



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE  
PIÑA AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS.

TINOCO MONSERRATE LEYDI PATRICIA  
INGENIERA EN COMERCIO INTERNACIONAL

MACHALA  
2019



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN  
DE PIÑA AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS.

TINOCO MONSERRATE LEYDI PATRICIA  
INGENIERA EN COMERCIO INTERNACIONAL

MACHALA  
2019



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL

EXAMEN COMPLEXIVO

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE PIÑA AL  
MERCADO DE ESTADOS UNIDOS.

TINOCO MONSERRATE LEYDI PATRICIA  
INGENIERA EN COMERCIO INTERNACIONAL

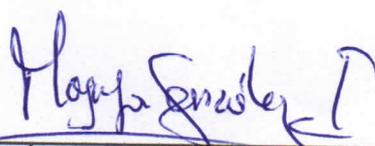
GONZÁLEZ ILLESCAS MAYIYA LISBETH

MACHALA, 26 DE AGOSTO DE 2019

MACHALA  
26 de agosto de 2019

**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Estrategia de diferenciación para la exportación de piña al mercado de Estados Unidos., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



---

GONZÁLEZ ILLESCAS MAYIYA LISBETH  
0702802919  
TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

PIZARRO ROMERO JOHANNA MICAELA  
0703904615  
ESPECIALISTA 2



---

ESPINOSA GALARZA MIGUEL ORLANDO  
0703473900  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: domingo 25 de agosto de 2019 - 15:58

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TINOCO MONSERRATE LEYDI PATRICIA\_PT-010419.pdf  
(D54788845)  
**Submitted:** 8/12/2019 8:43:00 PM  
**Submitted By:** titulacion\_sv1@utmachala.edu.ec  
**Significance:** 2 %

### Sources included in the report:

222\_Estrategia.docx (D54627816)  
<https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-exporta-pina-dulce-europa.html>

### Instances where selected sources appear:

3

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, TINOCO MONSERRATE LEYDI PATRICIA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Estrategia de diferenciación para la exportación de piña al mercado de Estados Unidos., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 26 de agosto de 2019



TINOCO MONSERRATE LEYDI PATRICIA  
1726157009

## **RESUMEN**

La piña es un fruto reconocido por sus beneficios nutricionales, además de su delicioso sabor y su capacidad de adaptación a distintos climas, lo que la hace de fácil manejo en su cultivo. Esta fruta es producida en muchos países de clima tropical, pero son muy pocos los países que la producen con calidad de exportación, mediante la implementación de estrategias tanto para el cultivo como para la comercialización que se generan desde el gobierno, los comercializadores y productores. La piña es mayormente consumida por los mercados de Estados Unidos, Japón, Chile y Reino Unido que generan una demanda significativa a nivel mundial. Desde hace 20 años, Ecuador ha exportado un promedio considerable de piña de exportación tipo golden sweet que sobresale por su sabor dulce y bajos niveles de acidez. Esta variedad, producida principalmente en provincias y cantones del centro del país y zonas costeras, ha llegado a países de América y Europa. El principal destino de la fruta es Chile en donde se vende la mayoría de la producción nacional, seguido de Bélgica, Alemania y Argentina, aunque hace algún tiempo atrás Estados Unidos era el principal destino. Hoy, Estados Unidos muestra un crecimiento en los niveles de importación de piña, y se estima que el consumo per cápita de ésta fruta entre los estadounidenses ha aumentado en los últimos años por lo que, siendo un país con antecedentes de consumo de piña proveniente del Ecuador, los productores ecuatorianos deberían aprovechar la existencia de estrategias de diferenciación para recuperar el espacio perdido, para ellos a través de este trabajo de titulación se analiza la dinámica del comercio de piña hacia los Estados Unidos, recurriendo a conceptos y estamentos sobre las estrategias diferenciadoras en función de las características de la información que sustenta la investigación, se aplicará el método exploratorio y descriptivo para el desarrollo de la investigación.

### **Palabras claves:**

Competitividad, tipos de estrategias, estrategia de diferenciación, exportación de piña.

## **ABSTRACT**

Pineapple is a recognized fruit because of its nutritional benefits, delicious taste and the ability to adapt to different climates, which makes it easy to handle in its cultivation. With a tropical climate produces this fruit, but just few of them produce it with export quality, due to the implementation of strategies for both cultivation and marketing generated by the government, marketers and producers. Pineapple is mostly consumed in the United States, Japan, Chile and the United Kingdom markets generating a significant demand worldwide. For 20 years, Ecuador has exported a considerable average of golden sweet export pineapple that stands out for its sweet taste and low levels of acidity. This variety has reached europeans and american countries and is produced mainly in provinces and towns of the center and coastal areas of Ecuador. The main destination of the fruit is Chile where most of the national production is sold, followed by Belgium, Germany and Argentina, some time ago the United States was the main destination. Today, the United States shows a growth in pineapple import levels, and it is estimated that per capita consumption of this fruit among Americans has increased in recent years, so being a country with a history of pineapple consumption from Ecuador. The ecuadorian producers should take advantage of the existence of differentiation strategies to recover the market, as a result this research explains the dynamics of pineapple trade towards the United States, using concepts and estates on differentiating strategies depending on the characteristics of the information that supports the research, and the methods are exploratory and descriptive.

### **Keywords:**

Competitiveness, types of strategies, differentiation strategy, pineapple export.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| <b>RESUMEN</b> .....  | 7  |
| <b>ABSTRACT</b> .....   | 8  |
| <b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....  | 9  |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....   | 10 |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | 11 |
| <b>DESARROLLO</b> .....   | 13 |
| <b>1. NOCIONES TEÓRICAS</b> .....   | 13 |
| <b>1.1 Competitividad</b> .....   | 13 |
| <b>1.2 Estrategia</b> .....   | 14 |
| <b>1.3 Tipos de estrategia</b> .....  | 15 |
| <b>2. TENDENCIA EN EL CONSUMO DE FRUTAS</b> .....   | 17 |
| <b>3. ANÁLISIS DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS PARA LAS EXPORTACIONES DE PIÑA ECUATORIANA</b> ..... | 18 |
| <b>3.1 Antecedentes</b> .....   | 18 |
| <b>4. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN</b> .....  | 22 |
| <b>4.1 Certificaciones</b> .....  | 24 |
| <b>4.2 Envases</b> .....  | 25 |
| <b>4.3 Comercio Justo</b> .....   | 26 |
| <b>4.4 Responsabilidad social</b> .....   | 27 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....   | 30 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....   | 32 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1:</b> Tipos de estrategia.....  | 16 |
| <b>Tabla 2:</b> Exportaciones de Piña desde Ecuador hacia Estados Unidos según subpartida<br>080430 (Expresados en miles de dólares)..... | 19 |
| <b>Tabla 3:</b> Principales países exportadores de Piña hacia mercado de Estados Unidos .....   | 20 |
| <b>Tabla 4:</b> Principales empresas ecuatorianas exportadoras de piña hacia Estados Unidos...  | 21 |

## INTRODUCCIÓN

La intensificación de la competencia entre las empresas refleja un ambiente de cambios constantes en los mercados internacionales. La generación y mantenimiento de ventajas competitivas se convierte en una tarea primordial para la supervivencia de las organizaciones.

