



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**Plan estratégico basado en el pacto verde europeo, para potenciar la competitividad de las exportadoras de banano de Machala en el 2021.**

**JIMENEZ ROSALES GISELLA KRISTEL  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**JARA COLLAGUAZO KARLA ESTEFANÍA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA  
2022**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**Plan estratégico basado en el pacto verde europeo, para potenciar la competitividad de las exportadoras de banano de Machala en el 2021.**

**JIMENEZ ROSALES GISELLA KRISTEL  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**JARA COLLAGUAZO KARLA ESTEFANÍA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA  
2022**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**ANÁLISIS DE CASOS**

**Plan estratégico basado en el pacto verde europeo, para potenciar la competitividad de las exportadoras de banano de Machala en el 2021.**

**JIMENEZ ROSALES GISELLA KRISTEL  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**JARA COLLAGUAZO KARLA ESTEFANÍA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**NOVILLO MALDONADO ERNESTO FELIPE**

**MACHALA  
2022**

# TRABAJO DE TITULACIÓN JARA Y JIMENEZ\_FINAL

*por* Gisella Jimenez Rosales

---

**Fecha de entrega:** 05-sep-2022 09:09p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1893371261

**Nombre del archivo:** TRABAJO\_DE\_TITULACION\_JARA\_Y\_JIMENEZ\_FINAL\_OCTAVO\_SEMESTRE.docx (1.42M)

**Total de palabras:** 16033

**Total de caracteres:** 88824

# TRABAJO DE TITULACIÓN JARA Y JIMENEZ\_FINAL

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

4%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1 Submitted to Universidad Técnica de Machala <1 %  
Trabajo del estudiante

---

2 maestria3.wordpress.com <1 %  
Fuente de Internet

---

3 1library.co <1 %  
Fuente de Internet

---

4 issuu.com <1 %  
Fuente de Internet

---

5 pt.scribd.com <1 %  
Fuente de Internet

---

6 moam.info <1 %  
Fuente de Internet

---

7 www.derechoecuador.com <1 %  
Fuente de Internet

---

8 www.aulaintercultural.org <1 %  
Fuente de Internet

---

9 www.bioecoactual.com <1 %  
Fuente de Internet

---

10	<a href="https://repositorio.utmachala.edu.ec">repositorio.utmachala.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="https://www.pinterest.es">www.pinterest.es</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="https://repositorio.unprg.edu.pe">repositorio.unprg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="https://polodelconocimiento.com">polodelconocimiento.com</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="https://es.revistaespacios.com">es.revistaespacios.com</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="https://planestrategicautmach.blogspot.com">planestrategicautmach.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
16	Rommel Montúfar, Jacob Gehrung, Michael Ayala Ayala, Shady S. Atallah. "Identifying the Ecosystems Services of the Ivory Palm ( <i>Phytelephas aequatorialis</i> Spruce): A Qualitative Study from the Central Coast of Ecuador", <i>Economic Botany</i> , 2022 Publicación	<1 %
17	<a href="https://dialnet.unirioja.es">dialnet.unirioja.es</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="https://ingenieria.unam.mx">ingenieria.unam.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="https://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %

20	<a href="http://vm-topas.giz.de">vm-topas.giz.de</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://www.aduana.gob.ec">www.aduana.gob.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://www.oij.org">www.oij.org</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://www.sespas.es">www.sespas.es</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080">biblioteca.usbbog.edu.co:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://es.unionpedia.org">es.unionpedia.org</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://ri.ues.edu.sv">ri.ues.edu.sv</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://riunet.upv.es">riunet.upv.es</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://www.tesis.unjbg.edu.pe">www.tesis.unjbg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://asapra.e-comex360.net">asapra.e-comex360.net</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://bibliotecavirtualoducal.uc.cl">bibliotecavirtualoducal.uc.cl</a> Fuente de Internet	<1 %

32	<a href="http://digitalcommons.usf.edu">digitalcommons.usf.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://hdm4.piarc.org">hdm4.piarc.org</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://pastebin.com">pastebin.com</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://repositorio.unemi.edu.ec">repositorio.unemi.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://www.ceap.espol.edu.ec">www.ceap.espol.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 8 words

Excluir bibliografía

Activo



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

Las que suscriben, JARA COLLAGUAZO KARLA ESTEFANÍA y JIMENEZ ROSALES GISELLA KRISTEL, en calidad de autoras del siguiente trabajo escrito titulado PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL PACTO VERDE EUROPEO, PARA POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EXPORTADORAS DE BANANO DE MACHALA EN EL 2021, otorgan 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 tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Las autoras declaran 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.

