para la venta

Oportunidad: Crear diferenciación puede resultar del momento en que una empresa decida entrar al mercado. Es decir, las empresas deben utilizar su astucia para aprovechar las oportunidades de cada etapa o situación del mercado. Por ejemplo, si una empresa es pionera o la primera en entrar a determinada industria, puede marcar una diferenciación con la futura competencia por medio de la imagen original con la que comienza esa industria. Por otro lado, si la empresa decide entrar a una industria ya desarrollada y madura con varios competidores, puede aprovechar la oportunidad de entrar utilizando la última tecnología. Y de esta manera crear diferenciación.

Ubicación: La diferenciación es costosa y por esa razón, se debe analizar cuidadosamente cómo generarla. Para esto, se pueden implementar actividades de valor generadoras de diferenciación en lugares más visitados, más accesibles o que generen mayor tráfico.

Interrelaciones: un método muy utilizado actualmente, es la combinación de servicios o productos propios con otros complementarios de alguna empresa aliada.

Aprendizaje y desbordamiento: El aprendizaje se debe dar en cualquier fuente de diferenciación. Es mediante el aprendizaje que una diferenciación se vuelve sustentable, ya que la empresa logra entender y aprender a realizar actividades de valor de una manera más eficiente y mejor.

Integración: Esto es un efecto dominó en las actividades de valor que hace que todas coordinadas entre sí, generen diferenciación. Se trata de identificar actividades nuevas que se puedan relacionar y conectar con las

ya existentes. Por ejemplo, integrar actividades que hacen los proveedores o los canales para así ser la única empresa de la industria que ofrece una cadena de servicios o productos completos.

Escala: La venta, producción o distribución a escala significa hacerlo en grandes volúmenes o cantidades. Esto puede permitir una reducción en tiempos de entrega, es decir aumentar la disponibilidad inmediata. Además de contribuir a la reducción de costos.

Factores institucionales: Factores relacionados al comportamiento organizacional pueden llegar a ser representativos en la calidad de servicio entregado por el recurso humano de la empresa. Cuyo desempeño variará dependiendo de las políticas internas de la empresa.

Cada empresa perteneciente a una industria determinada deberá identificar qué fuentes de las antes expuestas, le generarán diferenciación. Como se mencionó anteriormente, todo dependerá de su cadena de valor y la de la competencia. Adicionalmente, tener bien identificadas las fuentes, conllevará a resultados sostenibles en el tiempo.

Valor para el cliente

Se debe tomar en cuenta que no toda actividad o aspecto diferente creará una ventaja de diferenciación. Para que la actividad sea considerada como una ventaja competitiva de diferenciación debe ser valiosa para el cliente en su cadena de valor. Por este motivo, no solo basta conocer la cadena de valor de la propia empresa y de la competencia, sino también del cliente. Generar valor para el cliente, implica dos cosas; 1) la reducción de costos del cliente y 2) mejoramiento del desempeño del cliente.

Reducción de costos del cliente: Las empresas deben tratar de generar una diferenciación por medio de diferentes fuentes y una de ellas debe ser reducir los costos subsecuentes de sus actividades al usar el producto en cuestión. Para esto, la empresa debe conocer muy bien los usos, beneficios de su producto para su cliente, así como también conocer lo

más que pueda de sus procesos. Teniendo ese conocimiento, se podrá desarrollar estrategias para reducir sus costos y crear mayor beneficio para ellos. Formas para lograr esto son las siguientes:

- Reducir el costo de entrega
- Reducir el costo de servicios post-venta como instalaciones y mantenimientos
- Reducir costos directos de producción como la mano de obra
- Reducir costos indirectos como publicidad, o costo de transporte del producto final
- Reducir el riesgo de fracaso o errores de producción y así, reducir el costo previsto en caso de suceder

(Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007)

Mejoramiento del desempeño del cliente

Para lograr mejorar el desempeño de los clientes es necesario conocer y entender bien sus necesidades para que mediante del producto o servicio ellos puedan lograr sus objetivos o al menos facilitarles el camino hacia el logro de esas metas. La percepción de valor por el cliente muchas veces es difícil de establecer por el mismo cliente, ya que ellos mismos no saben cómo un producto o servicio puede reducir sus costos o mejorar su desempeño. Esto genera que la ventaja competitiva por diferenciación no se aprecie correctamente. Muchas empresas en calidad de clientes que tienen esos problemas para identificar si un producto o servicio les aporta valor, se basan en otros factores que los hace inferir si el producto de esa compañía mejorará su desempeño o no. Esos factores se los conoce como señales de valor y son representados por la publicidad, reputación, profesionalismo, presentación e imagen de la fuerza de ventas y atractivo de las instalaciones. Esto quiere decir que, si una empresa logra presentar un producto de características estándar de forma eficaz mediante señales de valor, podrá proponer un precio mayor

(Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007).

2.2.4. Competitividad global

“Una industria global es aquella en que las posiciones estratégicas de los competidores dentro de los mercados geográficos o nacionales se ven afectadas profundamente por su posición total”
(Porter M. , 2007)

Competir a nivel global claramente puede traer grandes ventajas para las empresas, pero también puede conllevar superar varios obstáculos que suelen ser de alto costo y difícil ejecución. Además, se debe analizar detenidamente la industria en la que se quiere competir globalmente, ya que las ventajas que se pudiesen obtener de una estrategia global variarán dependiendo de sector a sector. A pesar de que algunas pocas compañías nacen siendo globales, la mayoría pasa por un arduo proceso de internacionalización. Para iniciarse en ese proceso deben analizar las diferencias entre la competencia internacional y la nacional. Las diferencias principales radican en las siguientes:

- Diferencias del costo de los factores entre países
- Diferencias en los mercados del exterior
- Funciones de los gobiernos de cada país
- Diferencias de objetivos, recursos y capacidad para controlar e investigar a la competencia internacional

Adicionalmente, las empresas no solo deben tener en cuenta como se diferenciará la competencia nacional versus la internacional, sino que también deben analizar los nuevos riesgos que enfrentarán a nivel global y el nivel de ventaja estratégica que se obtendrá de la internacionalización (Porter M. , 2007).

2.2.4.1. Fuentes de la ventaja competitiva global

La ventaja competitiva global se la puede lograr por medio de cuatro formas:

- La ventaja comparativa
- Las economías de escala
- Las ventajas de la diferenciación del producto
- Tecnología

A continuación, se explicarán cada una de estas fuentes.

Ventaja comparativa

Este concepto clásico del comercio internacional indica que los países que logren especializarse en la producción y exportación de un bien en específico, reduciendo de esta forma sus costos en relación al resto del mundo, tendrán una ventaja comparativa.

Economías de escala en la producción

En este modelo se centraliza la producción en una posición geográfica que por sus condiciones presente costos de producción reducidos considerablemente. Esa reducción de costos se logra cuando las cantidades a producirse llegan a cierto nivel óptimo y así, a mayores unidades producidas, menor el costo unitario del producto elaborado.

Experiencia global

La competencia en un mercado global permite que las empresas localizadas en distintas áreas geográficas logren tener una curva de aprendizaje mucho más rápido que el que lo tendría una empresa que solo compita nacionalmente. Esto se debe a que las empresas pueden instruir y compartir a sus sucursales en otras partes del mundo las mejoras que hayan concluido según las experiencias que hayan tenido sus fábricas.

Diferenciación de productos

Participar en la competencia internacional influye considerablemente en la creación de una diferenciación, lo cual es una ventaja competitiva. Por ejemplo, si las empresas mediante sus marcas

logran estar presentes y posicionarse en mercados internacionales importantes para una industria determinada, esto contribuirá enormemente a la imagen de la marca y a su reputación.

Tecnología de los productos patentes

La tecnología siempre se está innovando y actualizando. El resto del mundo sigue caminando hacia nuevas formas de operar más eficientemente y la competencia internacional, es lo que le va a permitir a las compañías estar al día y ser parte de la modernización. Dicha modernización mejora la competitividad al mejorar procesos productivos, reduciendo sus costos, tiempos y mejorando la calidad. (Porter M. , 2007)

2.2.4.2. Obstáculos de la competencia global

Así como hay ventajas competitivas en el ámbito global, también hay obstáculos que dificultan los procesos de internacionalización exitosa. Dichos obstáculos repercutirán en los costos operacionales y otros simplemente estorbarán en los procesos administrativos. Unos pueden ser más perjudiciales que otros, pero esto variará dependiendo del tipo de industria, de su magnitud y de las ventajas competitivas que se logren una vez superados dichos obstáculos.

2.2.4.3. Obstáculos económicos

Los obstáculos que repercuten en el aspecto económico son amplios y analizan temas de transporte, canales de distribución, segmentación, necesidades del mercado nacional, fuerza de ventas, tiempos de entrega y demanda mundial. A continuación, se explicarán cada uno de ellos.

Costos de transporte y almacenamiento

Como se mencionó anteriormente, la producción centralizada puede abaratar costos, sin embargo, ese ahorro se anula por los altos valores del sistema de transporte y almacenamiento. Eso se da en industrias donde los productos por sus características propias son difíciles de transportar o demandan más cuidado por ser cargas peligrosas (Porter

M. , 2007). También se da, cuando los mercados son de difícil acceso y requieren varios tipos de transporte para llegar a ellos. Por ejemplo, lograr llevar productos a Bolivia. Primero se debe incurrir en el costo del transporte marítimo hasta a Perú o Chile para luego seguir vía terrestre hasta Bolivia. (Porter M. , 2007)

Diferentes necesidades del mercado local

Cuando una empresa va a incursionar en otros países, debe analizar los aspectos internos de cada mercado, porque las necesidades y hábitos variarán dependiendo de la cultura, nivel del ingreso, religión, clima, entre otros. Es por esto que cuando se quiere introducir un producto que ya compite en otros mercados del mundo, muchas veces se deben ajustar sus características al nuevo mercado a ingresarse. Dependiendo de la gravedad del cambio que se deba hacer al producto, se incurrirá en un mayor costo de producción del mismo. Dichos cambios pueden estar basados en cambios de tecnología, materia prima, empaque, etc. Es decir, la empresa se enfrentaría a un costo de modificación para adaptar su producto al mercado nacional y este costo repercutirá en el precio de venta. (Porter M. , 2007)

Canales de distribución

Dependiendo del tipo de industria, se necesitará un canal de venta directa o por medio de distribuidores locales. Para los casos en que se necesite vender por medio de distribuidores locales, se presenta una resistencia por parte de ellos a productos extranjeros. Esta barrera se suele romper si las empresas les dan un porcentaje de concesión o firman acuerdos de exclusividad otorgando comisiones de venta u otro tipo de beneficios como facilidades de pago o incluso precios más bajos. Una vez lograda la inserción en el mercado por medio de los distribuidores grandes es incluso mejor para la empresa transnacional en cuanto a costos, que si tuviera que generar alianzas con muchos distribuidores pequeños. (Porter M. , 2007)

Fuerza de ventas

Una vez más, dependiendo del tipo de industria y producto, si es que el producto demanda una venta directa representará un mayor esfuerzo económico para la transnacional al competir con empresas locales que tengan su fuerza de venta al detalle cerca del cliente final. (Porter M. , 2007)

Tiempos de entrega

Los tiempos de entrega son cruciales, porque tiempo es dinero. Más aún cuando la industria en cuestión cambia sus productos de forma rápida. Por ejemplo, la industria de teléfonos celulares o la moda. Las transnacionales deben hallar un equilibrio entre enviar a tiempo los productos y hacerlo a costos bajos para que el precio final no se vea mayormente afectado y pueda competir con las empresas locales. (Porter M. , 2007)

Segmentación compleja de los mercados

Cuando en un mercado existen muchas variedades de un producto y se ha desarrollado la capacidad de elaborar bienes específicos, la segmentación se hará más difícil y costosa. Para una empresa local será mucho más sencillo conocer y adaptarse a su mercado que una transnacional con producción centralizada. (Porter M. , 2007)

Demanda mundial

Porter (2007), indica que no puede haber competencia global sino hay una demanda significativa que la acompañe. Esto normalmente se da cuando el mercado de cierto bien o servicio es nuevo y porque solo está atendiendo necesidades de un grupo reducido de clientes. Este obstáculo se vence con el tiempo, ya que otros países tienden a imitar prácticas exitosas y así el uso de un producto o servicio se va difundiendo hasta crear una demanda mundial.

2.2.4.3.1. Obstáculos administrativos

Marketing

El marketing trabaja directamente con el mercado local y debe ajustar sus estrategias a las necesidades y características locales. A pesar de que los productos a nivel global no varíen mucho, el marketing si debe hacerlo. Es por esto que la experiencia y conocimiento obtenido en otras áreas geográficas no se puede explotar, lo cual hace a la transnacional menos eficiente en el marketing en relación a la competencia local. (Porter M. , 2007)

Servicios intensivos locales

Para las transnacionales es difícil competir en la industria local cuando mantienen una estructura centralizada. Muchos mercados demandarán como factor diferenciador que se ofrezcan ciertos servicios complementarios para los cuales las empresas deben reaccionar con agilidad para que realmente represente un valor para el cliente. Las empresas locales tienen esa ventaja al poder reaccionar rápidamente. Una forma de poder combatir este obstáculo es estableciendo unidades descentralizadas en cada mercado. (Porter M. , 2007)

Tecnología cambiante

Al igual que los servicios locales, las empresas locales estarán en mejores condiciones de adaptar rápidamente su oferta de productos a la cambiante tecnología y necesidades del mercado. Siempre y cuando mantengan su producción y diseño en la misma área geográfica. A diferencia de las transnacionales que por su condición centralizada, demorará mucho más tiempo. (Porter M. , 2007)

2.2.4.3.2. Obstáculos institucionales

Obstáculos gubernamentales

Muchas economías mantienen políticas proteccionistas para la industria local, el empleo y la balanza de pagos. Por lo general las barreras que los gobiernos imponen se resumen en las siguientes:

- Aranceles y derechos
- Cuotas de importación
- Compra preferencial del gobierno a empresas locales
- Prioridad y preferencias al desarrollo, producción e investigación dentro del país
- Preferencias tributarias para las empresas nacionales
- Preferencias fiscales para las empresas nacionales

Lo que muchos gobiernos implementan son leyes o disposiciones para que empresas transnacionales puedan entrar al mercado local, pero comprometiéndolas a producir en el mismo país. Esto imposibilita gozar de las ventajas de las economías de escala y estrategias centralizadas. (Porter M. , 2007)

2.2.4.4. Enfoque Estructural de la competencia en una industria

Porter en su libro *Estrategia Competitiva* (2007) explica que la estructura de una industria dependerá de la fortaleza de sus fuerzas que a su vez, determinan el nivel de inversión en dicha industria e incentiva el rendimiento. Las cinco fuerzas competitivas en una industria son la entrada, el riesgo de sustitución, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad de los competidores actuales.