En este contexto, la identificación de estrategias, entendidas como un conjunto de acciones para alcanzar los objetivos empresariales, se constituyen en una actividad prioritaria para orientar los resultados. El análisis del entorno que refleja las oportunidades y amenazas, y el análisis del ámbito interno que comprende las fortalezas y debilidades, sirven para generar insumos útiles en el ajuste necesario que contribuye al diseño de las estrategias.

En el mercado de frutas, ámbito al que se articula nuestro objeto de estudio, se destacan las iniciativas de empresas que se distinguen por la innovación e incorporación de valor agregado a la producción, visibilizado en las certificaciones de calidad, responsabilidad social, comercio justo.

Las actuaciones descritas se asocian a estrategias de diferenciación, a través de las cuales se favorece el aumento del potencial competitivo y liderazgo. En este sentido, la respuesta de las empresas productoras y exportadoras de frutas, como la aplicación voluntaria de estándares y protocolos da cuenta de la capacidad de adaptación a las necesidades de un público mejor informado y más exigente que reviste una demanda más compleja.

La exportación de piña ecuatoriana hacia el mercado de Estados Unidos como actividad generadora de divisas al país, moviliza y dinamiza la economía de las provincias productoras relacionadas con la cadena de valor de la exportación de piña. Con los antecedentes expuestos se revela la problemática implícita en las tendencias de los mercados, donde la estrategia de diferenciación se presenta como una oportunidad para satisfacer la exigencia de los consumidores y al mismo tiempo aprovechar el mercado de Estados Unidos.

Bajo los argumentos expuestos, y en el marco del caso práctico complejo que direcciona el desarrollo de esta investigación, se plantea el objetivo de analizar la estrategia de diferenciación como vía para robustecer la oferta exportable de piña hacia el mercado de Estados Unidos.

Para la presente investigación se aplica el método exploratorio y cualitativo, mediante la revisión de información secundaria relacionada a las estrategias aplicadas para la comercialización de frutas, específicamente piña.

## DESARROLLO

### 1. NOCIONES TEÓRICAS

#### 1.1 Competitividad

La competitividad es la capacidad de obtener ventajas competitivas a partir de la diferenciación de un producto o servicio y la reducción de su costo. En este sentido, Brito, Pérez y Serrano (2018) consideran que la competitividad no está relacionada solamente con la productividad que puede generar una empresa en cuanto a su producto o servicio hacia el mercado objetivo, sino que también tiene que ver con el rendimiento económico de los accionistas y dueños de la empresa, por tanto tal como lo establecen los autores; dentro del comercio los términos rendimiento, crecimiento y competitividad son parte de un complemento de factores que generan una diferenciación en el modo de realizar las actividades empresariales. De hecho, este término recurrente en el sector comercial, es utilizado para analizar los avances y desarrollos económicos de las empresas que a su vez repercute en brindar a los clientes o usuarios un mejoramiento del nivel de vida, esto es fruto de que las empresas cuentan con el desarrollo de sus factores internos lo que genera un nivel de influencia mayor y alta productividad, por lo que aprovechan sus ventajas competitivas para brindar un mejor desempeño y el planteamiento de estrategias que les llevan a conseguir metas y objetivos comerciales (García, Bajo y Roux, 2015).

Por otro lado, para Ibarra, González y Demuner (2017) el término competitividad no posee una definición específica, pues su amplitud puede llegar a abarcar aspectos cualitativos como cuantitativos, además que sus factores; según los autores, no precisamente cuentan con límites para su análisis. Pero por otro lado, a nivel global la competitividad se la entiende como el desarrollo conjunto de factores como la estabilidad macroeconómica, la salud, la educación, infraestructura, instituciones, políticas, eficiencia del mercado de bienes, mercado laboral, crecimiento de mercado financiero, avance tecnológico, innovación empresarial, etc. De esta manera, la competitividad también se refiere a que las empresas estén preparadas para competir en mercados globales a través del ofrecimiento de productos o servicios sostenibles y que su incremento sean progresivos en condiciones favorables, además lograr que las empresas sean inteligentes, que mediante el uso de estrategias, acciones y

herramientas basadas en el conocimiento desarrollan efectivamente acciones de inteligencia de negocios.

## **1.2 Estrategia**

La estrategia está relacionada con alinearse y la forma de hacer las cosas, con ello se produce el desarrollo de componentes como los lineamientos teóricos y prácticos que tienen implícito la consecución de resultados. Generalmente, la estrategia se encuentra implícita dentro de una estructura o plan, la misma que está relacionado con innovar o contribuir con cambios a través de la delimitación de metas y acciones que se desarrollan mediante recursos disponibles que permitirán ejecutar cada uno de sus logros, y generando una capacidad de tener éxito empresarial (Corrêa, Sugahara y Rodrigues de Sousa, 2015). El resultado será mantener una posición sostenible en el mercado. Por tanto, toda organización necesita para generar mejor competitividad dentro de un mercado, implementar de innovación sus procesos comerciales para una mejora continua duradera que genere rentabilidad, más aún cuando se trata de comercio internacional, pues las estrategias varían, se adaptan y se renuevan por lo reñido de la competencia entre los países para introducir, aceptar y posicionar un determinado producto o servicio en determinado territorio (Vanoni y Rodríguez, 2017).

Por otro lado, Ahumada y Perusquia (2016) la estrategia tiene que ver con el manejo de la información y la aplicación de conocimiento de los involucrados en los procesos empresariales como son los empleados, directivos y clientes, pues lo que realmente genera competitividad es la capacidad de aplicar los conocimientos aprendido en un tiempo dado y replicarlos en los distintos procesos comerciales, es por ello que la tendencia hoy en día es lograr que las empresas se vuelvan inteligentes, capaces de usar estrategias basadas en el conocimiento desarrollando acciones de inteligencia de negocios. En otras, palabras que las empresas puedan generar y transferir valor a través del proceso de aprendizaje de sus miembros.