Las autoras como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen 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.



JARA COLLAGUAZO KARLA ESTEFANÍA

0705407054



JIMENEZ ROSALES GISELLA KRISTEL

0706243987

## AGRADECIMIENTOS

- En primer lugar, expresamos nuestra gratitud a Dios, quien con su bendición llena nuestra vida de cosas increíbles, por las oportunidades que nos brindó, por la salud de nuestras familias, en especial por ser nuestro apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.
- A nuestras familias que han estado a lo largo de este proceso, por enseñarnos el significado del esfuerzo, amor, dedicación pero sobre todo por su apoyo y comprensión. En especial agradecemos a nuestros padres, abuelos y tíos: Esthela Rosales, Rocendo Jimenez ; Vinicio Jara; Ignacio Jara, Blanca Ramírez, Fernando Jara Y Carmela Ramírez. Nuestras hermanas y hermanos: Johanna Jima, Jhonny Jima, Kelly Jara que siempre estuvieron en los momento difíciles para no declinar y que con sus consejos nos motivaban a cumplir nuestras metas.
- Nuestro más grande y sincero agradecimiento a nuestros queridos amigos y compañeros de carrera: Cristhian Álvarez, Adrián Armijos, Gabriela Saca, Andrés Nole y Roberto Villalta por su amistad y apoyo incondicional pese a las dificultades, gracias a cada uno por permitirnos ser parte de sus vidas y enseñarnos nobles lecciones.
- Gracias a todas esas personas que nos animaron en nuestra realización como profesional, nuestra gratitud por brindarnos su sabiduría a: Mayiya Gonzales; Marco Sánchez; Marcela Capa, etc.

*Karla Estefanía Jara Collaguazo*

*Gisella Kristel Jimenez Rosales*

## RESUMEN

En la actualidad los principales destinos de exportación del Ecuador exigen medidas comerciales de carácter ambientalistas, las cuales se han convertido en efectos potenciadores de una reconversión en el sector exportador. De modo que, la escasa implementación de procesos sostenibles dentro de las empresas, comprometen su competitividad e incluso su continuidad comercial. Por consiguiente, este estudio tiene como centro de interés potenciar altos niveles de competitividad en las empresas exportadoras de banano de Machala en el 2021, a través de la elaboración de un plan estratégico basado en el Pacto Verde. Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron los siguientes métodos teóricos, empíricos y estadísticos como lo son: histórico lógico; analítico-sintético e inductivo-deductivo; abstracción-concreción y la modelación teórica. Además, se utilizaron instrumentos de recolección de datos y se interpretaron mediante herramientas estadísticas a fin de valorar la situación actual y la incidencia del plan estratégico. En los resultados esperados se identificaron los beneficios de la implementación del plan estratégico en las empresas exportadoras, como también la incidencia del pacto verde. Como parte de las principales conclusiones, el presente aporte práctico direcciona a las exportadoras en una vía fácil de adaptabilidad respecto al cumplimiento de sus metas, a través de un conjunto de estrategias y actividades a concretar, a fin de potenciar su capacidad competitiva. Además, se sugiere impulsar nuevas líneas de investigación a través de la base ya expuesta, siendo que consideramos de gran relevancia las aptitudes de este concepto y lo que abarca en su desarrollo.