“La fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formación de estrategias.” (Porter M. , 2007)

Conocer, definir y analizar la industria es esencial para luego poder formular estrategias competitivas. Lograr definir la industria supone identificar a todos sus rivales conformados por las cinco fuerzas competitivas. Una vez hecho esto, se puede delimitar los subsectores donde realmente se desempeñará la empresa en cuestión y donde se realizará la estrategia competitiva. (Porter M. , 2007)

2.2.4.5. Estrategias Competitivas

Como se mencionó anteriormente, las empresas mediante el desarrollo de una estrategia competitiva tratarán de hacer frente a las cinco fuerzas competitivas para lograr un mejor rendimiento sobre la inversión. (Porter M. , 2007) Las estrategias que la empresa decida realizar deberán estar personalizadas a las condiciones de la misma empresa basadas en sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, Porter (2007) menciona tres estrategias genéricas que pueden implementarse todas a la vez o de forma individual.

Para atacar las cinco fuerzas competitivas antes expuestas, se presentan las siguientes tres estrategias genéricas:

1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

2.2.4.5.1. Liderazgo global en costos

El liderazgo en costos conlleva que toda la organización esté direccionada y alineada con el objetivo de reducir costos en las distintas áreas y procesos. Es por esto, que para lograr hacerlo, los directivos o cabezas de la empresa deben prestar especial atención al control de costos. Lograr una reducción de costos considerable, pondrá a la empresa en una posición ventajosa en relación a la competencia y será identificada como una forma de defensa. Además, una posición de costos bajos generará incrementos en los rendimientos. Por ejemplo, Porter(2007) dice lo siguiente:

“La protege frente a los compradores poderosos, porque éstos ejercen poder solo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los insumos.” (Porter M. , 2007)

Alcanzar estos beneficios del liderazgo en costos, es necesario contar con cierta participación de mercado o contar con algún tipo de

ventaja como lo sería un acceso preferencial a materias primas o canales de distribución. Para implementar una estrategia de reducción de costos, es necesaria una importante inversión en tecnología, equipos, maquinarias que en un principio generarán pérdidas para lograr ganar participación de mercado. Una vez ganada esa participación, se podrá producir a escalas mayores, ahorrando costos lo que finalmente mostrará altos márgenes de utilidad. Cuando se quiere mantener este tipo de estrategias, se aconseja reinvertir lo ganado en actualización de equipos y tecnología para seguir o mantener la posición de reducción de costos (Porter M. , 2007).

2.2.4.5.2. Diferenciación

La diferenciación es una estrategia que se puede aplicar en varios aspectos o dimensiones de un producto, por medio de los cuales el mercado va a percibir el producto como algo único. Como se mencionó anteriormente, el factor diferenciador puede darse en el diseño, imagen de la marca, canales de distribución, tecnología, disponibilidad, servicio al cliente, entre otros. Una vez lograda la diferenciación, los rendimientos aumentan y se combaten las cinco fuerzas competitivas, pero de forma diferente que la estrategia de liderazgo en costos. Así como la posición de costos bajos protege contra la rivalidad de otras compañías, la diferenciación también lo logra porque crea lealtad de los clientes hacia la marca. Además, reduce la sensibilidad al precio de los clientes. Al reducir la sensibilidad al precio, se puede lograr aumentar los márgenes de utilidad lo que, a su vez, permite prescindir de costos bajos. Si los márgenes aumentan, el poder que ejercen los proveedores y compradores pierden valor porque no tienen opciones similares de productos y porque se vuelven menos sensibles al precio. La diferenciación también permite que se logren levantar las barreras contra la entrada a un mercado por la lealtad de sus clientes y porque la competencia no logra superar el factor que hace único al producto, el factor diferenciador.

Por otro lado, esta estrategia implica que se debilite la estrategia de Liderazgo en Costos, ya que una diferenciación conlleva altas inversiones en diseño, materias primas de calidad, o servicios complementarios costosos (Porter M. , 2007).

2.2.4.5.3. Enfoque o concentración

El enfoque se trata sencillamente de segmentar el mercado en cual se quiere participar. Delimitarlo bien, de modo que sea un nicho, donde se procura dar un servicio sobresaliente en relación a la competencia. Mediante la correcta segmentación, se concentran las fuerzas de una empresa para prestar mayor y mejor atención a las necesidades del mercado en vez de tratar de atender un mercado más amplio y extenso. De esta forma, aumenta el nivel de satisfacción de los clientes. Esta estrategia no logra una diferenciación o liderazgo en costos en un mercado general, pero si logra una o ambas en el nicho que haya escogido. La concentración sirve para identificar y seleccionar mercados menos vulnerables a productos sustitutos o donde la competencia tiene una posición más débil (Porter M. , 2007).

El siguiente cuadro elaborado por Michael Porter (2007) en su libro *“Estrategia Competitiva; técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*, muestra las habilidades, recursos y necesidades organizacionales requeridas para las tres estrategias genéricas expuestas.

Tabla 1

<u>Estrategia genérica</u>	<u>Habilidades y recursos requeridos comúnmente</u>	<u>Necesidades organizacionales comunes</u>
Liderazgo en costos globales	<p>Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales</p> <p>Habilidades de ingeniería de procesos</p> <p>Supervisión meticulosa de la mano de obra</p> <p>Productos diseñados para facilitar la manufactura</p> <p>Sistema barato de distribución</p>	<p>Riguroso control de costos</p> <p>Informes detallados y frecuentes de control</p> <p>Organización y responsabilidades bien estructuradas</p> <p>Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos</p>
Diferenciación	<p>Sólidas capacidades de marketing</p> <p>Ingeniería de productos</p> <p>Estilo creativo</p> <p>Gran capacidad de investigación básica</p> <p>Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad</p> <p>Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades</p>	<p>Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing</p> <p>Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas</p> <p>Comodidades para atraer mano de obra calificada, científicos o personas creativas</p>

	obtenidas de otras industrias Cooperación incondicional de otros canales	
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico

Tabla 1: Habilidades, Recursos y Necesidades Organizacionales requeridas para las estrategias competitivas

Fuente: Porter (2007)

2.2.4.5.4. Estrategia defensiva

Toda empresa que participe en algún mercado tendrá que competir con otras compañías que pueden ser nuevos participantes u otros competidores que están en la búsqueda de reposicionamiento. Tener establecido el tipo de estrategia para combatir la competencia será de gran ayuda para dificultarles sostenidamente la participación en el mercado a los rivales. La estrategia defensiva se centra en las probabilidades de ataque para que los mismos sean dirigidos a áreas menos peligrosas o para quitarles intensidad. Esta estrategia tiene un costo que se ve reflejado en pérdida de rentabilidad de corto plazo para lograr afianzar la sustentabilidad. Las acciones que se realicen en esta estrategia deberán ser flexibles y cambiantes, ya que el mercado se encuentra en constante movimiento. Por esta razón se deben adaptar a las distintas etapas. (Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007)

Para poder llevar a cabo una estrategia defensiva, se deben realizar tácticas defensivas que suelen ser de alto costo y por esta razón, influyen en la reducción de la rentabilidad a corto plazo. Sin embargo,

mejoran la sustentabilidad a largo plazo. (Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007)

Las tres tácticas defensivas se detallan a continuación:

- Elevar las barreras estructurales
- Intensificar las represalias previstas
- Reducir el incentivo del ataque

Táctica 1: Elevar las barreras estructurales

Las barreras estructurales contra el ingreso y la movilidad dificultan la participación de los rivales en un mercado específico, y contribuyen a la mejora de la ventaja competitiva en la cadena de valor. Formas de elevar dichas barreras son las siguientes: `

- Fijando precios defensivos bajos a los productos equivalentes a los de la competencia
- Ampliando el portafolio de productos para desaparecer los nichos potenciales de productos
- Introduciendo marcas que se asemejen o equivalgan a las características del producto del competidor
- Bloquear los canales de acceso por medio de contratos exclusivos con canales, ofrecer al canal líneas de productos completas, descuentos agresivos por volumen, etc
- Incrementar los costos del cambio para el comprador por medio de capacitaciones gratuitas para el personal del cliente en el uso del producto, desarrollo de productos entre empresa y cliente, entre otros.
- Incrementar las economías de escala a través de una mayor inversión en publicidad, acelerando la rapidez del cambio tecnológico, aumento en fuerza de ventas, etc.
- Aumentar las necesidades de capital, incrementando el financiamiento a clientes
- Excluir tecnologías alternas patentándolas viablemente

- Contar con proveedores exclusivos cerrando contratos de exclusividad con los mejores, comprando localidades estratégicas para que los competidores no tengan acceso a ellas, entre otros

(Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007)

Táctica 2: Intensificación de la represalia esperada

Esta táctica defensiva genera una percepción en el rival de que va a tener que lidiar con represalias severas. A continuación, se listan algunas de las acciones para lograr esta táctica.

- Declarar la decisión de defender su participación de mercado
- Informar el establecimiento de barreras
- Establecer acciones de bloqueo
- Igualar o mejorar precios o condiciones que ya ofrezca la competencia.
- Invertir en instalaciones especializadas
- Establecer coaliciones defensivas

(Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007)

Táctica 3: Reducción del incentivo para atacar

Aminorar el incentivo a atacar al competidor es el objetivo de esta táctica. Se lo puede realizar por medio de las siguientes acciones:

- Renunciar a los rendimientos actuales para que se vuelva menos atractivo competir por medio de reducción de precios o altos descuentos
- Manejo de las suposiciones de los competidores que tienen percepciones muy positivas de una industria y que por eso desean atacarla. Se combate esas suposiciones patrocinando estudios que revelen las creencias erróneas de la competencia

(Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007)

2.2.4.5.5. Estrategia ofensiva

Toda industria tiene un líder que goza de ciertas ventajas en el mercado que van desde la reputación hasta acceso preferencial a materias primas o proveedores. Son los líderes los que establecen barreras para mantener al margen a los competidores amenazándolos con represalias como las expuestas anteriormente. Sin embargo, los líderes también tienen debilidades. Los rivales de un mercado lo que buscan es atacar a la ventaja competitiva del líder para de esta forma debilitarlo. der para de esta forma debilitarlo.

Porter (2007) detalla tres condiciones que los competidores deben cumplir para atacar al líder.

1. Ventaja competitiva sostenible: el competidor debe lograr tener una ventaja competitiva en costos o en diferenciación. Si llega a tenerla en costos puede aprovechar rebajas en sus precios para ganar una mejor posición o por medio de sus altos márgenes, reinvertir en tecnología para mejorar su participación. En caso de tratarse de la diferenciación, se pueden establecer precios más altos que así mismo aumenten los márgenes y permitan el desarrollo productivo y de posicionamiento.
2. Proximidad con otras actividades:

El competidor podrá desafiar o atacar al líder por medio de la diferenciación en caso de que el líder mantenga una ventaja en costos, pero esto solo funcionará si el competidor posee una proximidad en costos. En caso de que no la posea, el líder mantendrá su ventaja y la usará para superar la diferenciación del competidor. Por otro lado, si el competidor decide utilizar estrategia en costos, simultáneamente debe crear alguna ventaja de diferenciación, o sino el líder por medio de sus amplios márgenes obtenidos con precios altos, podrá ser capaz de emplear fuertes represalias contra el competidor.

3. Algunos obstáculos que impiden al líder tomar represalias:

Otra forma de atacar al líder es debilitarlo al atacar su capacidad de tomar represalias contra sus competidores.

Vías de ataque contra los líderes

Reconfiguración

La reconfiguración implica que el competidor cambie ciertas actividades de valor o cambie toda su cadena para lograr reducir sus costos o crear diferenciación. Ciertas tácticas para la reconfiguración se listan a continuación:

- Cambio en las características del producto
- Sistemas logísticos más eficientes
- Mejora del procesamiento de pedidos
- Cambios de mercadotecnia

(Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007)

Redefinición

Los competidores pueden optar por redefinir el alcance que tendrán en el mercado. Pueden llegar a reducirlo y especializarse o ampliarlo. Los cuatro tipos de redefinición son los siguientes:

- Concentración de la industria en cuanto a los clientes, producto o canales de distribución
- Integración o desintegración de las actividades internas
- Redefinición geográfica, ampliando o reduciendo la competencia de una locación a otra
- Estrategia horizontal, adentrándose en una industria complementaria o relacionada

(Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007)

Gasto puro

El gasto puro implica pagar por participación de mercado, identificación de marca por medio de publicidad. De esta forma, con una inversión importante, el competidor pretenderá lograr un liderazgo en costos o diferenciación. Según Porter (2007) esta estrategia cuesta mucho dinero y pocas veces es exitosa. (Porter M. E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2007)

2.3. Comercio Internacional

El comercio internacional no es un concepto nuevo que se ha desarrollado en los en las últimas décadas por medio de la globalización. De hecho, el comercio internacional ya aparece en la antigua Grecia en el siglo V a.C. cuando los mercaderes viajaban a la India por la ruta de la Seda para adquirir especias, telas entre otros bienes para llevarlos a sus ciudades y venderlas como objetos de lujo. Comercio Internacional significa un intercambio de productos y servicios entre países, conectando el mundo y los mercados. La comercialización entre países comenzó a desarrollarse con mayor fuerza entre 1890 y 1918, año en que acaba la I Guerra Mundial. El motivo para este desarrollo es la mejora en los sistemas de transportes como el barco de vapor y el ferrocarril que facilitan la movilidad de bienes. El siguiente pico en el desarrollo del Comercio Internacional ocurre después de finalizar la II Guerra Mundial, periodo en que mejoran las formas de transportar productos como por ejemplo, por medio de contenedor. La creación del contenedor permitió que los bienes se trasladen de forma más segura, eficiente y de bajo costo (Feenstra & Taylor, 2008).