Desde la perspectiva del marketing, se conoce a la estrategia como aquella que juega un papel preponderante, pues de manera concreta se la considera como el conjunto de acciones diseñadas para conseguir los objetivos definidos previamente en un plan de marketing, y estas acciones son diseñadas para que la empresa pueda reaccionar a las fuerzas externas que le afectan directamente para alcanzar los objetivos. Estas fuerzas pueden ser los

competidores, el poder de la negociación de los diferentes proveedores, la preferencia por ingresos de productos secundarios o sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

Estas estrategias están relacionados a los elementos del marketing mix como son: producto, precio, distribución y promoción (Mardones y Gárate, 2016). Así, la estrategia ha estado involucrada desde siempre en los cambios sociales, económicos y políticos en el mundo afectando el desarrollo de las organizaciones, alterando la posibilidad del alcance de los objetivos y los resultados deseables. De ahí la necesidad de desarrollar alternativas, acciones potenciales y decisiones en un determinado contexto (comercio exterior, administración, marketing, educación, etc.) que posibiliten el direccionamiento de los objetivos y de los caminos que las empresas se proponen.

### **1.3 Tipos de estrategia**

Las empresas para mejorar su competitividad dentro del mercado requieren aplicar estrategias para aumentar su participación. Estas estrategias pueden ser de innovación, organizacional, desarrollo y crecimiento, manufactura, empresarial y de diferenciación, lo que conlleva dejar atrás esquemas organizacionales centrados en la estructura y desempeño (Vargas y Muratalla, 2017). Por tanto, los tipos de estrategias obedecen a la tendencia de generar valor agregado a cada una de las gestiones empresariales que generen diferenciación de un producto fruto de una respuesta a la estructura de la empresa. Estas estrategias, como lo declaran Perez, Espinoza y Peralta (2016), aportan al crecimiento necesario para generar más ingresos, además de producir competitividad frente a las demás empresas posicionadas en el mercado e innovar los mecanismos y realizar negocios mejorando resultados de una manera consecutiva, integrada y diversificada.

De esta manera, se definen varios tipos de estrategias existentes a continuación en la tabla 1 se detallan según las perspectivas de distintos autores:

**Tabla 1:** Tipos de estrategia

| <b>Autores</b>  | <b>Dimensiones</b>  |
|---|---|
| Vanoni y Rodríguez (2017, pág. 45)                    | <b>Estrategia de crecimiento:</b> Aportan al crecimiento necesario para generar más ingresos, sobrevivir a los ataques de la competencia y del mercado, basado en mejorar los resultados a partir de nuevas oportunidades en nuestros negocios actuales y que tiene que ver con crecimiento intensivo, integrado y diversificado. |
| Mejía, Mendieta y Bravo (2015, pág. 288)              | <b>Estrategia de innovación:</b> Triunfar en el mercado o sobrevivir, estrategia ofensiva o defensiva, adaptable a condiciones financieras, productivas, de mercado y a su entorno  |
| Barrientos (2017, pág. 119)                           | <b>Estrategia de diversificación:</b> Actividades planificadas y coordinadas, estrategia macroeconómica que representa una política de Estado, decisiones comerciales.  |
| Fernández (2017, pág. 5)                              | <b>Estrategia organizacional:</b> Programar participación, formación, desarrollo de estructura jerárquica y estabilidad laboral.  |
| Belmonte (2015, pág. 108)                             | <b>Estrategia de desarrollo y crecimiento:</b> Adquisición de nuevas funciones y cambios según el crecimiento, evolución sostenida en el tiempo que influye en las ventas, cuota de mercado, beneficios de la empresa, para lo cual se necesita de diversificación e integración vertical.  |
| Vivares, Sarache y Naranjo (2015, pág. 88)            | <b>Estrategia de manufactura:</b> Mejoramiento de la eficiencia en la producción e implementación de políticas a la empresa a través de procesos seguros para analizar el trabajo y revisar los progresos realizados de su funcionamiento.  |
| Corrêa, Sugahara y Rodrigues de Sousa (2015, pág. 69) | <b>Estrategia empresarial:</b> Necesidad de cambio según ambiente competitivo, globalización y las transformaciones tecnológicas, constante renovación de sus acciones para ser o seguir siendo competitivas  |
| Chirinos y Rosado (2016, pág. 170)                    | <b>Estrategias diferenciación:</b> Resaltan un producto o servicio sobre ofertas similares, generan ventaja competitiva por la capacidad de enfocarse en un segmento específico del mercado y entregar un mensaje directo sobre beneficios logrando posicionarse en la mente del consumidor.                                      |

**Elaborado por:** La autora

## **2. TENDENCIA EN EL CONSUMO DE FRUTAS**

A nivel mundial, se evidencian nuevas formas de organizar las actividades relacionadas con el tiempo, cuidado de la salud y la alimentación, esto por supuesto, afecta la decisión de compra del consumidor. Para López y Alarcón (2018), el consumo de frutas se lo considera a nivel mundial como un factor preponderante en la prevención de enfermedades crónicas degenerativas que generan más del 63% de la mortalidad en el mundo. De hecho, se observa la creciente preocupación por una alimentación saludable en la población, pues las frutas se han vuelto parte fundamental para la dieta diaria. Para la Organización Mundial de la Salud (2019) se calcula que cada año podrían salvarse 1,7 millones de vidas si se aumentara lo suficiente el consumo de frutas y verduras, es decir ayudaría a la prevención de enfermedades relacionadas con las cardiopatías o algunos tipos de cáncer, diabetes u obesidad, así mismo esta entidad recomienda un consumo mínimo de 400 gramos de frutas y verduras.