**Palabras Claves:** Banano, Competitividad, Exportadoras, Pacto Verde, Plan estratégico.

## ABSTRACT

At present, Ecuador's main export destinations are demanding environmental trade measures, which have become the driving force behind a reconversion of the export sector. Therefore, the scarce implementation of sustainable processes within the companies compromises their competitiveness and even their commercial continuity. Therefore, the focus of this study is to promote high levels of competitiveness in banana exporting companies in Machala in 2021, through the development of a strategic plan based on the Green Pact. For the development of this work, the following theoretical, empirical and statistical methods were used: historical-logical; analytical-synthetic and inductive-deductive; abstraction-concretion and theoretical modeling. In addition, data collection instruments were used and interpreted by means of statistical tools in order to assess the current situation and the impact of the strategic plan. The expected results identified the benefits of the implementation of the strategic plan in exporting companies, as well as the impact of the green pact. As part of the main conclusions, this practical contribution directs the exporters in an easy path of adaptability regarding the fulfillment of their goals, through a set of strategies and activities to be carried out, in order to enhance their competitive capacity. In addition, it is suggested to promote new lines of research through the base already exposed, being that we consider of great relevance the aptitudes of this concept and what it includes in its development.

**Keywords:** Bananas, Competitiveness, Exporters, Green Pact, Strategic plan.

## ÍNDICE GENERAL

	pág.
<b>REPORTE DE SIMILITUD</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL</b>	<b>15</b>
<b>OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>15</b>
1.1 Antecedentes históricos.	15
1.1.1 Evolución del concepto de competitividad	15
1.1.2. Deficiencia de estrategias en empresas	17
1.1.2.1 Innovación empresarial	17
1.1.3 Historia de exportaciones Bananeras	18
1.1.4 Origen del Pacto Verde Europeo.	19
1.1.5 Pilares del Pacto Verde Europeo	19
1.2. Antecedentes conceptuales y referenciales.	21
1.2.1 Caracterización gnoseológica, administrativa y jurídica del proceso de exportación en las empresas exportadoras de banano.	22
1.2.1.1 Caracterización del proceso de exportación	22
1.2.1.2 Caracterización administrativa del proceso de exportación	22
1.2.1.3 Caracterización jurídica del proceso de exportación en Ecuador.	23
1.2.2 Caracterización gnoseológica, administrativa y jurídica de la competitividad.	24
1.2.2.1 Caracterización de la competitividad	24
1.2.2.2 Caracterización administrativa de la competitividad	25
1.2.2.3 Caracterización jurídica de la competitividad	26
1.2.3 Planificación Estratégica	26
1.2.4 Ventajas de la planificación estratégica	27
1.2.5 La planificación estratégica y su relación con la competitividad	28
1.3 Antecedentes contextuales.	28
1.3.1 Descripción Física	28

1.3.2 Descripción Demográfica	30
1.3.2.1 Mercado Interno	30
1.3.2.2 Mercado Externo.	31
1.3.3 Descripción Sociológica	32
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA</b>	<b>33</b>
2.1 Tipo de investigación.	33
2.2 Paradigma o perspectiva general.	33
2.3 Población y muestra.	33
2.4 Métodos teóricos.	33
2.5 Métodos empíricos.	34
2.6 Métodos estadísticos	34
<b>CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>35</b>
3.1 Fundamentación Teórica para la Investigación Explicativa-Transformadora.	35
3.1.1 Definición del plan estratégico.	35
3.1.2 Importancia del plan estratégico.	35
3.1.3 Desarrollo del plan de estrategias hacia las empresas exportadoras	36
3.1.4 Beneficios de la aplicación del plan estratégico en empresas exportadoras	37
3.1.5 Esquema de un plan estratégico	38
3.1.6 Influencia del Pacto Verde en las Exportaciones.	38
3.1.7 Aumento de impuesto al banano convencional.	39
3.2 Análisis de los resultados	39
3.2.1 Entrevista	39
3.2.2 Encuesta	45
3.3 Aporte Práctico	52
3.3.1 Objetivo de la propuesta	52
3.3.2 Desarrollo de la propuesta	52
3.3.2.1 Elementos Orientadores o Introdutorios	52
3.3.2.2 Elementos Análíticos o de Diagnóstico	53
3.3.2.3 Elementos Operativos	53
3.3.2.5 Elementos de Análisis	56
<b>CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>60</b>
4.1 Discusión de la Investigación	60
4.2 Resultados Esperados	63
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>64</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>75</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Impacto.....	54
Tabla 2. Plan de acción.....	56