2.3.1. Teorías del Comercio Internacional

La razón principal para la existencia del Comercio Internacional es que los países obtengan productos y servicios de otros orígenes que no existen dentro del país. Por otro lado, otra razón es adquirir productos de otros orígenes a menor precio y mejor calidad que los que se obtienen internamente. Sin embargo, el modelo de David Ricardo menciona las siguientes 4 razones:

- Tecnología: los países tienen diferentes capacidades de producción gracias a la tecnología que cada uno maneje
- Recursos: los países tienen diferente disponibilidad de recursos productivos de tierra, trabajo y capital
- Externalización: en ocasiones es mejor producir en un país y ensamblar en otro por motivos de costos
- Distancia: la distancia física entre los países que comercian entre sí, influirá en el costo del producto, porque una mayor distancia repercutirá en un costo mayor cargado al precio del bien

Además de las cuatro razones mencionadas, David Ricardo desarrolló dos conceptos para explicar su teoría sobre que no era necesario imponer altos aranceles a los productos importados para mantener las importaciones menores a las exportaciones, ya que con un equilibrio de (exportaciones igual a importaciones) todos los países participantes en el comercio saldrían beneficiados. De aquí, parten los conceptos de ventaja absoluta y ventaja comparativa.

2.3.1.1. Ventaja absoluta

La ventaja absoluta indica que un país posee el factor tecnología para producir un determinado producto a un nivel superior que otro país. Por ejemplo, Ecuador posee el maracuyá de mejor calidad del mundo por sus condiciones climáticas y características de la tierra, en relación a países como Costa Rica o Vietnam que también cultivan esta fruta, pero obtienen calidades inferiores. Siendo así, Ecuador tiene una ventaja absoluta en la producción de maracuyá en relación a los mencionados países.

2.3.1.2. Ventaja Comparativa

Esta teoría nace del concepto de la Ventaja Absoluta, ya que indica que un país puede tener Ventaja Absoluta en la producción de un determinado bien, sin embargo, puede no poseer Ventaja Comparativa. Un país A puede ser mejor produciendo dos bienes debido a su tecnología, pero otro país B que posee una desventaja absoluta en la

producción de esos dos mismos bienes, puede tener un costo de oportunidad inferior al producir uno de ellos. La teoría de David Ricardo dice que el país que tenga un menor costo de oportunidad al producir un bien es el que tendrá la Ventaja Comparativa. Dicha ventaja es la razón del patrón del comercio, según David Ricardo. Por eso los países prefieren comercializar con China que con Alemania, a pesar de que Alemania sea líder en tecnología (Feenstra & Taylor, 2008).

2.3.1.3. Modelo de Factores Específicos

Este modelo explica que las industrias poseen factores productivos que pueden movilizarse entre las industrias, pero con un costo. Cuando un país se abre al comercio exterior, se generarán ganancias. Sin embargo, se presentarán pérdidas en algunos de los factores utilizados para producir el bien o los bienes a exportar. Las industrias funcionan con diferentes factores, pero mantienen uno en común que es el trabajo, al cual se lo llama *factor móvil*. Los factores propios de cada industria son los llamados *factores específicos*. Para este modelo se plantea que existen solo dos países en el análisis; el propio y el extranjero, y dos industrias; la manufacturera y la de alimentos. Cuando un factor aumenta en la cantidad en la que se lo emplea y la cantidad de los otros factores permanecen igual, y simultáneamente la cantidad producida aumenta, se le conoce como rendimientos decrecientes. Este modelo muestra que los factores específicos, es decir los que no son móviles, son los que pueden salir ganando más o también salir perdiendo más cuando se apertura el comercio al resto del mundo. Cuando el precio del producto importado cae, los factores productivos específicos del país importador generan pérdidas. En contraparte, si el precio del producto exportado aumenta, los factores productivos específicos del país exportador tendrán ganancias (Feenstra & Taylor, 2008).

Como se mencionaba anteriormente, este modelo muestra un factor móvil que es el trabajo. La teoría dice que el trabajo puede moverse de industria a industria ganando el mismo salario. Sin embargo, cuando el

precio de una de las dos industrias cambia, así mismo el salario de la industria con incremento de precio aumentará, pero simultáneamente disminuirá el salario de la otra industria. Dichos cambios en los precios repercuten en los trabajadores, perjudicándolos o beneficiándolos. Cuando los perjudica, crea o aumenta el desempleo. Es aquí donde intervienen los gobiernos subsidiando ciertas industrias para que los precios en el exterior se vuelvan competitivos. (Feenstra & Taylor, 2008)

2.3.1.4. Intensidad de los factores de producción

La intensidad de los factores es un modelo desarrollado por Eli Heckscher y Bertil Ohlin finales la I Guerra Mundial. Este modelo a diferencia del de David Ricardo, supone que el patrón del comercio internacional no es la ventaja comparativa y la especialización, sino que supone que los países tienen la misma tecnología, pero están dotados de diferentes recursos. Ellos concluyeron que el transporte de maquinarias de un territorio a otro, eliminaba la teoría de las diferentes tecnologías, porque así, todos los países podrían ser capaces de poseer las mismas. Es por esto que atribuyeron el comercio a la distribución de recursos. En este modelo se consideran solo dos factores productivos; el capital y el trabajo. Ambos factores son móviles entre sectores en esta teoría y explica que uno de estos factores será utilizado de forma intensiva para producir un bien de exportación. Es decir, exportará el bien que utilice de manera intensiva su factor abundante e importará el otro. Si el precio del bien exportado aumenta, generará aumentos en la renta del factor utilizado intensamente, y disminuirá la renta en el otro factor. Esto predice beneficios o pérdidas a largo plazo para los factores productivos de una industria dentro de un país (Porter M. , Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2007).

2.3.1.5. Otras teorías

Continuando con la revisión literaria de las teorías del comercio internacional, es importante destacar la teoría monetaria, desarrollada por

David Hume. Esta indica el mecanismo del flujo de dinero y “como equilibra la balanza de pagos nacionales y los niveles de los precios internacionales” (Instituto Mises, 2011). La teoría explica que el aumento de la oferta monetaria de un determinado país ocasionará el alza de los precios, por lo que los bienes que produce no serán tan competitivos. Por esta razón, las exportaciones bajarán y aumentarán las importaciones de países con bienes a menor precio. Posteriormente se revertirá la balanza comercial desfavorable a medida que los precios regresan a los niveles anteriores. Por medio de este modelo, Hume (2011) demuestra las posibilidades de influir sobre el comercio internacional por medio de la intervención una determinante monetaria.

Una de las teorías desarrolladas recientemente destaca el rol determinante de la tecnología dentro de la competitividad y el comercio internacional. La denominada teoría neo tecnológica establece que las nuevas tecnologías y la innovación representa factores que generan una ventaja comparativa para las empresas y los países. Frente a esto, Flores (2008) establece que “la tecnología pasa ahora a jugar un papel dinámico en el comercio internacional, pues los procesos de generación y transmisión de las mismas son tratados ahora como variables endógenas del modelo” (p. 1)

2.3.2. Políticas de comercio exterior en Ecuador

Uno de los aspectos que también deben ser analizados es la política de comercio exterior de los países. En el caso de Ecuador, la política está alineada a la ideología del gobierno de turno, marcándose una importante tendencia hacia el proteccionismo, por medio de plan para reducir las importaciones y aumentar la producción y exportación nacional.

La ubicación estratégica del Ecuador hace que el comercio exterior tenga un rol importante en la actualidad, lo que se refleja a través del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, también conocido como Plan Toda una Vida, impulsada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades).

La política de comercio exterior ecuatoriana se ha visto envuelta en el cumplimiento del Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad. Dentro de la misma, se busca consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización. Siendo este último punto, el factor determinante para la búsqueda de capital extranjero, incentivando a la obtención de factores que impulsen el comercio recíproco del Ecuador con el mundo.

En el apartado de Ecuador en el contexto regional y mundial se expone la integración regional fronteriza, cumpliendo los objetivos de impulsar la economía regional, seguridad integral, movilidad humana, conectividad e infraestructura.

Dentro del periodo comprendido entre 2013 y 2017, la política de comercio exterior del Ecuador, aún en estado de renovación, destacaba la importancia de la identidad nacional para la producción. Es así como surge la Marca País, como signo de identidad nacional para la promoción de la imagen del país, con el objetivo de atraer turismo, inversiones y promover exportaciones (Ministerio de Comercio Exterior, 2013).

Concretamente, la política de comercio exterior establece las siguientes acciones estratégicas:

- Promover el acceso a inteligencia comercial para el fomento exportador
- Promover la inserción estratégica impulsando la complementariedad y promocionando sectores potenciales que contribuyan a la transformación de la matriz productiva
- Fomentar el desarrollo de la oferta exportable de bienes y servicios, incorporando conocimiento e innovación, altos estándares de calidad y diferenciación
- Orientar recursos del sistema financiero para el fomento del sector productivo exportador de bienes y servicios con valor agregado
- Integrar las cadenas de abastecimiento de productos de exportación a los mercados internacionales a través del desarrollo de servicios logísticos

- Simplificar y agilizar los procesos de exportación
- Fortalecer los mecanismos de comercialización directa y promoción en mercados internacionales para la oferta exportable de productos y de servicios de MIPYMES y actores de la Economía Popular y Solidaria
- Desarrollar la cultura exportadora con identidad nacional que potencia el talento humano e innovación.

Con respecto a los lineamientos antes mencionados, Osorio (2017) establece que la política de comercio exterior debe “estar enmarcada en una política de Estado de desarrollo nacional, que impulse a largo plazo y de manera armónica el aumento sostenido de inversión, el incremento de la producción y la productividad, crecimiento del empleo, la generación de exportaciones”.

2.3.3. Subsidios a las exportaciones agrícolas

Los subsidios a las exportaciones son importes que los gobiernos pagan a las empresas privadas por cada unidad exportada. El objetivo de esta medida es fomentar la producción de algún producto en especial (Feenstra & Taylor, 2008). Mediante los subsidios, los productos del país que los aplica logran equiparar sus precios al precio mundial o en algunos casos, logran poner sus precios por debajo del precio mundial. Esto claramente les otorga una ventaja comparativa a aquellos países. Los subsidios pueden ser directos o indirectos. Cuando son directos, son representados por incentivos económicos a los agricultores o a los productores para generar más producción y por ende mayores exportaciones a menor precio. Por otro lado, los indirectos pueden ser ayudas a los agricultores para la adquisición de tierras, créditos productivos o cualquier otro tipo de ayuda que mejore sus condiciones de trabajo y termine repercutiendo en la cantidad producida o sembrada.

2.4. Marketing Internacional

El recorrido teórico sobre el comercio internacional y la competitividad ha demostrado que las empresas requieren de estrategias para poder posicionar sus productos en los mercados globales. Frente a esta situación, las empresas utilizan al marketing como herramienta que les permite desarrollar un plan de ventas adecuado. Primeramente, el marketing es comprendido como la planificación y ejecución de acciones relativas a determinado producto, y tiene como objetivo influir sobre los consumidores para que aumente la demanda, considerando un precio óptimo que aumente los beneficios para la empresa.

Monferrer (2013) (Cateora, Gilly, & Graham, 2013) lo define como “actividad, conjunto de instituciones y procesos que crean, comunican, entregan e intercambian ofertas que tienen valor para los clientes, agentes y sociedad en general” (p.16). De manera general, se puede establecer que el marketing busca comprender las necesidades y demandas de los consumidores, para mediante análisis poder determinar la estrategia idónea para satisfacer dichas necesidades por medio de los productos o servicios que ofrece determinada empresa.

Aplicado al ámbito internacional, las acciones del marketing tienen como objetivo alcanzar la satisfacción de los consumidores de un determinado producto en más de un mercado. Entre las acciones que realiza el marketing se tiene fijar precios, promocionar el producto y distribuirlo según el nicho establecido. Para Monferrer (2013), si bien la diferencia entre un marketing común y el internacional parece ser mínimo, destaca que la complejidad y diversidad en cuanto a las estrategias que se ejecutan es muy grande, puesto que diversos factores internacionales intervienen en las operaciones y deben ser considerados por los encargados del área del marketing.

2.4.1. Extensión y alcance de la investigación de mercados internacionales

A diferencia del marketing convencional, el marketing internacional presenta diferentes extensiones y alcances en cuando a la investigación

de mercados internacionales. De acuerdo a Cateora, Gilly y Graham (2013), cuando una empresa decide internacionalizarse y abrirse a nuevos mercados, se entiende que hasta cierto grado ha dominado los factores que determinan su productividad y competitividad dentro de un mercado doméstico. Esto cambia cuando la empresa decide iniciar operaciones de comercio en el mercado nuevo. “La singularidad del marketing exterior proviene del margen de problemas desconocidos y la variedad de estrategias necesarias para afrontar los distintos niveles de incertidumbre inherentes a los mercados extranjeros” (p. 10).

Como indican las autoras, a pesar de que los principios del marketing son aplicables de manera global, el contexto en el que se desarrollan otros mercados puede variar en gran medida, por lo que el marketing internacional debe atender a las diferencias existentes en entornos distintos al doméstico. Dentro del comercio internacional existen factores controlables como el precio, la oferta de producto, la promoción y los canales de distribución, sin embargo, dentro del marketing internacional aumentan los conocidos como factores incontrolables, que son aquellos que escapan del control y de la gestión de una empresa. Para Moreno (2008), elementos como las fuerzas políticas, los factores culturales, la geografía e infraestructura o las fuerzas competitivas son algunos de los factores incontrolables con los que debe lidiar el marketing internacional.