A nivel de Estados Unidos, el panorama no es distinto, Moñino et al. (2016) declaran que desde finales de los años 80 existe en ese país el movimiento “5 al día” que motiva a la población a la ingesta de 5 raciones de frutas y verduras mínima al día. Este movimiento contiene programas para mejorar las condiciones alimenticias y de salud de la población norteamericana, y el mismo involucra un trabajo conjunto entre estado y la empresa privada o pública, las mismas que se enmarcan en acciones de marketing social para poder cumplir con el objetivo de fomentar el consumo diario de frutas y verduras frescas promoviendo los beneficios de estos, sobre todo en la población infantil. Ahora, en este contexto, la piña ha sido promovida por el programa anteriormente descrito y otros del gobierno estadounidense, ya que esta fruta posee altos beneficios para la salud por tener grandes aportes de antioxidantes y vitamina C, por lo que la convierte en una de las frutas con mayor demanda en dicho mercado. Para ProEcuador (2017), en Estados Unidos se evidencia un crecimiento del consumo de piña en los últimos años, pues se estimó un crecimiento de 63% entre el año 2012 y 2016 de consumo per cápita de la fruta.

Por otro lado, Durán, Valdes, Godoy y Herrera (2015) argumentan que la ingesta de frutas y verduras está asociada con la disminución en la ganancia de peso corporal, por lo que la tendencia del consumidor actual tanto en el mundo como el estadounidense buscan alimentos altamente nutritivos y fáciles de consumir.

### **3. ANÁLISIS DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS PARA LAS EXPORTACIONES DE PIÑA ECUATORIANA**

#### **3.1 Antecedentes**

Ecuador exporta la variedad de piña MD2, conocida como Golden Sweet (aunque en otros países se la conoce como Premium Select; Sun Ripe; Super sweet Pineapple, entre otros). Espinosa, Nieto, De León, Villegas y Aguilar (2015), destacan que la variedad MD2 genera una pulpa más amarilla, dulce y con menor acidez que otro tipo de piña. Además, la forma la forma cilíndrica es muy útil para el manejo y proceso de industrialización.

La importancia económica de este fruto se debe a que se ha convertido en una fuente de divisa para el país, como fruta y materia prima sirve para elaboración de jugos, mermeladas y conservas; otro uso lo constituye la obtención de bromelina, que es un digestivo de gran demanda (Pérez et al., 2017).

En el Ecuador, la piña ha sido comercializada como “producto no tradicional” debido a su volumen y el valor de sus exportaciones en comparación de frutas como el banano. Esta “fruta exótica” se la cultiva en zonas tropicales y subtropicales de la costa ecuatoriana y del centro del país como son las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas, Loja, Pichincha, Imbabura, El Oro, Azuay, Orellana, Sucumbíos y Pastaza en donde se encuentran los mayores productores de piña a nivel nacional. En el país, existen aproximadamente 3.000 hectáreas de áreas cultivadas de piña con calidad de exportación, la misma que se rigen a las exigencias de los mercados destino y cumpliendo con las exigencias de calidad como: Manejo de cultivo buenas prácticas agrícolas, certificados bajo el protocolo GLOBALGAP Frutas y Vegetales Versión 3.0, uso seguro de plaguicidas y MIPE (Manejo Integrado de Plagas) para la reducción en el uso de fitosanitarios, además de restricción de uso de plaguicidas de acuerdo a normativas Internacionales (Moreira, 2018).

El año 2009, se considera el mejor año del comercio de la piña ecuatoriana hacia el mercado estadounidense, pues se estima que el producto alcanzó ventas de USD\$44 millones por

100.000 toneladas de la fruta. Luego para el año 2010, los precios internacionales de la piña bajaron, provocando que muchos productores y comercializadores de la fruta se dediquen a otros cultivos. Ya para el periodo 2012 a 2014, el panorama cambió, pues tomó protagonismo la exportación de la piña hacia mercado chileno. A partir de allí se ha visto un mercado inestable pues hacia el año 2015 y 2016 se vendieron 2.979 y 1.714 respectivamente toneladas de fruta, pero para el 2017 y 2018 se encontró un decrecimiento (Trade Map, 2019).

Así tenemos:

**Tabla 2:** Exportaciones de Piña desde Ecuador hacia Estados Unidos según subpartida 080430 (Expresados en miles de dólares)

| <b>País importador</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Estados Unidos         | 1958        | 2979        | 1714        | 764         | 554         |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Trade Map (2019)

Como se pudo observar, el decrecimiento de exportación de piña para el año 2017 y 2018 hacia Estados Unidos se debe en su mayoría al exceso de la oferta internacional sobre todo desde Centroamérica como es el caso de Costa Rica, quien para De Pablo, Tassile y Giacinti (2017) es el principal exportador mundial de piña. Una de las razones por la que Estados Unidos dejó de ser un destino principal de la piña ecuatoriana, es la cercanía con Costa Rica, lo cual le resta competitividad por el menor precio de transporte de la caja. Las principales empresas que producen y exportan hacia el mercado de Estados Unidos son: Dole y Del Monte principalmente desde Costa Rica, México y Honduras, siendo estos unos de los países con mayor demanda de la fruta hacia Estados Unidos como se puede evidenciar en la siguiente tabla:

**Tabla 3:** Principales países exportadores de Piña hacia mercado de Estados Unidos

(Expresados en miles de dólares)

| <b>PAÍSES</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>% de crecimiento</b> |
|---------------|-------------|-------------|-------------------------|
| Costa Rica    | 432,961     | 442,973     | 2.31%                   |
| México        | 43,026      | 41,265      | -4.09%                  |
| Honduras      | 21,451      | 23,771      | 10.82%                  |
| Tailandia     | 8,087       | 7,717       | -4.58%                  |
| Guatemala     | 7,738       | 9,397       | 21.44%                  |
| Panamá        | 2,528       | 2,850       | 12.74%                  |
| Colombia      | 1,832       | 1,994       | 8.84%                   |
| Ecuador       | 1,778       | 588         | -66.93%                 |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Proecuador (2017)

Como se puede observar en el cuadro anterior, en el periodo de los años 2016 y 2017 las importaciones desde nuestro país a los Estados Unidos tuvieron un decrecimiento del 66%, que según Proecuador (2017) se debe al incremento en la producción de países como Costa Rica, Honduras, Guatemala, Panamá y Colombia en donde se evidencia un incremento significativo, quizás por los precios altamente competitivos.

A pesar de ello, es necesario recalcar que las empresas importadoras requieren de una oferta constante, buena calidad y que se cumpla con fechas de entrega, el incumplirse por primera vez cualquiera de estos aspectos probablemente corte la relación, ya que la fruta al ser comercializada principalmente a través de hipermercados, estos hacen prevalecer sus exigencias.

Unas de las más grandes cadenas de supermercados en todo EEUU es Walmart, la misma que comercializa la piña en sus distintas presentaciones como es la piña troceada en envases muy prácticos dentro de la sección de productos perecibles; lo cual se alinea con la tendencia del consumidor estadounidense quien busca alimentos altamente nutritivos, fáciles de consumir, es decir que no implique tiempo de preparación.