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Plan estratégico (Green Deal).....	38
Ilustración 2. Conocimiento del Pacto Verde Europeo.....	45
Ilustración 3. Calidad del banano.....	45
Ilustración 4. Aplicación de estrategias.....	46
Ilustración 5. Cambios ante barreras comerciales.....	47
Ilustración 6. Impacto a restricciones comerciales.....	47
Ilustración 7. Impacto en las ventas internacionales.....	48
Ilustración 8. Inversión en sostenibilidad.....	49
Ilustración 9. Acciones sostenibles.....	49
Ilustración 10. Barreras a empresas no sostenibles.....	50
Ilustración 11. Apreciación de la empresa en el futuro.....	51
Ilustración 12. Análisis FODA.....	53

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. El impuesto al carbono en frontera de la UE.....	75
Anexo B. Encuesta.....	78
Anexo C. Guía de Entrevista.....	79
Anexo D. Fotos de evidencia de encuesta.....	81
Anexo E. Fotos de evidencia de entrevista.....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

**AEBE:** Asociación de Exportadores.

**BCE:** Banco Central del Ecuador

**C.E.:** Comisión Europea.

**COPCI:** Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones

**EE. UU.:** Estados Unidos

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

**GEI:** Gases de efecto invernadero

**HC:** Hidrocarburos

**ISO:** International Organization for Standardization - Organización Internacional de Normalización

**LEXI:** Ley de Comercio Exterior e Inversiones

**LMR:** Límites máximos de residuos

**MAG:** Ministerio de Agricultura y Ganadería

**MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

**MNA:** Medidas No Arancelarias

**OMC:** Organización Mundial del Comercio

**SENAE:** Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador

**UE:** Unión Europea



## INTRODUCCIÓN

Los mercados de altos estándares muestran insatisfacción con los productos que no conforman procesos sostenibles con el medio ambiente. De tal manera, los mercados de alcance global exponen nuevas exigencias sobre la adaptación del desarrollo sostenible en las empresas exportadoras. Aquellas organizaciones que se muestren reacias a trascender en conjunto a estas políticas pondrán en riesgo su permanencia en mercados de gran potencial a motivo de reflejar desventaja competitiva. Por consiguiente, este estudio tiene como centro de interés potenciar altos niveles de competitividad en las empresas exportadoras de banano de Machala en el 2021, a través de la detección de estrategias dirigidas a las necesidades internacionales.

En la actualidad los principales destinos de exportación del Ecuador exigen medidas comerciales de carácter ambientalistas, se han convertido en efectos potenciadores de una reconversión en el sector exportador. De modo que la escasa implementación de procesos sostenibles dentro de las empresas, comprometen su competitividad e incluso su continuidad comercial. La situación desventajosa en la que se ubican las exportadoras tradicionales frente a la imponente transición empresarial que promueve el Pacto Verde, constituyen un nuevo reto para empresas ecuatorianas que buscan preservar relaciones con la Unión Europea, aplicando estrictos requerimientos y estándares.

De este modo, la presente investigación sostiene como formulación del problema: ¿cómo potenciar la competitividad de las exportadoras de banano de Machala en el 2021?. Siendo así, el proceso de exportación en las empresas comercializadoras de banano, se determinó como objeto de estudio. La fundamentación de la problemática expone una débil adaptación ante las exigencias del mercado europeo, tomando en cuenta los altos índices de competencia internacional, conjunto a la invial dirección en estrategias de competitividad, generando desventajas comerciales que se traducen como estadísticas de baja rentabilidad.