Otro aspecto que debe ser considerado es la orientación internacional que seguirá la empresa dentro de un mercado internacional. Cateora, Gilly y Graham (2013) indican que la empresa puede seguir tres tipos de orientaciones. La primera es la extensión del mercado doméstico, en el que la empresa considera su actividad internacional como un elemento secundario y reproduce su modelo en otro mercado. Su creencia manifiesta que el modelo de negocios puede ser replicado en otro mercado con características similares al doméstico. La segunda es la orientación del mercado multi-doméstico, en el que se comprenden las diferencias entre los mercados, por lo que las estrategias de marketing son diferenciadas según las características. No se pretende replicar un

modelo, sino adaptarse a cada mercado y generar estrategias que sean consecuentes con dichas características. La tercera es la orientación del mercado global, que considera “como una unidad el conjunto entero de mercados nacionales, identifica grupos de compradores potenciales con necesidades parecidas como segmentos del mercado global y desarrolla un plan de marketing que intentar estandarizar cuando sea eficaz culturalmente y económicamente” (Cateora, Gilly, & Graham, 2013).

Considerando estos aspectos, se vuelve de vital importancia el desarrollo de estudios e investigaciones que permitan determinar los medios óptimos para la adaptación, posicionamiento y éxito dentro de un mercado extranjero. Por lo tanto, a continuación, se detallarán algunos de los aspectos que deben ser considerados por el marketing internacional a la hora de iniciar acciones comerciales dentro de un mercado extranjero.

2.4.1.1. Factores económicos y demográficos

Uno de los elementos principales que debe considerar el marketing en el ámbito del comercio internacional son los factores económicos y demográficos presentes en el mercado extranjero que se desea ingresar. La evaluación del ambiente económico supone identificar los factores que influyen el consumidor y a la demanda de manera general. Reconocer el ciclo económico de un país permitirá adaptarse de mejor manera las características de los consumidores. De la misma manera es necesario el conocimiento de las tendencias demográficas, entendidas como los cambios de edad, composición y distribución geográfica, características como ingresos o nivel de educación y de manera general las tendencias en cuanto al consumo de bienes y servicios según los distintos segmentos poblacionales.

2.4.1.2. Clima cultural y político

Otro de los factores que inciden sobre la gestión comercial de una empresa es el clima cultural del mercado extranjero en el que se participa. Los aspectos culturales determinarán el recibimiento del producto o servicio dentro de una sociedad extranjera. Elementos como idioma,

valores, creencias, costumbre, prácticas comunes, principios, estética, entre otros, pueden generar resistencia o aversión dentro de los consumidores, por lo que su consideración es necesaria dentro de una estrategia de marketing. De la misma manera el ambiente político juega un rol importante para las empresas, tanto locales como extranjeras. La estrategia de marketing debe considerar políticas direccionadas al control de precios, restricción de importaciones, control fiscal, política laboral. Asimismo, el clima político puede presentar gran incidencia sobre la gestión de una empresa, apoyando o perjudicando la comercialización de un producto (Cateora, Gilly, & Graham, 2013).

2.4.1.3. Perspectiva general de las condiciones del mercado

Los estudios de marketing, de manera general, indagan sobre la factibilidad y la posibilidad de éxito de la comercialización de un producto en determinado mercado. Como parte de la estrategia para reducir la incertidumbre, se busca el conocimiento sobre las condiciones generales del mercado, como su salud, estado, composición y proyecciones. Adicionalmente se indaga sobre las condiciones propias del mercado, como su tamaño, su proyección de crecimiento, amenazas de ingreso y salida de productos, proveedores o poder de negociación con los consumidores y otros actores. Finalmente se analiza las condiciones de la competencia participante dentro de dicho mercado, identificando los principales competidores, sus productos, sus proyecciones a largo plazo y su cuota del mercado.

2.4.1.4. Ambiente tecnológico

La tecnología se ha vuelto un factor de gran consideración por parte de aquellos que realizan estudios de marketing. Tanto tecnología como innovación son considerados sinónimos de eficiencia y eficacia comercial. La consideración del ambiente tecnológico dentro de un mercado extranjero como parte de la estrategia de marketing busca atender asuntos como el mejoramiento de procesos, la identificación de oportunidades y determinación de los costos de operación. Adaptarse al

ambiente tecnológico es un requerimiento indispensable si se desea el aprovechamiento o generación de ventajas comparativas.

2.4.1.5. Situación competitiva

El análisis de la situación competitiva dentro de un mercado extranjero es un proceso más profundo para determinar el rol de la empresa dentro de su nuevo entorno. Tradicionalmente hablando, el análisis de la situación competitiva permite la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas, así como de otros factores relacionados a la competencia que pueden incidir sobre la gestión de una empresa (Apaolaza, 2015). El análisis de la competencia incluye elementos como la gestión y recorrido histórico de los competidores, sus estrategias, movimientos, respuestas, cambios y reacciones frente a acciones de otras empresas.

Luego de describir algunos aspectos que considera el marketing dentro de su gestión, ahora se procederá con el detalle de las acciones concretas ejecutadas por esta área.

2.4.2. Estimación de la demanda

Antes de poder ingresar dentro de un mercado internacional, será necesaria la estimación de la demanda, es decir, cuanto producto están dispuestos a adquirir los consumidores. Esta tarea realiza una predicción sobre el comportamiento de la demanda, permitiendo hacer una debida planificación para la producción, adquisición de insumos, estrategias comerciales, publicitarias, etc. De acuerdo con la Organización para la Alimentación y la Agricultura, FAO por sus siglas en inglés, “La evaluación de la demanda (existente o potencial) para un servicio o producto propuesto, debe, por lo tanto, ser el primer paso que se tome para determinar si una inversión es factible o no” (2005). La estimación de la demanda comienza por determinar quiénes son los beneficiarios directos, indirectos, existentes y potenciales. Luego se procede con la determinación del valor de los beneficios percibidos cuando el consumidor adquiere un producto o servicio. Otros aspectos a considerar son los

tiempos de producción, inversión o costos de comercialización, los cuales incidirán sobre la oferta final.

2.4.3. Mercados emergentes grandes

El marketing también debe analizar el estado del mercado al que desea ingresar un producto o un servicio. Los mercados ya desarrollados generalmente cuentan con segmentos muy estrechos para el ingreso de nuevos productos, mientras que los mercados emergentes son observados como nichos llenos de posibilidades. Los mercados emergentes cuentan con un nivel de desarrollo medio, con proyecciones de crecimiento positivas, por lo que resultan atractivos para las empresas.

Países miembros del BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) representan importantes segmentos poblacionales, así como también importantes sectores para la inversión. Sin embargo, el análisis de los mercados emergentes no debe quedar en el factor económico, puesto que de manera general pueden existir factores políticos, demográficos o culturales que generen limitaciones a la hora de introducir un bien o producto.

2.4.4. Planificación para los mercados globales

Sin duda la planificación es uno de los recursos más valiosos para las empresas, puesto que les permite establecer estrategias y acciones concretas para alcanzar las metas propuestas. “La planificación permite considerar el crecimiento rápido de la función internacional, mercados cambiantes, aumento en la competencia y los cambios turbulentos de los distintos mercados nacionales” (Cateora, Gilly, & Graham, 2013). Aplicado al ámbito internacional, los autores exponen tres tipos de planificación. La primera es la corporativa y supone el planteamiento de objetivos generales de la empresa a largo plazo. La segunda es la planificación estratégica, y busca desarrollar los objetivos a largo y corto plazo relacionados con el capital y los productos. En tercer lugar, está la planificación táctica, la cual establece las acciones concretas y la

asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos en los otros tipos de planificación.

2.4.5. Estrategias alternativas para ingresar al mercado

2.4.5.1. Políticas de precios

Un aspecto fundamental para la comercialización de un producto es la determinación del precio que se ofrecerá al consumidor. Bolívar (2008) manifiesta que el precio “abarca las decisiones sobre gastos y márgenes, lista de precios, descuentos, rebajas (...) es una herramienta flexible y puede ser fijado desde un mínimo hasta un máximo” (p.1). comprendiendo que el precio representa un valor para la obtención de un bien o servicio, Bolívar establece algunos objetivos que rigen el desarrollo de una política de precios. Entre estos objetivos se puede mencionar la introducción de un producto al mercado, conseguir rentabilidad, posicionamiento, promoción, defensa ante competencia, obtención de un beneficio determinado o atracción de un segmento distinto de la población.

Jácome (2010) explica que una correcta política de precios debe responder a cinco elementos. El primer elemento son los objetivos de la empresa, y concuerdan con los establecidos anteriormente. El segundo son los costes, puesto que el precio debe incluir el valor de producto ofertado. En tercer lugar, se considera la elasticidad de la demanda, realizando proyecciones reales sobre cuánto producto será adquirido por los consumidores. El cuarto elemento es el valor asignado por los clientes hacia el producto, puesto que de ahí se conoce el comportamiento y la imagen que tienen sobre este. Finalmente, la competencia, sus precios e incluso los productos sustitutos ayudarán a determinar el precio final de un producto a servicio.

Cateora et al. (2013) también indican que la planificación internacional está compuesta por cuatro fases: análisis y examen preliminar, adaptación de la mezcla de marketing a los mercados seleccionados, desarrollo del plan de marketing e implementación y control. En la primera

fase la planificación conlleva el análisis de factores de influencia en el nuevo mercado, sentando las bases para la armonización de las necesidades. En segundo lugar, se ejecutan acciones para la adaptación del producto o servicio al mercado extranjero. Determinaciones como el nombre de la marca, empaque, garantías o estándares son algunos de los elementos que se planifican. La tercera fase involucra el desarrollo concreto de un plan de marketing, en el que se incluye un análisis del contexto en el que se desarrolla el mercado, los objetivos, metas, estrategias, recursos y acciones concretas para la ejecución del plan. Por último, dentro de la cuarta fase se ejecuta la implementación de la planificación, incluyendo además la medición de desempeño, el monitoreo y la evaluación de la gestión y de los resultados obtenidos.

METODOLOGIA
CAPITULO II

3. CAPITULO II: Metodología

3.1. Tipo de Investigación

Los tipos de investigación explican el nivel de profundidad con la que una investigación se lleva a cabo. Para efectos de este trabajo, se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

Exploratorio, ya que se investigará un problema que es considerado reciente al haber comenzado a impactar desde el 2017-2018, y del que las fuentes más directas y reales son las empresas y fábricas relacionadas al proceso y exportación del maracuyá en el Ecuador.

Descriptivo Dentro de este tipo, radica en la caracterización de un hecho o fenómeno, establecen una estructura y variables se lo empleará para considerar cada uno de los componentes que forman parte de la problemática. Como, por ejemplo, los agricultores ecuatorianos, la industria de la maracuyá ecuatoriana, las condiciones y factores productivos del Ecuador. Así como también, externamente se debe identificar y considerar las variables como el mercado europeo, el estadounidense, los agricultores en los países competencia, sus condiciones de trabajo, ganancias y costos de producción. De esta forma se medirán los factores relacionados a las causas y consecuencias de la problemática a analizar.

3.2. Variables

Variable dependiente: competitividad del maracuyá en el mercado internacional

Variable independiente: productividad por hectárea sembrada y la comercialización de la fruta y su extracto

3.3. Métodos de Investigación

Para poder realizar una investigación es necesario tener claro los métodos que ayudarán a resolver la problemática de estudio o aclarará una idea científica. Dentro de los cuales se tiene a los siguientes métodos:

- Inductivo: Método que comienza con la observación de las características acerca del objeto de estudio con el fin de llegar a una conclusión.
- Deductivo: Este método empieza por la observación, similar al método inductivo, con la diferencia de indicar las verdades del tema estudiado, es decir tiene mayor profundidad.
- Analítico: Método que comienza identificando las partes que caracterizan la realidad.
- Síntesis: Método que va de lo simple a lo complejo o de la causa a los efectos.

Para efectos de esta investigación se consideran:

Método Inductivo, debido a que se parte de un análisis del objeto de estudio, que en este caso es observar, analizar la situación del Ecuador frente a los otros dos países competidores y se trata de entender la posición del país frente a los otros dos competidores.

Método Analítico: Se considera este método parte fundamental de la investigación, debido a que se parte con el análisis de los datos de los países, desde sus condiciones macroeconómicas hasta los niveles de producción, precios, características del mercado, para de esta forma entender el comportamiento de la industria analizada.

3.4. Instrumentos de Investigación

Se considera como instrumento de investigación a las herramientas que se utilizan para recolectar la información de una muestra específica y poder resolver el tema designado a estudio, para lo cual se hará una

revisión cuantitativa a partir de la compilación de datos de fuentes nacionales e internacionales como la Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Ecuador en cifras, el Banco Central del Ecuador, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), Agrocalidad y Pro Ecuador.

Para adquirir más información acerca del tema y de su problemática se obtendrán los datos del comportamiento del mercado internacional e industria local de la principal empresa procesadora y exportadora de maracuyá en Ecuador, ya que las empresas de este sector son las principales generadoras de esta información.

**ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS
CAPITULO III**

4. CAPITULO III: Análisis e interpretación de los resultados

Exportaciones de maracuyá de Ecuador

De acuerdo a los datos otorgados por la empresa privada Quicornac S.A., que es la principal industria procesadora y exportadora de extracto de maracuyá en Ecuador, los principales competidores de Ecuador a nivel mundial son Perú y Vietnam. Estos países son los que representan mayor amenaza para Ecuador en el mercado internacional.