En el Ecuador, entre las principales empresas exportadoras de piña hacia los Estados Unidos de América se encuentran:

**Tabla 4:** Principales empresas ecuatorianas exportadoras de piña hacia Estados Unidos

| <b>EMPRESA</b>                              | <b>UBICACIÓN</b> | <b>MERCADOS</b>  | <b>CERTIFICACIONES</b>                             |
|---|------------------|--|--|
| Terrasol                                    | Manabí           | Francia, Alemania, Reino Unido, Estados Unidos, Chile    | Eurepgap<br>Ceres,<br>Programa de piña<br>Orgánica |
| Asopiña                                     | Santo Domingo    | Estados Unidos<br>Europa<br>Australia<br>Nueva Zelanda   | Globalgap<br>Mipe<br>Piña Calidad de Origen        |
| Agroeden                                    | Santo Domingo    | Francia<br>Polonia<br>Italia<br>Holanda<br>Nueva Zelanda | Globalgap<br>Rainforest Alliance<br>Basc           |
| Luderson                                    | Los Ríos         | Chile<br>Argentina<br>Estados Unidos<br>Europa.          | Globalgap<br>Rainforest Alliance                   |
| Frugalp                                     | Santo Domingo    | Chile<br>Países Bajos<br>Alemania                        | Globalgap<br>Basc                                  |
| SSMO COMX S.C.C                             | Santo Domingo    | Chile<br>Países Bajos<br>Alemania                        | Globalgap  |
| Agrotorca                                   | Esmeraldas       | Argentina<br>Chile                                       | Globalgap  |
| Sociedad civil y comercial agrícola Karlita | Santo Domingo    | España<br>Eslovenia                                      | Globalgap  |
| Piñasoland Cia. Ltda                        | Esmeraldas       | Chile  | Globalgap  |

**Elaborado por:** La autora

Las empresas ecuatorianas requieren, hoy más que nunca, la implementación de estrategias diferenciadoras que permitan competir de una mejor manera con los principales comercializadores de piña a nivel mundial como Del Monte Fresh Produce, Dole Foods, además de Chiquita Brands y Fyffes. Estas empresas poseen ventajas competitivas pues

tienen vasta experiencia en la comercialización de frutas frescas en los principales mercados mundiales.

Las empresas ecuatorianas requieren aumentar volúmenes de producción, expandir el mercado de consumo ya que se puede acotar que la piña ecuatoriana tiene mayores beneficios como que contiene cinco veces más de ácido ascórbico (vitamina C), es más dulce y tiene una acidez baja. Sumado a ello, el color y fragancia pronunciados, proveyendo una calidad superior a la fruta y que posiblemente se convierta en una ventaja competitiva en el mercado estadounidense.

#### **4. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

Toda empresa necesita diferenciarse de la competencia de alguna manera para no depender exclusivamente del precio. A través de un servicio o producto diferenciado se pretende que un negocio en el caso de la comercialización de piña en el mercado estadounidense sea más competitivo y se diferencie frente a los competidores. Para los autores Chirinos y Rosado (2016) se debe tomar en cuenta los factores en los que se incurre para lograr esa diferenciación, por ejemplo: eficiencia, calidad, servicio e innovación. En tal magnitud, esta diferenciación es la fórmula del éxito, a través del desarrollo de ventajas competitivas en ciertas actividades de la cadena, analizar el costo de oportunidad para finalmente tomar una decisión.

Así es que es necesario analizar e interpretar los factores que afectan la competitividad y la generación de valor, por tanto, como sugiere el autor las relaciones que se establecen entre los eslabones de dicha cadena, y los procesos técnicos y económicos vigentes en ella, así como, la distribución de los excedentes y márgenes de ganancia. De tal manera que las ventajas competitivas son las que se alcanzan mediante la innovación, la incorporación de tecnología y la inversión en bienes de producción (Vassallo, 2017). Las estrategias diferenciadoras requieren unificar un plan, pautas de acción, patrones y posicionamiento de un producto o servicio para darse a conocer en un mercado potencial determinado.

Es necesario que para plantear estrategias diferenciadoras se realicen estudios del comportamiento del consumidor de mercado meta. De acuerdo a Pacheco, Pantoja, y Troya (2018) el acceso que tienen los consumidores estos a la información marca la diferencia en el momento de comunicar las bondades o beneficios de algún producto o servicio. El uso de internet y sobre todo de las redes sociales han hecho que los consumidores puedan comparar los productos que usan generalmente con los de la competencia, de allí parte la necesidad de saber comunicar de una forma efectiva para captar al cliente.

De la misma forma, Andrade (2018) afirma que con la llegada de la tecnología los consumidores pueden buscar y adquirir los productos que necesitan por medio del internet, por ello las empresas actualmente recurren al uso de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) como parte de sus estrategias diferenciadoras para promoción y publicidad de sus productos. Es necesario entender que las nuevas tecnologías han cambiado el concepto de vida de personas en cuanto a la consulta de precio y rapidez de información. A su vez, esta información debe estar respaldada con la experiencia, calidad y eficiencia de procesos empresariales que puedan validar la adquisición de un producto. En otras palabras, hoy en día es fácil reconocer cuando una empresa es buena o mala por la información encontrada en las redes, y por supuesto si estas brindan suficiente información del origen de lo que utilizamos en el día a día, de allí el duro camino por crear marcas socialmente responsables.

Y es precisamente, esto último lo que destacan Avendaño y Sierra (2015) cuando declaran que hoy más que nunca, las empresas necesitan cumplir con las normas y estándares tanto de exportación y comercialización como de Responsabilidad Social, ya que muchas veces los mercados internacionales son más exigentes en requerirlos. Por tanto, se considera que estas certificaciones, normativas o estándares proveen a los empresarios nuevas oportunidades de aprendizaje, de mejora en su competitividad y de acceso al mercado (Martínez y Maged, 2015).

En los siguientes subtemas se describen acciones identificadas como estrategias de diferenciación que podrían ser adoptadas por las empresas exportadoras de piña, como un conjunto de decisiones que podrían favorecer la generación y mantenimiento de ventajas competitivas en los mercados internacionales, particularmente el de Estados Unidos.