Porcentualmente el Ecuador reparte sus exportaciones de extracto de maracuyá de la siguiente manera:

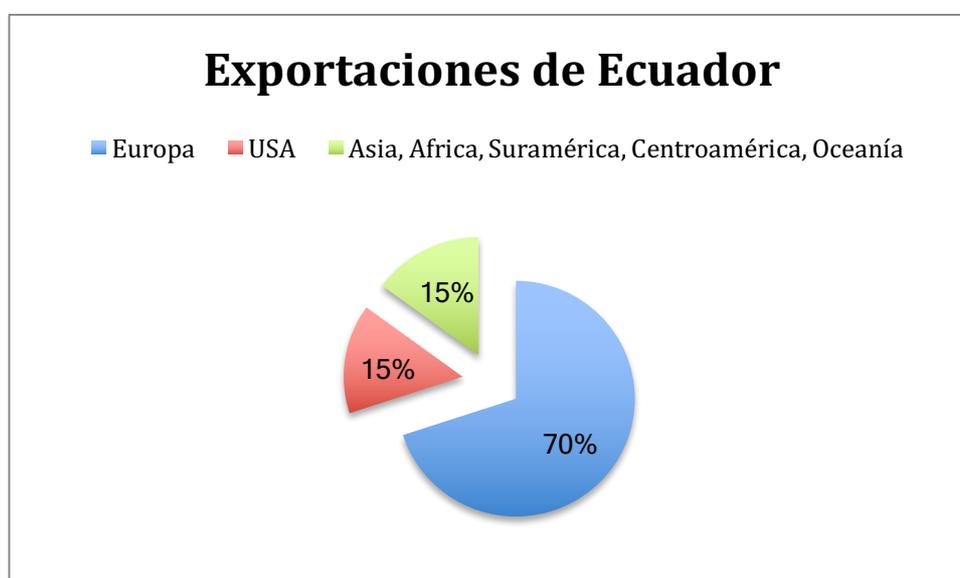


Gráfico 1: Exportaciones de extracto de maracuyá de Ecuador en porcentaje

Fuente: Quicornac S.A.

Analizando el gráfico anterior, se puede determinar que los mercados principales son Estados Unidos y Europa. Más adelante se detallarán las exportaciones del periodo 2014-2018 en toneladas métricas.

Participación por país en el Mercado Internacional

Es importante recalcar que la información sobre el mercado internacional es limitada y solo es posible el acceso por medio de la industria privada.

A continuación, se muestra la participación de los principales exportadores de maracuyá en el mercado europeo y en Estados Unidos:



Gráfico 2: Mercado europeo de extracto de maracuyá en porcentaje

Fuente: Quicornac S.A.

El mercado europeo muestra que Vietnam mantiene la mayor parte de la participación en cuanto a la importación de maracuyá, seguido por Perú y Ecuador. Es importante mencionar que este mercado es más flexible con respecto a la calidad y a las certificaciones exigidas. Por esta razón, pueden comprar la fruta y sus extractos a Vietnam por un menor precio. Sabiendo que Ecuador oferta su maracuyá a precios más elevados que los otros dos países y que representa solo un 15% de participación en Europa, se puede determinar que el mercado europeo es regido netamente por precios.

Mercado en Estados Unidos

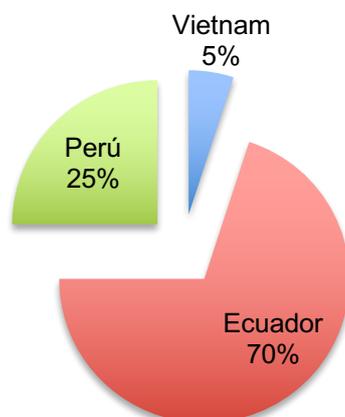


Gráfico 3: Participación por país en el mercado estadounidense

Fuente: Quicornac S.A.

En el mercado estadounidense, sin embargo, Ecuador es el país con mayor participación y Vietnam el que menos porcentaje tiene. La razón es que este mercado es mucho más exigente con el cumplimiento de las certificaciones de calidad que implican controles estrictos a los agricultores y centros de acopio. Vietnam es un país que no logra cumplir con estos controles y por eso se ve limitado para acceder a Estados Unidos, a pesar de mantener una ventaja comparativa en costos. Es por esto que se puede determinar que el mercado estadounidense es regido por la calidad, más no por el precio.

Demanda Mundial

De acuerdo a las estimaciones de la industria privada, la demanda mundial de importación de extracto de maracuyá oscila entre 15 000 – 20 000 toneladas al año. Tomando un promedio entre las 15 000 y 20 000 toneladas, se obtiene la cantidad promedio de 17 500 toneladas al año. Considerando que la demanda mundial de extracto de maracuyá está repartida en un 70% Europa, 15% USA y 15% el resto del mundo, la demanda en toneladas cada mercado sería la siguiente:

<u>Demanda Mundial de Importación de Extracto de Maracuyá</u>		
<u>17,500 TM</u>		
Europa	70%	12.250,00
USA	15%	2.625,00
Los demás países	15%	2.625,00
<u>Total en TM</u>		<u>17.500,00</u>

Tabla 2: Demanda mundial de importación de extracto de maracuyá en porcentaje y TM

De acuerdo a Quicornac S.A., la demanda mundial de importación de extracto de maracuyá sí se puede satisfacer con la producción los tres países principales mencionados anteriormente. Sin embargo, al ser Europa el mayor importador y que además se rige por precio y calidad, la competencia con países como Vietnam y Perú se vuelve muy fuerte para Ecuador. Esta competencia ocasiona guerra de precios. Esto obliga a Ecuador bajar lo más posible sus precios comprometiendo su rentabilidad.

Regiones productoras de maracuyá en Ecuador

Las zonas dónde se siembra el maracuyá en Ecuador son las provincias de Esmeraldas, Santo Domingo, Los Ríos, Guayas, Manabí y Santa Elena. La distribución de siembra y cosecha se reparte de la siguiente manera:

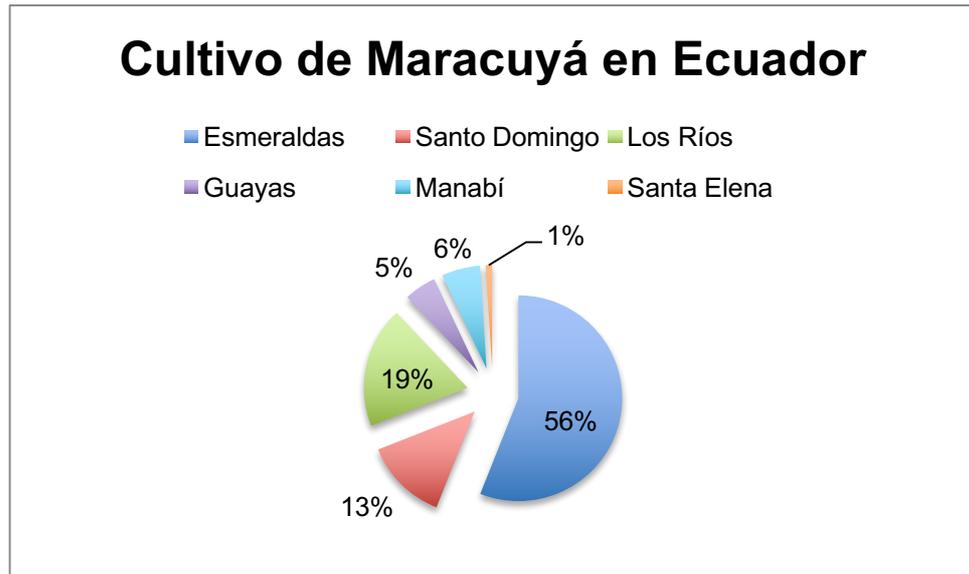


Gráfico 4: Cultivo de maracuyá por zonas en Ecuador

Fuente: Quicornac S.A.

Se puede observar que la mayor parte de la producción del maracuyá se obtiene de la provincia de Esmeraldas, seguido de Los Ríos. En el Ecuador, existen muchos pequeños agricultores que poseen de 1 a 3 hectáreas de sembríos. Su maracuyá la venden al centro de acopio más cercano, que es el que tiene contacto directo con la industria procesadora que compra la fruta. En Ecuador, no existe un mercado fresco (local) de maracuyá, por lo que los agricultores se ven forzados a vender su fruta a la industria. Más adelante se muestran una comparación de las superficies sembradas de los principales países productores y exportadores de maracuyá.

La industria privada en Ecuador

Las principales empresas que procesan el maracuyá en Ecuador son 4. El orden de acuerdo a su tamaño es el siguiente:

1. Quicornac S.A.
2. Tropifrutas S.A.
3. Agro Industrial Fruta de la Pasión Ltda.
4. Exofrut S.A.

Hasta el año pasado éstas eran las empresas que procesaban maracuyá en Ecuador y la exportaban. Sin embargo, la pérdida de competitividad y disminución en la cosecha de la fruta, ocasionó que Tropifrutas cerrara en el presente año. Por otro lado, Exofrut también está en un punto crítico, produciendo solamente durante 6 semanas en el presente año. Actualmente las dos únicas empresas con participación son Quicornac S.A. y Agro Industrial Fruta de la Pasión Ltda.

Quicornac exporta a todo el mundo, pero la mayor parte de sus ventas son en el mercado europeo. Agro Industrial Fruta de la Pasión exporta principalmente a Estados Unidos. Cada una de estas empresas está enfocada en mercados diferentes, sin embargo, compiten dentro de Ecuador por la fruta disponible.

Es importante mencionar que el acceso a información acerca del mercado internacional del maracuyá es limitado y se puede obtener información solo mediante la empresa privada. Adicional a esto, la mayor empresa procesadora y exportadora de maracuyá en Ecuador es la que está en capacidad de proveer información acerca del mercado internacional. La otra empresa sobreviviente, es de menor tamaño y no tiene a su alcance la información.

Variables que inciden en la pérdida de competitividad según la industria privada

Quicornac informó que las causas de la pérdida de competitividad son la baja productividad por hectárea sembrada y la carencia de un mercado local fresco que es lo que permite que los agricultores tengan ingresos considerables como sucede en Perú y en Vietnam. Todo esto contribuye a los altos precios del maracuyá y de su extracto a nivel internacional.

Certificaciones Internacionales de Calidad

El mercado internacional del maracuyá y sus extractos varía dependiendo de los países. Como se explicaba anteriormente, Estados Unidos es mucho más exigente con respecto a calidad y en el aseguramiento de toda la cadena productora, que va desde el agricultor,

hasta la exportación de la fruta procesada. Sin embargo, en el mercado europeo, la calidad requerida varía de acuerdo a la empresa importadora. Existen grandes multinacionales dentro de Europa que, por normas estandarizadas a nivel mundial, deben exigir a sus proveedores que cuenten con ciertas certificaciones. Las certificaciones de calidad más completas y exigidas por estos dos mercados son la FSSC 22000 que abarca la norma ISO 22000:2005, SGF IRMA, Kosher y Halal. Estas certificaciones corresponden a las buenas prácticas y procesos que las industrias deben tener en términos de seguridad alimentaria.

Los tres países antes mencionados cumplen con las normas de calidad descritas. Sin embargo, el caso de Vietnam es particular, ya que es un país que ha empezado a crecer en la exportación de extracto a partir del 2016. Al ser un país en desarrollo, que está también empezando a crecer en la comercialización y exportación del maracuyá, aún tiene una cadena de producción muy rústica. Esto ocasiona que no apruebe auditorías de clientes exigentes provenientes de Estados Unidos y por eso no tienen mayor participación en ese mercado.

Presentaciones

Mundialmente, el extracto de maracuyá se comercializa industrialmente en tanques cilíndricos y metálicos de aproximadamente 250 KG netos. Además de esto existen presentaciones más pequeñas como los tachos plásticos de 18 KG netos.

A continuación, se muestran ambas presentaciones:



Transportación

El extracto de maracuyá se exporta principalmente por vía marítima en contenedores refrigerados. A continuación, se puede notar una comparación de los costos de envío por contenedor refrigerado entre los tres principales países exportadores de extracto. Se ha hecho la comparación en base al principal puerto de Europa, Rotterdam, que es el mercado con mayor porcentaje de importación de extracto de maracuyá.

Tabla 3

Transporte Marítimo a Rotterdam		
País	USD	T/T
Vietnam	\$700,00	28 días
Ecuador	\$2.300,00	24 días
Perú	\$2.700,00	25 días

Table 3: Costo del transporte marítimo a Rotterdam

Mediante esta comparación se puede determinar que el flete de Ecuador es 229% más costoso que el de Vietnam y que el de Perú es apenas 17% más elevado que el de Ecuador. Más adelante se realizará un análisis de los costos del maracuyá en cada uno de estos países.

Con base a lo analizado en los antecedentes y de acuerdo a lo establecido en el marco metodológico, se elabora un perfil de los principales países en la producción e industrialización del mercado mundial del extracto de maracuyá. Se realizará el diagnóstico de los países para analizar las diferencias y similitudes existentes entre ellos.

Tabla 4**Ecuador**

Aspectos generales	2018
Población (millones)	17,080,000.00
Crecimiento población anual (%)	1.8%
Extensión geográfica (km)	256,400.00
Pobreza (%)	23.2%
Economía	
Ingreso nacional bruto per cápita (USD)	\$6,120.00
PIB (billones USD)	\$108.40
Crecimiento anual (%PIB)	1.4%
Inflación	2.5%
Agricultura, acuicultura (% PIB)	9%
Exportaciones (% PIB)	23%
Balanza de pagos	(0.20)
Salario mínimo	\$394.00
Mercados	
Tiempo necesario para empezar negocio(días)	49
Créditos domésticos por el sector financiero (% PIB)	39.8%
Recaudación fiscal (% PIB)	-
Inversión extranjera directa (millones USD)	\$1,408.00
Migración neta (miles)	182

Tabla 4: Datos generales de Ecuador.

Fuente: Banco Mundial

La información expuesta en la tabla 4 muestra datos relacionados a la situación geográfica, económica y financiera del Ecuador. Dichos datos demuestran que es un país pequeño con un bajo porcentaje de crecimiento anual de su Producto Interno Bruto. Se puede notar también que cuenta con un nivel moderado de inflación, sin embargo, mantiene una balanza de pagos negativa y un porcentaje elevado de pobreza.

Adicional a esto mantiene un bajo nivel de inversión extranjera directa. Considerando que la moneda local son los Dólares Americanos, la cual es una moneda fuerte, esto contribuye a precios internos más elevados en relación a otras economías con monedas más débiles. Es por esto que se puede identificar un salario mínimo de USD 394 que comparado con países similares pero que tienen otra moneda, resulta muy elevado. A breves rasgos se muestra una economía no desarrollada.

Tabla 5**Perú**

Aspectos generales	2018
Población (Millones)	32,165,485.00
Crecimiento pob. Anual (%)	1.7%
Extensión geográfica (km2)	1,285,215.90
Pobreza %	22%
Economía	
Ingreso nacional bruto per cápita (USD)	\$6,530.00
PIB (billones USD)	222.24
Crecimiento anual (PIB %)	4%
Inflación	2.2%
Agricultura, acuicultura (% PIB)	7%
Exportaciones (% PIB)	25%
Balanza de pagos	1.40
Salario Mínimo	\$289.00
Mercados	
Tiempo necesario para empezar negocio (días)	25
Créditos domésticos por el sector financiero (% PIB)	38%
Recaudación fiscal (% PIB)	13.2%
Inversión extranjera directa (millones USD)	\$6,488.00
Migración neta (miles)	495

Tabla 5: Datos generales de Perú

Fuente: Banco Mundial

La información expuesta en la tabla 5 muestra datos relacionados a la situación geográfica, económica y financiera de Perú. Dichos datos demuestran que es un país de gran extensión geográfica con un porcentaje de crecimiento anual de su Producto Interno Bruto que dobla al de su país vecino Ecuador. Se puede notar también que cuenta con un

nivel moderado de inflación similar al que presenta Ecuador. Sin embargo, mantiene una balanza de pagos positiva. En cuanto al índice de pobreza, se encuentra ligeramente por debajo de Ecuador. Adicional a esto, mantiene un nivel de inversión extranjera directa considerablemente superior a Ecuador.

Considerando que la moneda local son los Soles, la cual es una moneda débil, esto contribuye a precios internos inferiores en relación a otras economías. Es por esto que se puede identificar un salario mínimo de USD 289 que comparado con países similares pero que tienen otra moneda, resulta muy bajo. A breves rasgos, se muestra una economía en fuertes vías de desarrollo.

Tabla 6**Vietnam**

Aspectos generales	2018
Población (Millones)	95,540,000.00
Crecimiento pob. Anual (%)	1%
Extensión geográfica (km2)	331,200.00
Pobreza %	9.8%
Economía	
Ingreso nacional bruto per cápita (USD)	\$2,400.00
PIB (billones USD)	244.95
Crecimiento anual (PIB %)	7.1%
Inflación	3.3%
Agricultura, acuicultura (% PIB)	15%
Exportaciones (% PIB)	95%
Balanza de pagos	3.30
Salario Mínimo	\$361.00
Mercados	
Tiempo necesario para empezar negocio (días)	17
Créditos domésticos por el sector financiero (% PIB)	141.9%
Recaudación fiscal (% PIB)	-
Inversión extranjera directa (millones USD)	\$15,500.00
Migración neta (miles)	-400

Tabla 6: Datos generales de Vietnam

Fuente: Banco Mundial

La información expuesta en la tabla 6 muestra datos relacionados a la situación geográfica, económica y financiera de Vietnam. Dichos datos demuestran que es un país un poco más grande que Ecuador, pero casi cuatro veces más pequeño que Perú. Tiene un porcentaje de crecimiento anual de su Producto Interno Bruto tres puntos superiores a Perú. Se

puede notar también que cuenta con un nivel moderado de inflación, a pesar de esto, es el que tiene la tasa más elevada entre Perú y Ecuador. Al igual que Perú, tiene una balanza de pagos positiva, pero superior casi por dos puntos. En cuanto al índice de pobreza se encuentra muy por debajo en relación a los otros dos países mencionados con un 9.8%. Adicional a esto, su nivel de inversión extranjera directa es casi tres veces mayor a Perú y once veces mayor a Ecuador.

Considerando que la moneda local son los Dong vietnamitas, la cual es una moneda débil, esto contribuye a precios internos inferiores en relación a otras economías. Es por esto que se puede identificar un salario mínimo de USD 361 que comparado con países similares pero que cuentan con otra moneda, resulta bajo. Sin embargo, el salario mínimo de Vietnam no difiere mucho del de Ecuador. Es solo USD 33 inferior. A pesar de que el costo de vida es considerablemente inferior al de Ecuador. A breves rasgos, se muestra una economía que está creciendo rápidamente y que está atrayendo la inversión extranjera directa, lo cual genera desarrollo.

Comparativamente las balanzas comerciales de bienes y servicios de los tres países analizados muestran las diferencias existentes en la composición y resultados que cada uno obtiene a lo largo del tiempo analizado.

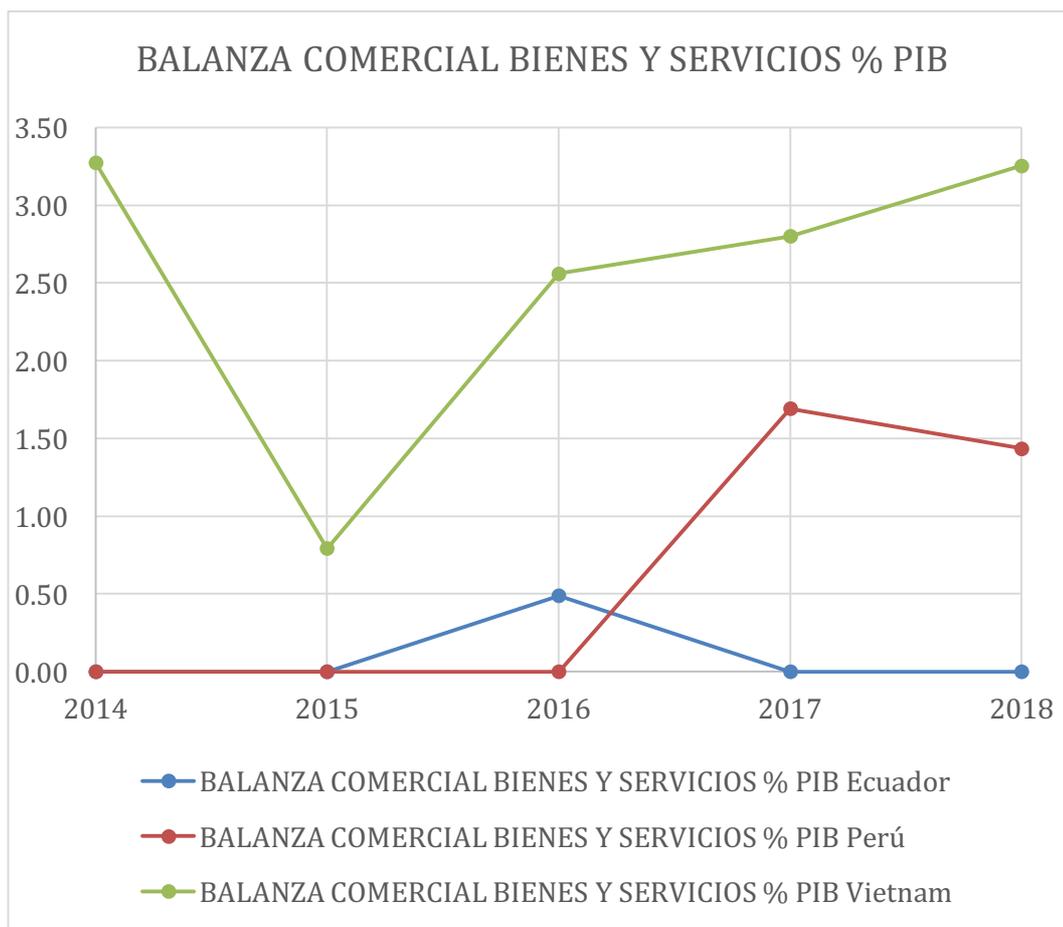


Gráfico 5: Comparativo de balanzas comerciales de bienes y servicios de Ecuador, Perú y Vietnam

Fuente: Banco Mundial

En el gráfico 5 se puede identificar que Vietnam lidera la curva de la Balanza de Pagos de bienes y Servicios entre los tres países analizados. Es el único país entre los tres que no ha mostrado una balanza negativa entre el 2014 y el 2018. Por otro lado, está Perú, que desde el 2015 muestra un crecimiento abrupto logrando en el 2016 tener una balanza comercial positiva, la cual se estabilizó en el 2017.

Ecuador también muestra un crecimiento importante en el 2015 que torna su balanza a valores positivos, pero vuelven a caer en el 2017 tornándolos negativos nuevamente. Las diferencias en los comportamientos de las curvas de los tres países analizados dependen mucho de las facilidades que cada gobierno otorgue a las exportaciones,

que fomenten también la inversión extranjera y a producción interna que genere los productos a exportar.

Superficie sembrada y productividad periodo 2014 - 2018

Tabla 7
Ecuador

Año	HA sembradas industria	HA sembradas		Productividad en TM por Ha
		mercado fresco	Total sembradas	
2018	7,326.04	637.05	7,963.09	12
2017	9,047.92	786.78	9,834.69	
2016	7,192.71	625.45	7,818.16	
2015	12,479.17	1,085.14	13,564.31	
2014	11,960.42	1,040.04	13,000.45	

Tabla 7: Superficie sembrada de maracuyá por industria y por mercado fresco.

Fuente: Datos obtenidos de la Industria privada ecuatoriana Quicornac S.A.

Como se puede observar en la tabla No. 7, las hectáreas sembradas en el Ecuador han ido disminuyendo desde el 2014 al 2018, reduciéndose así en un 39%. Esto quiere decir que, los agricultores ecuatorianos han dejado de sembrar la fruta reduciéndose la cosecha en toneladas métricas en los mismos años, como se observa en la tabla No. 7.

La productividad en toneladas métricas por hectárea es una variable calculada por los expertos en este cultivo que indica la cantidad de fruta en toneladas que se obtiene por una hectárea sembrada. Si se multiplica ese factor por las hectáreas sembradas, se obtendrán las toneladas de fruta que se pueden separar por la fruta que va al mercado fresco y el porcentaje que va a la industria.

Tabla 8

Año	Fruta de la industria(TM) 92%	Fruta del mercado fresco (TM) 8%
2018	87,912.50	7,644.57
2017	108,575.00	9,441.30
2016	86,312.50	7,505.43
2015	149,750.00	13,021.74
2014	143,525.00	12,480.43

Tabla 8: Producción de fruta fresca maracuyá en toneladas métricas por industria y por mercado fresco

Fuente: Datos obtenidos de la industria privada ecuatoriana, Quicornac S.A.

Como se observa en la tabla No. 8, la cosecha de maracuyá fresca ha ido disminuyendo considerablemente. En el caso de Ecuador, el mercado fresco siempre ha representado un porcentaje mínimo en la compra de la fruta fresca en relación a la industria quien compra un 92% de la cosecha total. En todos los países productores de maracuyá, los agricultores promedian sus ingresos entre lo que obtienen al posicionar su cosecha en el mercado fresco y el rechazo o sobrante que lo venden a la industria.

Los precios que paga la industria por la fruta fresca en todo el mundo siempre son considerablemente inferiores a los que paga el mercado fresco. Sin embargo, en el Ecuador no hay un mercado fresco desarrollado lo que limita al agricultor a recibir ingresos en su mayoría solo de la venta a las industrias. A continuación, se explica el ingreso de un agricultor de maracuyá en Ecuador:

Tabla 9

	Mercado	
	fresco	Industria
% de fruta colocada	8%	92%
TM de maracuyá	0.96	11.04
Precio x/TM	\$700.00	\$380.00
Ingreso del agricultor por sector	\$672.00	\$4,195.20
Total ingreso del agricultor		\$4,867.20

Tabla 9: Cálculo del ingreso de un agricultor de maracuyá ecuatoriano

Fuente: Datos obtenidos de la industria privada ecuatoriana, Quicornac S.A.

La fruta fresca de maracuyá se valora localmente en kilogramos para su comercialización, pero las cosechas se cuantifican en toneladas métricas. Para manejar una sola unidad de peso se hablará en base a las toneladas. Los precios por tonelada del maracuyá varían de semana a semana según la cosecha. Sin embargo, para efectos de este análisis se ha considerado un promedio de precios para el mercado fresco y para la industria.

En la tabla No. 9, se puede observar que el promedio de precio por tonelada métrica para el mercado fresco es USD 700.00 versus USD 380.00 que paga la industria. Se puede decir que la industria paga un 46% menos por tonelada que el mercado fresco. Si se considera que la productividad por hectárea en toneladas métricas es 12 y analiza solo 1 hectárea, la producción total será 12 toneladas de fruta que serán distribuidas en un 8% al mercado fresco y un 92% a la industria. Siendo así, el agricultor recibiría USD 672.00 por la venta de su fruta al mercado fresco y USD 4,195.20 de la venta a la industria. La suma de estos dos valores, le da un ingreso total de USD 4,867.20.

Tabla 10**Perú**

Año	HA		Total	HA	Productividad
	sembradas	sembradas			
	industria	mercado			
2018	3,794.88	1,264.96	5,059.84		25
2017	3,348.00	1,116.00	4,464.00		
2016	3,295.20	1,098.40	4,393.60		
2015	3,528.96	1,176.32	4,705.28		

Tabla 10: Hectáreas sembradas de maracuyá por industria y por mercado fresco

Fuente: Datos obtenidos de la industria privada ecuatoriana, Quicornac S.A.

Como se puede observar en la tabla No. 10, las hectáreas sembradas en Perú han ido aumentando desde el 2014 al 2018, creciendo en un 58%. Esto quiere decir que los agricultores peruanos se han visto motivados en sembrar la fruta aumentando la cosecha en toneladas métricas en los mismos años, como se observa en la tabla No. 10.

La productividad en toneladas métricas por hectárea es una variable calculada por los expertos en este cultivo que indica la cantidad de fruta en toneladas que se obtiene por una hectárea sembrada. Si se multiplica ese factor por las hectáreas sembradas, se obtendrán las toneladas de fruta que se pueden separar por la fruta que va al mercado fresco y el porcentaje que va a la industria.