#### **4.1 Certificaciones**

Dentro de las certificaciones más reconocidas a nivel mundial para la exportación y comercialización de piña en mercado estadounidense existe GLOBALG.A.P. IFA que según Rincón, Figueredo y Salazar (2015) es una de las principales certificaciones solicitadas en el mercado agroalimentario, esta certificación provee de garantía a los consumidores sobre la calidad del producto que están comprando. Para comprender la importancia y el alcance de esta certificación es necesario partir de su concepto básico en donde también es conocida como la Norma para el Aseguramiento Integrado de Fincas (IFA), cubre las Buenas Prácticas Agrícolas para la producción agraria, la acuicultura, la pecuaria y la fruticultura. Los procedimientos de esta certificación están relacionados con la higiene y la reducción de posibles fuentes de contaminación a lo largo del proceso productivo, la cosecha y el acondicionamiento de la producción (Rincón, Figueredo y Salazar, 2015).

La norma IFA debe ser considerada como parte fundamental dentro de las estrategias de diferenciación por parte de las empresas productoras, comercializadoras y exportadoras de piña, pues es necesario reconocer que la aplicación de esta norma trae la apertura de nuevos mercados a productores de piñas, además que ayuda a responder a las necesidades de productores y sus clientes a nivel de fortalecimiento de control de riesgos microbiológicos. También se exige la certificación MIPE la misma que tiene que ver con el Manejo Integrado de Plagas para la reducción en el uso de químicos para el control fitosanitario; restricción de uso de plaguicidas de acuerdo a normativas Internacionales (Vivas, 2017).

Por otro lado, es necesario, para fortalecer la comercialización de productos en Estados Unidos, contar con el certificado Kosher, el mismo que según Ceballos (2016) es utilizada por la mayoría de productores y comercializadores en ese mercado, que más allá del prestigio empresarial que este genera, garantiza la inocuidad del proceso y producto ya que encierra todos aquellos procesos de buenas prácticas para evitar que los alimentos dañen la salud. La demanda de productos con esta certificación, ha crecido gradualmente en los últimos años, volviéndose una tendencia en Estados Unidos y otros mercados a nivel mundial generando competitividad con productos naturales, ecológicos y orgánicos. SanMartin (2015) destaca que los productos Kosher gozan de gran demanda en el mercado norteamericano fruto de la oferta de productos que tienen dicha certificación, de hecho se estima que el 40 al 50% de productos ofrecidos en supermercados son Kosher.

## 4.2 Envases

Mediante la observación de páginas webs de supermercados de Estados Unidos se puede identificar marcas que se comercializan en diversos formatos de presentación y de valor agregado. La variedad de productos industrializados derivados de la piña se hacen visibles a partir de envases llamativos que captan el interés de los consumidores por su practicidad y seguridad.

### Piña Troceada



### Piña troceada enlatada en jugo



## Jugo de Piña



## Piña disecada



### 4.3 Comercio Justo

El comercio justo, como parte de estrategia diferenciadora y de la comercialización de productos a nivel internacional, pretende incluir a las pequeñas unidades productivas en el mercado mundial de materias primas, y es precisamente que se requiere de esta inclusión para que los pequeños productores de productos como la piña puedan participar en el proceso comercial, pues este proceso a veces es limitado por la cantidad de certificados y burocracia que envuelve la producción y comercialización de un producto en Ecuador. Como lo describe Parodi (2015) el comercio justo pretende que las prácticas de comercialización sean

compartidas por todos los involucrados en la transacción comercial, pues no se limita al intercambio de productos o servicios, sino de aspectos culturales, sociales, económicos, políticos y ambientales entre las sociedades participantes de la transacción comercial.

Para Analuisa, Brito y Rodriguez (2018) el Comercio Justo busca el diálogo, la transparencia y el respeto, es decir lo necesario para que exista mayor equidad en el comercio internacional, por tanto, se pretende que los pequeños y grandes productores de piña a nivel nacional se empoderen y fortalezcan, contribuyendo a un desarrollo sostenible pues requieren mejores condiciones comerciales frente a productores y comercializadores de piña a nivel mundial; pues se requiere que se asegure sus derechos.

En Ecuador existe el Consorcio Ecuatoriano de Comercio Justo (CECJ), además de organizaciones como FEPP, Grupo Salinas, y MCCH que fueron los primeros en aplicar los principios y normas del comercio justo y se encuentran afiliadas a la World Fair Trade Organization (WFTO) que es la más importante organización regional sobre el Comercio Justo, de hecho en el Ecuador fue creada la Dirección de comercio inclusivo en el año 2010 para apoyar a los productores con financiamiento para la producción, asesoría técnica, ética en los negocios, etc. Las normas y leyes que amparan al Comercio Justo en el Ecuador son: La ley orgánica de economía popular y solidaria (LOEPS), Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización (COOTAD) y el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (Analuisa, Brito y Rodriguez, 2018).

#### **4.4 Responsabilidad social**

La Responsabilidad Social funciona como un medio de generación de competitividad en el mercado empresarial actual, pues la aplicación de las políticas de esta herramienta produce experiencia para las decisiones que la empresa debe tener sobre rentabilidad, el medio ambiente y la sociedad de forma conjunta. Para Rubio (2016) este tipo de herramienta funciona a nivel global como distinción con respecto al resto de las empresas y en este sentido, gracias a las actividades realizadas, incluso se puede conseguir una mayor competitividad, ya que cada vez hay una mayor parte de la sociedad que tiene en cuenta las acciones en el marco del compromiso social con el medio ambiente al preferir una empresa u otra. A nivel internacional existen algunos certificados de Responsabilidad Social importantes, entre ellos: Fair Trade Internacional (FLO), Rainforest Alliance, Global G.A.P,

FSC (del Consejo de Administración Forestal) y la certificación SA 8000, además de Normas de Calidad como la ISO 26.000 (Sistema de gestión de responsabilidad social) e ISO 14.000 (Guías de protección ambiental, resguardando los recursos no renovables, promoviendo una nueva ética empresarial).

Las empresas que desean apostar por acciones y estrategias diferenciadoras y que generen un cambio positivo al país, requerirán de la implementación de estos certificados de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que en el Ecuador son otorgados por el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), como se dijo en el párrafo anterior, estos certificados buscan acreditar y reconocer a las empresas por su compromiso para realizar actividades que afectan de manera positiva a los colaboradores, las comunidades involucradas y el medio ambiente.