Tabla 11

Año	Fruta de la industria(TM) 75%	Fruta del mercado fresco (TM) 25%
2018	94,872.00	31,624.00
2017	83,700.00	27,900.00
2016	82,380.00	27,460.00
2015	88,224.00	29,408.00
2014	60,156.00	20,052.00

Tabla 11: Producción de fruta fresca maracuyá en toneladas métricas por industria y por mercado fresco.

Fuente: Datos obtenidos de la industria privada ecuatoriana, Quicornac S.A.

Como se observa en la tabla No. 11, la cosecha de maracuyá fresca ha ido aumentando considerablemente. En el caso de Perú, también como en el caso de Ecuador, el mercado fresco siempre ha representado un porcentaje menor en la compra de la fruta fresca en relación a la industria quien compra un 75% de la cosecha total. Sin embargo, el mercado fresco de Perú representa un 25%, es decir 17% más que en Ecuador. Retomando lo antes dicho acerca de que, en todos los países productores de maracuyá, los agricultores promedian sus ingresos entre lo que obtienen al posicionar su cosecha en el mercado fresco y el rechazo o sobrante que lo venden a la industria.

Los precios que paga la industria por la fruta fresca en todo el mundo siempre son considerablemente inferiores a los que paga el mercado fresco. En Perú al haber un porcentaje mayor de mercado fresco, el ingreso que reciben los agricultores es mayor a lo que reciben en Ecuador. A continuación, se explica el ingreso de un agricultor de maracuyá en Perú:

Tabla 12

	Mercado fresco	Industria
% de fruta		
colocada	25%	75%
TM de maracuyá	6.25	18.75
Precio x/TM	\$600	\$300
Ingreso del agricultor por sector	\$3,750.00	\$5,625.00
Ingreso del agricultor por sector		\$9,375.00

Tabla 12: Cálculo del ingreso de un agricultor de maracuyá peruano

Fuente: Datos obtenidos de la industria privada ecuatoriana, Quicornac S.A.

En la tabla No. 12, se puede observar que el promedio de precio por tonelada métrica para el mercado fresco es USD 600.00 versus USD 300.00 que paga la industria. Se puede decir que la industria paga un 50% menos por tonelada que el mercado fresco. Si se considera que la productividad por hectárea en toneladas métricas es 25 y se analiza solo 1 hectárea, la producción total será 25 toneladas de fruta que serán distribuidas en un 25% al mercado fresco y un 75% a la industria. Siendo así, el agricultor recibiría USD 3,750.00 por la venta de su fruta al mercado fresco y USD 5,625.00 de la venta a la industria. La suma de estos dos valores, le da un ingreso total de USD 9,375.00.

Tabla 13**Vietnam**

Año	HA sembradas		Total HA sembradas	Productividad en TM por Ha
	industria	mercado fresco		
2018	1,120.50	2,614.50	3,735.00	40
2017	1,363.75	3,182.08	4,545.83	
2016	875.00	2,041.67	2,916.67	
2015	-	-	-	
2014	-	-	-	

*Tabla 13: Superficie sembrada de maracuyá por industria y por mercado fresco**Fuente: Datos obtenidos de la industria privada ecuatoriana, Quicornac S.A.*

En la tabla No. 13 se pueden observar que la superficie sembrada en hectáreas en Vietnam ha ido aumentando desde el 2016 al 2018, creciendo en un 28%. Con esto se puede deducir que los agricultores vietnamitas se han visto motivados a sembrar la fruta aumentando la cosecha en toneladas métricas en los mismos años, como se observa en la tabla No. 13. Si se multiplica la productividad por las hectáreas sembradas, se obtendrán las toneladas de fruta que se pueden separar por la fruta que va al mercado fresco y el porcentaje que va a la industria. Es importante notar que la industria de este país comienza a registrar datos de actividad a partir del año 2016.

Tabla 14

Año	Fruta de la industria (TM) 30%	Fruta del mercado fresco (TM) 70%
2018	44,820.00	104,580.00
2017	54,550.00	127,283.33
2016	35,000.00	81,666.67
2015	-	-
2014	-	-

Tabla 14: Producción de fruta fresca maracuyá en toneladas métricas por industria y por mercado fresco

Fuente: Datos obtenidos de la industria privada ecuatoriana, Quicornac S.A.

En la tabla No. 14 se muestra que la cosecha de maracuyá fresca ha ido aumentando considerablemente. En el caso de Vietnam, a diferencia de Ecuador y Perú, el mercado fresco representa un porcentaje mayor en la compra de la fruta fresca en relación a la industria quien compra solo un 30% de la cosecha total y el mercado fresco 70%. Al igual que en los otros dos países ya expuestos, los agricultores vietnamitas también promedian sus ingresos entre lo que obtienen al posicionar su cosecha en el mercado fresco y el rechazo o sobrante que lo venden a la industria.

Los precios que paga la industria por la fruta fresca también son inferiores al precio que paga el mercado fresco, es decir en cuanto a precio es similar a los otros dos países. Sin embargo, el alto porcentaje de mercado fresco influye drásticamente en los niveles de ingresos de los agricultores vietnamitas. A continuación, se explica el ingreso de un agricultor de maracuyá en Vietnam:

Tabla 15

	Mercado fresco	Industria
% de fruta colocada	70%	30%
TM de maracuyá	28.00	12.00
Precio x/TM	\$800	\$280
Ingreso del agricultor por sector	\$22,400.00	\$3,360.00
Ingreso del agricultor por sector		\$25,760.00

Tabla 15: Cálculo del ingreso de un agricultor de maracuyá vietnamita

Fuente: Datos obtenidos de la industria privada ecuatoriana, Quicornac S.A.

En la tabla No. 15, se puede observar que el promedio de precio por tonelada métrica para el mercado fresco es USD 800.00 versus USD 280.00 que paga la industria. Se puede decir que la industria paga un 65% menos por tonelada que el mercado fresco. Si se considera que la productividad por hectárea en toneladas métricas es 40 y se analiza solo 1 hectárea, la producción total será 40 toneladas de fruta que serán distribuidas en un 70% al mercado fresco y un 30% a la industria. Siendo así, el agricultor recibiría USD 22,400.00 por la venta de su fruta al mercado fresco y USD 3,360.00 de la venta a la industria. La suma de estos dos valores, le da un ingreso total de USD 25,760.00.

A continuación, se puede ver la comparación de los tres países analizados:

Tabla 16

	Ecuador	Perú	Vietnam
Ingreso del agricultor por mercado fresco	\$672.00	\$3,750.00	\$22,400.00
Ingreso del agricultor por industria	\$4,195.20	\$5,625.00	\$3,360.00
Ingreso total del agricultor	\$4,867.20	\$9,375.00	\$25,760.00
Variación (%)		92.62	429.26

Tabla 16: Comparativo por país del ingreso de los agricultores por el mercado fresco y por la industria

Fuente: Datos obtenidos de la industria privada ecuatoriana, Quicornac S.A.

De acuerdo a la tabla No. 16 se puede identificar que ambos países, Perú y Vietnam mantienen ingresos superiores a Ecuador en ambos sectores, el mercado fresco y la industria. Perú tiene un ingreso total 92.62% mayor a Ecuador y Vietnam un 429.26% más que Ecuador.

En la siguiente tabla se muestran los valores en Dólares americanos de lo que representa el costo de materia prima de las industrias que procesan el maracuyá para convertirla en extracto y exportarla a nivel mundial.

Tabla 17

	Ecuador	Perú	Vietnam
Costo de la materia prima en industria (USD/TM)	\$380.00	\$300.00	\$280.00
Variación (%)	-	-21.05	-26.32

Tabla 17: Costo de la materia prima por país

Fuente: Datos obtenidos de la industria privada ecuatoriana, Quicornac S.A.

Solo considerando el costo de materia prima, es decir de fruta fresca para producir extracto y exportarlo, es 21.05% menos que Ecuador en el caso de Perú y un 26.32% menos en el caso de Vietnam.

Luego de conocer las particularidades propias de los principales países productores de maracuyá se va a realizar el análisis de las exportaciones de extracto que realiza cada uno de ellos.

Tabla 18

	Ecuador	Perú	Vietnam
Año	Exportaciones en TM		
2014	11,482.00	5,013.00	-
2015	11,980.00	7,352.00	-
2016	6,905.00	6,865.00	3,500.00
2017	8,686.00	6,975.00	5,455.00
2018	7,033.00	7,906.00	4,482.00
Variación	-39%	58%	28%

Tabla 18: Exportaciones por país de extracto de maracuyá en toneladas métricas

Fuente: Datos obtenidos Pudeleco S.A. y de la industria privada ecuatoriana, Quicornac S.A.

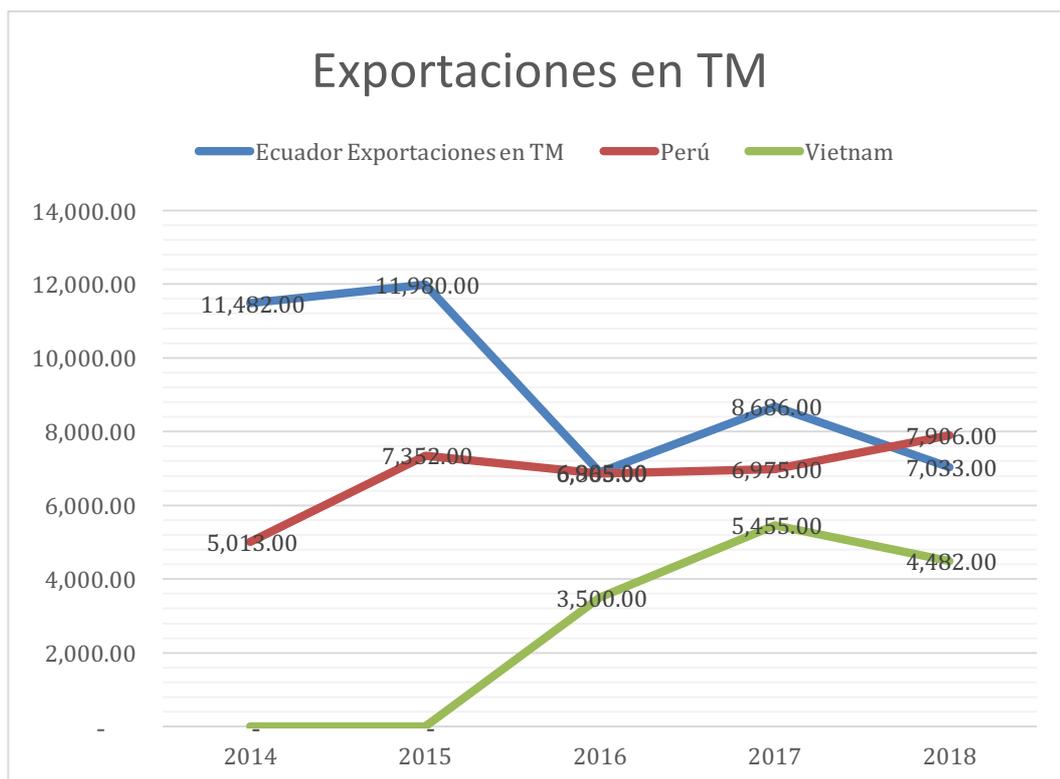


Gráfico 6: Exportaciones por país de extracto de maracuyá en toneladas métricas

Fuente: Datos obtenidos Pudeleco S.A. y de la industria privada ecuatoriana, Quicornac S.A

Ecuador

Mediante los datos descritos en la tabla de las exportaciones de extracto de maracuyá de Ecuador, se puede identificar un decrecimiento del 39% desde el 2014 al 2018. Las razones para este crecimiento negativo se reflejan en las hectáreas sembradas dentro de Ecuador que, a su vez, se justifica en la falta de motivación que tienen los agricultores para sembrar una fruta que no les representa un ingreso atractivo.

Perú

El caso de Perú difiere del de Ecuador. Este país muestra un crecimiento en sus exportaciones del 58% desde el 2014 hasta el 2018. Lo cual es reflejo de las hectáreas sembradas en ese país. Claramente, los agricultores en Perú ven atractivo el negocio de esta fruta porque logran obtener ingresos considerables juntando las dos fuentes posibles; las ventas al mercado fresco interno y las ventas a la industria.

Vietnam

Vietnam es un país que no registra datos en los años 2014 y 2015, ya que su presencia en el mercado mundial comienza a despuntar en el 2016. Antes de eso el país dedicaba casi toda su producción de maracuyá al mercado fresco local. Sin embargo, al tener una productividad por hectárea muy alta, de 40 TM/Ha, su capacidad productiva y bajos precios comenzaron a ganarse el mercado internacional, especialmente el europeo. Tan solo tomando en cuenta tres años, sus exportaciones de extracto han aumentado un 28%, porcentaje que se incrementa aún más en la primera mitad del 2019. La razón para este crecimiento es el alto incentivo que tienen los agricultores en Vietnam, ya que como se explicó anteriormente, la combinación de ingresos entre mercado fresco e industria, vuelven atractivo su comercialización y producción.

Variables para la pérdida de competitividad

Mediante las tablas y los gráficos expuestos anteriormente, se ha podido identificar que efectivamente las variables que contribuyen a la pérdida de competitividad en Ecuador son la baja productividad por hectárea y la falta de un mercado fresco. Estas dos variables contribuyen a un decrecimiento en la cosecha, lo que, a su vez, incrementa los precios de Ecuador. El transporte marítimo también es una variable que contribuye a los altos precios de Ecuador. No obstante, Perú tiene un flete mayor en un 17% en relación a Ecuador y aun así, tiene mayor participación en el mercado europeo.

Incentivos del Estado para la producción del maracuyá en Ecuador

El Estado ecuatoriano por medio del Ministerio de Agricultura y Ganadería, ha realizado actividades para promover las buenas prácticas de cultivo del maracuyá. Dichas actividades comenzaron a realizarse desde el 2019 y han sido solicitadas por la industria privada.

Como se mencionaba anteriormente, los agricultores de maracuyá son muchos pequeños productores, a los que es muy difícil acceder y capacitar. Por esta razón, la industria privada solicita ayuda y apoyo al Estado ecuatoriano.

Las instituciones públicas que han contribuido son el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Sin embargo, la industria privada ha encontrado mayor apoyo en las prefecturas provinciales. Con estas instituciones, se ha realizado sondeos a los agricultores y centros de acopio, pruebas para identificar mejoras en la práctica de cultivo, degradaciones de la variedad de maracuyá, cambios climáticos, así como capacitaciones a los agricultores sobre buenas prácticas para mejorar la productividad por hectárea.

Todos estos esfuerzos por mejorar la productividad del maracuyá ecuatoriana han sido inspirados por la industria privada que quiere volverse competitiva en el mercado internacional. Parte de sus esfuerzos han sido capacitar a los técnicos de la Subsecretaría de Productividad Agrícola sobre las particularidades del maracuyá y de esta forma, ellos puedan llevar a cabo de forma más eficiente sus actividades de apoyo.

Los resultados que se han podido ver en el corto plazo, generaron motivación en los agricultores al verse apoyados y asesorados. Nótese que estas actividades han comenzado en el 2019 y sus resultados en la productividad se verán recién a mediados del 2021.

**PROPUESTA
CAPITULO IV**

5. CAPITULO IV: Propuesta

El objetivo de la propuesta será plantear estrategias que permitan al sector productor de maracuyá contar con mejores beneficios para la comercialización y por tanto obtener mayor rentabilidad de sus cultivos. Para esto se plantean dos estrategias; la primera que va desde el punto de vista de incentivar el mercado fresco ecuatoriano con respecto al maracuyá, y el segundo que pretende mejorar el rendimiento de toneladas de fruta obtenidas por hectárea.

5.1. Estrategia No. 1

Con el incentivo del mercado fresco ecuatoriano, los agricultores pueden recibir mayores ingresos provenientes de las ventas de su fruta al mercado fresco y complementarlo con el mercado industrial. Este promedio de ingresos entre los dos sectores, permitiría que los agricultores sigan motivados a sembrar más volúmenes de maracuyá, ya que la suma de ambos ingresos sería muy atractiva para ellos como sucede en Vietnam y Perú.

5.1.1. Actividades de la estrategia No.1

Para ejecutar la primera estrategia que tiene como enfoque incentivar el consumo del maracuyá fresco localmente, se plantean diversas actividades como crear la primera feria del maracuyá. En dicho evento, se pueden dar a conocer los diferentes usos de esta fruta en la gastronomía del mundo. Además, se puede promocionar los beneficios que la misma tiene en la salud por su alto contenido de vitaminas mencionadas anteriormente. De esta forma, no solo los establecimientos de comida gozarían de una nueva variedad de platos a ofrecer con ingredientes a base de maracuyá, sino que también, los hogares adquirirían mayor información acerca de los beneficios de esta fruta y su consumo aumentaría.

Otra forma de llegar a los potenciales consumidores de maracuyá en el Ecuador es a través de entidades gubernamentales como el Ministerio de Salud. Con dicha entidad se puede lanzar una campaña que promueva a nivel nacional el consumo de esta fruta, realizando sus

propiedades particulares y haciendo énfasis en incluir en la dieta diaria el consumo de frutas locales buenas para la salud en lugar de harinas refinadas, frituras y bebidas artificiales que son muy habituales en la dieta de los ecuatorianos actualmente.

5.2. Estrategia No. 2

La estrategia que busca mejorar el rendimiento de toneladas obtenidas por hectárea, aumentará la cantidad de maracuyá a colocar en ambos mercados. Lo que significa un mayor ingreso para los agricultores y eso a su vez es, motiva a seguir sembrando esta fruta y a hacerlo cada vez más eficientemente.

Lograr obtener más fruta por cada hectárea sembrada, también repercute en el costo de producción de las industrias procesadoras que luego exportan el extracto a los mercados internacionales. A mayor cantidad producida, los costos de producción disminuyen, permitiendo así, disminuir el precio de venta en el exterior. Lograr reducir el precio de venta, permite que la brecha entre los bajos precios de Perú y los aún más bajos precios de Vietnam, disminuya y vuelva el maracuyá ecuatoriano competitivo otra vez.

5.2.1. Actividades de la estrategia No. 2

Desarrollar la segunda estrategia que va dirigida a mejorar la productividad por hectárea sembrada conlleva actividades como el primer congreso nacional de maracuyá. Dicho congreso debe ser dirigido a los Agricultores ecuatorianos para instruirlos y actualizarlos con nuevas y mejores prácticas de siembre y cultivo del maracuyá. Es decir, capacitarlos con técnicas correctas que harán más eficientes sus plantaciones como sucede en otros países del mundo. Con miras a esta estrategia, ya se desarrolló en agosto de este 2019 el primer congreso de maracuyá en Santo Domingo de los Colorados. Este evento fue promovido y gestionado por las principales industrias procesadoras de maracuyá en el país que viendo el problema de competitividad en el que se halla actualmente Ecuador, está tratando de solucionar las raíces del

problema. Es por esto que en mencionado congreso se impartieron charlas acerca las correctas técnicas de siembre y cultivo además de brindar información acerca de créditos bancarios asequibles para financiar todo lo necesario para un eficiente manejo de sembríos. Además de esto, se buscó informar a los agricultores ecuatorianos sobre la posición actual de los agricultores peruanos y vietnamitas para concientizarlos y motivarlos a lograr lo mismo.

Adicional a los congresos, es necesario que las industrias principales continúen destinando parte de las actividades de sus departamentos agrícolas a la capacitación directa de sus agricultores. Los costos de estas capacitaciones pueden ser cubiertos por las empresas industriales ecuatorianas, quienes son los beneficiarios directos de la mejora en la productividad. Dichas capacitaciones pueden ser trimestrales o cuatrimestrales, ya que es necesario recordarles constantemente a los agricultores que pequeños cambios en la forma en que siembren y cuiden sus cultivos, pueden representar al final del año diferencias considerables en cosecha de fruta. Por esta razón, la visita y seguimiento constante en sitio es de vital importancia y es una actividad que las industrias procesadoras deben hacer para cuidar sus futuras producciones y por consiguiente, su futura comercialización en el exterior.

CONCLUSIONES

6. CONCLUSIONES

Dentro del marco teórico se logró evidenciar las diferentes teorías del comercio internacional y los elementos de competitividad que hacen que las industrias sean más o menos competitivas y puedan e ingresar al mercado de manera exitosa. Esto sirvió de base para el desarrollo del estudio en el cual se pudo ver que Vietnam tiene una ventaja comparativa por sus bajos costos, mientras que el Ecuador tiene una ventaja absoluta entorno a calidad. Sin embargo, se deben analizar otros factores dentro del proceso de comercialización del extracto de maracuyá. Se concluye que los principales aspectos de competitividad son la ventaja competitiva en costos, ventaja absoluta y la diferenciación. Adicionalmente, también se deben considerar el parámetro de las necesidades de cada mercado.

Es importante recalcar que la información disponible para las variables analizadas es limitada y por esta razón, el mercado se ve afectado.

De acuerdo a lo que son los parámetros de competitividad se observa que no existe un liderazgo global en costos y que Vietnam tiene una diferenciación muy fuerte en cuanto a la producción de costos por el nivel de productividad por hectárea, bajos costos de transportación y bajo costo de la fruta. En tanto que Ecuador tiene una diferenciación entorno a calidad que puede superar en algunos casos la ventaja comparativa de los precios por el nivel de exigencia de ciertos tipos de mercados. Sin embargo, muchas veces sucede lo contrario. El mercado internacional toma sus decisiones de compra entorno al menor precio sin darle mayor consideración a la calidad, ya que muchos productos finales que contienen maracuyá son mezclas con otras frutas. Lo que le permite mayor flexibilidad al fabricante del producto final para prescindir de la calidad de un ingrediente como el maracuyá que es usada en menores cantidades en relación a otras frutas más dulces.

Se detecta también la diferenciación entorno a lo que es la fabricación de la fruta ecuatoriana que por sus características de grados

brix, acidez y condiciones de cultivo es muy superior a lo que es la producción de Vietnam. Adicionalmente, se concluye que el mercado de fruta para lo que es maracuyá a nivel internacional, especialmente Vietnam, su fortaleza está en la comercialización del mercado fresco y que solo se destina para la industria los sobrantes de la comercialización del mercado fresco. En tanto que, en el Ecuador, su mayor fortaleza está en la producción para el mercado internacional. En el caso de Perú, al igual que en Ecuador, la mayor parte de la fruta se destina a la industria. Sin embargo, el porcentaje destinado para su mercado fresco es mucho mayor que el de Ecuador, lo que permite a sus agricultores recibir mayores ingresos del cultivo y comercialización de esta fruta en Perú. Lo mismo sucede en Vietnam. Los agricultores reciben altos ingresos por la comercialización de la fruta en el mercado fresco que paga más por Kg combinado con la venta a la industria. Contrariamente a lo que sucede en Ecuador, donde los agricultores subsisten solo de la venta a la industria que paga precios bajos para poder competir con precios aún altos en el mercado internacional. El precio de la fruta representa el 80% del costo de producción del extracto. Por esta razón, la industria ecuatoriana no puede pagar precios más elevados a los agricultores para motivarlos, ya que serían aún menos competitivo internacionalmente.

Se establece que las estrategias para reducir el impacto de la pérdida de competitividad deben enfocarse a dos aspectos; lo que es el consumo de la fruta dentro de Ecuador y lo que es la mejora de los cultivos, ya que el país cuenta con las suficientes ventajas y características climáticas como para obtener un mejor nivel de productividad. Sin embargo, los cultivos en Ecuador no están siendo manejados de manera técnica, por lo cual se hacen necesarios procesos de intervención para mejorar esta situación.

Bibliografía

- Apaolaza, M. (2015). *Plan de Marketing y Estrategia de Posicionamiento para un emprendimiento de lencería infantil: Bellamia*. Obtenido de Universidad Nacional de Córdoba:
<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4064/Apaolaza%2C%20Maria%20Fernanda.%20Plan%20de%20Marketing%20y%20Estrategia%20de....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arreaga Gómez, L. F. (2017). *La producción y exportación de las principales frutas no tradicionales y su importancia en las exportaciones totales del Ecuador, periodo 2012-2016*. Tesis pregrado, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas, Guayaquil.
- Banco Mundial. (13 de marzo de 2019). *Banco Mundial*. Recuperado el 3 de septiembre de 2019, de bancomundial.org:
<https://www.bancomundial.org/es/topic/trade/overview#1>
- Blaug, M. (1992). *The Heckscher–Ohlin theory of international trade* (Vols. In *The Methodology of Economics: Or, How Economists Explain*). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bolivar, M. (2008). *El precio en el marketing*. Obtenido de Temas para la Educación No. 4 2009:
<https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5519.pdf>
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2013). *Marketing Internacional*. Irvin: McGraw- Hill Companies, Inc.
- Díaz Sánchez, H. E. (2010). Conceptualización y Antecedentes Teóricos de la Competitividad Internacional y Regional: Un asunto territorial. *Federal Reserve Bank of St. Louis*.
- Díaz, J., & Galarza, F. (2015). Productividad total de factores en la agricultura peruana: estimación y determinantes. *Revista del Departamento de Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú*, 77-116.
- Estrada, B., Sanabria, A., Paz, M., & Uxo, J. (2014). *Qué hacemos con la competitividad*. Madrid: Ediciones Akal.
- FAO. (2005). *Formulación y Análisis detallado de proyectos*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a0323s/a0323s00.htm#Contents>
- Feenstra, R., & Taylor, A. (2008). *Comercio Internacional*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 149-166.
- Flores, D. (2008). *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos*. Obtenido de Eumed.net:
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/dfr/Las%20nuevas%20teorias%20del%20comercio%20internacional.htm>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Pro Ecuador. (2014). *Análisis Sectorial de Frutas Exóticas 2014*. Pro Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior, Quito.

- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Pro Ecuador. (5 de August de 2019). *Proecuador.gob.ec*. (P. E. Dirección de inteligencia comercial, Productor) Obtenido de Pro Ecuador: <https://www.proecuador.gob.ec/monitoreo-de-exportaciones/>
- Instituto Mises. (2011). *David Hume y la teoría monetaria*. Obtenido de Mises.org: <https://mises.org/es/library/david-hume-y-la-teor%C3%ADa-monetaria>
- Jácome. (2010). *Políticas de precios y estrategias comerciales*. Obtenido de Repositorio USFQ: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1877/96314%20%28Cap.5%29.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Diciembre de 2018). *agricultura.gob.ec*. Recuperado el 05 de agosto de 2019, de [agricultura.gob.ec: http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/cifras-agroproductivas](http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/cifras-agroproductivas)
- Ministerio de Comercio Exterior. (2013). *Política de Comercio Exterior*. Obtenido de Sela.org: <http://www.sela.org/media/2463434/ryan-cobey-ministerio-de-comercio-exterior-ecuador.pdf>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Obtenido de Universitat Jaume: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Moreno, J., & Fantasia, M. (2008). *Marketing Internacional*. Obtenido de Fundación UADE: https://biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal?qu=COMERCIO+INTERNACIONAL&d=ent%3A%2F%2FSD_ILS%2F0%2FSD_ILS%3A314124~ILS~0~753&ic=true&ps=300
- Organización Mundial del Comercio. (2019). *World Trade Organization*. Recuperado el 3 de septiembre de 2019, de [wto.org: https://www.wto.org/indexsp.htm](https://www.wto.org/indexsp.htm)
- Osorio, L. (2017). *Propuesta de la Política de Comercio Exterior 2017-2021*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://dialoguemos.ec/2017/01/propuesta-de-la-politica-de-comercio-exterior-2017-2021/>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (M. Rosas, Trad.) México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (1990). Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (2007). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (6ta ed.). México DF: Grupo editorial Patria.