Los Certificados otorgados en Ecuador están en cumplimiento con expuesto por Wojtarowski, Silva, Piñar y Negrete (2016) que un buen gobierno que busca responsabilidad social en las empresas es aquel que busca que las mismas mantengan buenas relaciones con su personal, promuevan transparencia en sus operaciones, respeto por los consumidores y preocupación por el medio ambiente, de esta manera CERES ofrece los certificados a saber: JAS, USDA que aseguran la generación de un producto, bajo procesos acordes a estándares ecológicos y/o ambientales, desde el campo hasta el mercado; Punto Verde que fue implementado por el Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), para emplear nuevas y mejores prácticas productivas y de servicios, con lo que se fomenta la competitividad del sector industrial y de servicios, comprometiéndose con la protección y conservación del ambiente; Global G.A.P que tiene que ver con programas de buenas prácticas agrícolas, que cubre aspectos de manejo responsable de agroquímicos, seguridad alimenticia y sostenibilidad y Rainforest Alliance que impulsa a la conservación de la biodiversidad y asegura medios de vida sostenibles.

Finalmente, Dentro de los impactos positivos del manejo de la Responsabilidad Social en la empresa tenemos: Productos de calidad con valor añadido y buen servicio en procesos de compra y venta, en cuanto al impacto social se evidencia dedicación laboral, protección de

derechos humanos, justicia distributiva, atracción y retención de talentos, higiene, seguridad y compromiso con la reducción de residuos. Además, de generar confianza, referencia, reconocimiento e identidad.

La Responsabilidad Social aumenta el valor de la empresa en su capitalización en el mercado, generando mayor venta, construcción de buena reputación, reducción de tasa de rotación de personal, generación de compromiso de empleados y colaboradores, prácticas de responsabilidad social que generan ventas, ofreciendo un valor sustentable. Por supuesto, para obtener estos beneficios y generar ventas con la Responsabilidad Social se necesita que la empresa no simplemente provea un discurso alineado con valores de responsabilidad social y sustentabilidad, sino que se evidencie resultados a través de iniciativas y esfuerzo continuo para alcanzar logros.

## CONCLUSIONES

A través de la presente investigación se pudo evidenciar que el mercado de las frutas a nivel internacional va en crecimiento. Estados Unidos muestra un crecimiento considerable en el mercado de consumo de frutas y desarrollo de hábitos saludables con tendencia a consumir aquello que garantice una vida saludable. En este contexto, se resalta la importancia de conocer la estructura de mercado y las estrategias diferenciadoras de las empresas exportadoras de piña en Ecuador para determinar los efectos, en términos de bienestar, de la aplicación de estrategias, así como el cumplimiento de certificados comerciales para generar valor competitivo a nivel internacional.

También, se evidenció a través del trabajo de investigación bibliográfica que la piña tipo MD2 producida en el Ecuador, especialmente por empresas productoras y comercializadoras de la fruta se encuentran en Provincias como Santo Domingo, Los Ríos y Esmeraldas, así mismo se revisó los mercados de la piña donde sobresale la importancia del mercado norteamericano y las amplias posibilidades de expansión, señalando los diversos segmentos y estructura del mercado de la piña a Estados Unidos y los exigentes requisitos para ingresar a dicho mercado.

La piña ecuatoriana se ha caracterizado por tener una alta volatilidad en los precios, teniendo ciclos importantes de alza y baja en función de la oferta disponible en el mercado. Esta constante variación requiere del desarrollo de capacidades de inteligencia agraria por parte de las empresas exportadoras, que permita orientar las inversiones en el campo conforme a las necesidades y tendencias del mercado, lo que conllevaría buscar oportunidades de negocios, identificar mercado, evaluar la competitividad y los riesgos que pudieran presentarse. En el presente trabajo, se da a conocer el comportamiento de la producción y exportación de la piña en volumen y valor, los países competidores como Costa Rica y las ventajas y desventajas competitivas de la piña producida en Ecuador.

En base a toda la información recopilada se ofrece información valiosa relacionada con las oportunidades y retos que ofrece el mercado estadounidense, así como la necesidad de un estudio más amplio que ayude a demostrar los aspectos importantes existentes, así como

beneficios que podría acarrear a los medianos productores y exportadores el desarrollo productivo y comercial de la piña para atender un mercado tan grande y aún por desarrollar como el norteamericano.

Finalmente, las empresas exportadoras requieren mejorar aquellos atributos que le permitan diferenciarse de bienes similares y sustitutivos que ya se encuentran posicionados en la mente del consumidor norteamericano, como por ejemplo se debería tomar en cuenta que para el exportador, implementar y conocer las exigencias del mercado norteamericano con relación a empaques y embalajes (que son cada día más modernos), exige dejar de lado costumbres del comercio local y adecuarse a las necesidades de ese mercado; en este aspecto, los empaques y embalajes, no sólo representan la opción primaria de protección del producto sino, también, una herramienta de mercadeo, distribución y venta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, E. y Perusquia, J. M. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*, 61(1), 127–158.
- Analuisa, I., Brito, N. y Rodriguez, O. (2018). EL COMERCIO JUSTO EN ATENCIÓN AL CLIENTE EN EMPRESAS DE TURISMO MANABITAS. CASO PORTOVIEJO. *Eumed*, 2(1), 1-15.
- Andrade, A. (2018). Estrategias de marketing digital. *Escuela de Administración de Negocios*, 80(1), 59-72.
- Avendaño, B. y Sierra, O. (2015). Una estimación de la responsabilidad social empresarial en empresas hortofrutícolas de Baja California, México. *Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(3), 563-576.
- Barrientos, P. (2017). Estrategia de diversificación productiva en Perú. *Semestre Económico*, 20(44), 117-136.
- Belmonte, A. (2015). Estrategias de desarrollo y crecimiento para la gestión del Patrimonio Histórico. *Humanidades y Cultura*, 1(3),93-113.
- Brito, B., Pérez, M. y Serrano, B. (2018). El Rol trascendental de la competitividad en la búsqueda del desarrollo sostenible. *Universidad y Sociedad*, 10(2),106-113.
- Canós Darós, L., Pons Morera, C. y Santandreu Mascarell, C. (2015). Estrategias de innovación. *Departamento de Organización de Empresas*, 2(1), 1-7.
- Ceballos, S. (2016). Conocimiento y aplicación de las certificaciones internacionales por las empresas del altiplano del oriente Antioqueño. *Science of human*, 1(2), 300-322.
- Chirinos, C. y Rosado, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, 1(34), 165-174.
- Corrêa, C., Sugahara, C. y Rodrigues de Sousa, J. (2015). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias Brasileñas. *Invenio*, 18(35), 65-84.

- De Pablo, J., Tassile, V. y Giacinti, M. (2017). Cambios en el modelo del comercio internacional de piña en Costa Rica. *Agroalimentaria*, 23(44), 45-60.
- Durán, S., Valdes, P., Godoy, A. y Herrera, T. (2015). Consumo de frutas y su asociación con el estado nutricional en estudiantes universitarios. *Nutrición Hospitalaria*, 31(5), 2247-2252.
- Erazo, M. A. (2016). Competitividad y Comercio Exterior. *Revista Publicando*, 3(9), 686-696.
- Espinosa, C., Nieto, D., De León, C., Villegas, A. y Aguilar, L. (2015). Etiología de la pudrición del cogollo de la piña (*Ananas comosus*. L. Merrill) cultivar MD2 en Isla, Veracruz, México. *Mexicana de Fitopatología*, 33(1), 104-115.
- García, M., Bajo, N. y Roux, F. (2015). Ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en América. *El Trimestre Económico*, 82(325), 89-116.
- Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130.
- Lideres. (05 de 04 de 2015). *Ecuador exporta piña dulce a Europa y América*. Obtenido de revistalideres.ec: <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-exporta-pina-dulce-europa.html>
- López, F. y Alarcón, M. (2018). Cambio generacional del consumo de frutas y verduras en México a través de un análisis de edad-periodo-cohorte. *Población y Salud en Mesoamérica*, 15(2), 1-13.
- Mardones, C. y Gárate, S. (2016). Elementos de la estrategia de marketing y su efecto sobre la participación de mercado en la industria chilena. *Contaduría y Administración*, 61(1), 243-265.
- Martínez-Carrasco, P. y Maged, E. (2015). El cooperativismo agroalimentario en España: estrategias de calidad y diferenciación del sector. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(2), 375-389.

- Mejía, A., Mendieta, C. y Bravo, M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. *Ingeniería Industrial*, Vol. 36(3), 286-296.
- Moñino, M., Rodrigues, E., Tapia, M., Curis, A., París, F., Martínez, N., Galeano, H. (2016). Evaluación de las actividades de promoción de consumo de frutas y verduras en 8 países miembros de la Alianza Global de Promoción al Consumo de Frutas. *Nutrición Humana y Dietética*, 20(4), 281 - 297.
- Moreira, R. (12 de 01 de 2018). *Diagnóstico base del cultivo de piña en ecuador con énfasis en el cultivo del cultivar "Criolla o Milagrena"*. Obtenido de researchgate.net: [https://www.researchgate.net/publication/322665769\\_DIAGNOSTICO\\_BASE\\_DE\\_L\\_CULTIVO\\_DE\\_PINA\\_EN\\_ECUADOR\\_CON\\_ENFASIS\\_EN\\_EL\\_CULTIVO\\_DEL\\_CULTIVAR\\_CRIOLLA\\_O\\_MILAGRENA](https://www.researchgate.net/publication/322665769_DIAGNOSTICO_BASE_DE_L_CULTIVO_DE_PINA_EN_ECUADOR_CON_ENFASIS_EN_EL_CULTIVO_DEL_CULTIVAR_CRIOLLA_O_MILAGRENA)
- Pacheco, M., Pantoja, J. y Troya, A. (2018). Análisis de las estrategias de marketing empleadas por la industria de bebidas del Ecuador. Caso: Quicornac. *Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10(1), 316-324.
- Parodi, G. (2015). Comercio justo, tipología de actores y prácticas comerciales. *Papeles de Trabajo*, 29(1), 1852-4508.
- Pérez, L., Santana, Y., García, O., Lovaina, Yuniesky, Pérez, M. y Rodríguez, J. (2017). Eficacia de fungicidas antioomycetes en la desinfección de hijos de piña MD2 para el control de *Phytophthora nicotianae*. *Protección*, 32(2), 1-13.
- Pérez, M., Espinoza, C. y Peralta, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178.
- ProEcuador. (21 de 12 de 2017). *Euromonitor*. Obtenido de Proecuador: <https://www.proecuador.gob.ec/el-consumo-de-pina-fresca-en-estados-unidos-diciembre-2017/>

- Proecuador. (21 de 12 de 2017). *Proecuador*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/el-consumo-de-pina-fresca-en-estados-unidos-diciembre-201>
- Rincón, N., Figueredo, C. y Salazar, N. (2015). Impacto de la aplicación de la norma GlobalGAP, en el sector agroalimentario Latinoamericano. *Rev. Colomb. Investig. Agroindustriales*, 2(1), 84-97.
- Rubio, G. (2016). La responsabilidad social empresarial en las instituciones financieras de Ibagué: Un análisis Multivariante. *EIA*, 13(25), 119-134.
- Salud, O. M. (05 de 04 de 2019). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/index1.html>
- SanMartin, M. (21 de 09 de 2015). *El mercado Kosher en Estados Unidos*. Obtenido de impulsoexterior:  
[http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id\\_=2\\_9863](http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_9863)
- Slusarczyk, M. y Morales, N. H. (2016). Análisis de las Estrategias Empresariales y de las TIC. *3C Empresa*, 5(1), 29-46.
- Trade Map. (2019). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Obtenido de <https://www.trademap.org>
- Vanoni, G. y Rodríguez, C. (2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016). *Innovar*, 27(65), 39-55.
- Vargas, J. y Muratalla, G. (2017). Estructura, estrategias y poder de mercado de Genomma Lab: caso de estudio. *Retos*, 7(13), 105-122.
- Vassallo, M. (2017). Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao. *Repique*, 2(1), 23-43.
- Velasco, J. (21 de 11 de 2017). *El avance de la automatización en la agricultura*. Obtenido de Redagricola: <http://www.redagricola.com/cl/el-avance-de-la-automatizacion-en-la-agricultura/>

- Vivares, J.; Sarache, W. y Naranjo Valencia, J. (2015). Estrategia de Manufactura: Explorando el Contenido y el Proceso. *Información Tecnológica*, 26(3), 87-98.
- Vivas, L. (2017). El Manejo Integrado de Plagas (MIP): Perspectivas e importancia de su impacto en nuestra región. *Selva Andina Biosphere*, 5(2), 67-69.
- Wojtarowski, A., Silva, E., Piñar, M. y Negrete, J. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial como pieza clave en la transición hacia el desarrollo sustentable en el sector turístico. *Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 127-139.