Según Heiss (2017) el plan estratégico que implementen las organizaciones es primordial para su permanencia en el mercado, junto con el diseño de estrategias y aplicación de innovadores modelos que son un sostén para la internacionalización de productos. “La adecuación de estrategias con relación al desenvolvimiento del mercado

ante los cambios implica una visión transversal de la empresa que persigue satisfacer las necesidades del cliente” (Hernández, et al., 2018, pág. 186). De tal manera los autores acogen variados enfoques para describir la importancia de la estrategia. Sin embargo, concuerdan en que la rentabilidad tras la aplicación de este programa es visible en la innovación y en los procesos organizacionales mediante la creación de valor agregado. Es apremiante resaltar el potencial competitivo que consiguen las empresas al reactivar la cadena de valor, ligado al desempeño en gestión sostenible. Por ende, tras la presentación del Pacto Verde Europeo como un ejemplar de estas políticas ecológicas, se evidencian los cambios que esta legislación implica en las operaciones comerciales. Motivo por el cual se expone un plan estratégico modelado en el Pacto Verde, como una guía para aquellas empresas exportadoras machaleñas que busquen la globalización. A través de este modelo se hace mención a estrategias como la descarbonización, el fomento de bioinsumos en la producción, etc. Mediante el aval de la nueva legislación denominada Pacto Verde.

Es así que la finalidad de este trabajo es potenciar la competitividad en las exportadoras de banano de Machala en el 2021, por medio de la elaboración de un plan estratégico basado en el pacto verde. Referenciando la competitividad como el campo de acción de este estudio. Del mismo modo, se presenta la hipótesis a defender como: Si se implementa un plan estratégico basado en el pacto verde europeo, entonces se potencia la competitividad en las exportadoras de banano de Machala en el 2021.

La investigación del presente trabajo se desarrolló a través de los siguientes métodos teóricos, empíricos y estadísticos como lo son: histórico lógico; analítico-sintético e inductivo-deductivo; abstracción - concreción y la modelación teórica. Además, se utilizaron instrumentos de recolección de datos y se interpretaron mediante herramientas estadísticas a fin de valorar la situación actual y la incidencia del plan estratégico. En los resultados esperados se identificaron los beneficios de la implementación del plan estratégico en las empresas exportadoras, como también la incidencia del pacto verde.

Como parte de las principales conclusiones, el presente aporte práctico direcciona a las exportadoras en una vía fácil de adaptabilidad respecto al cumplimiento de sus metas, a través de un conjunto de estrategias y actividades a concretar. A fin de potenciar su capacidad competitiva. Además, se sugiere impulsar nuevas líneas de investigación a través de la base ya expuesta, siendo que consideramos de gran relevancia las aptitudes

de este concepto y lo que abarca en su desarrollo, a razón de definirlo como un punto de gran interés para diversas áreas que analicen el crecimiento de una organización.

Es así como se presentan valiables oportunidades generadoras de competitividad según lo establece el “*Green Deal*”, mediante el aprovechamiento del factor diferenciador, logrando adaptación empresarial mediante el cual se busca el éxito y la supervivencia. Para tal fin, el presente trabajo se encuentra estructurado siguiendo la lógica del diseño teórico, el mismo comprende la sección introductoria seguida del marco teórico desarrollado a través de la revisión de la literatura concerniente a nuestro objeto y campo de investigación, en sucesivo se expone las categorías del diseño teórico que evidencian el problema científico, el objeto de estudio, las causas, el objetivo, campo, hipótesis, los métodos empleados, los resultados alcanzados, conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1 Antecedentes históricos.**

A continuación, se abordará de manera cronológica el proceso evolutivo que ha experimentado la competitividad, destacando los puntos más importantes en lo relativo al marco conceptual y su entorno histórico, para ello se confrontan los postulados de diversos autores. Destacando la relevancia que ha ido adquiriendo esta dimensión como una ventaja para las empresas; centrándose así, en el impacto que tiene como una opción que proporciona a las organizaciones una posición privilegiada referente al destino de sus exportaciones, influyendo en su supervivencia y resultados empresariales.

#### **1.1.1 Evolución del concepto de competitividad**

La competitividad se percibe como un componente capaz de regir el sistema de los negocios, siendo esta, una secuencia de acciones y medidas orientadas a la satisfacción del cliente. No obstante, no siempre tuvo tal apreciación; a lo largo de la historia, el concepto de competitividad se ha venido modificando, de esta forma se expone la necesidad de entender los cambios y las diversas direcciones que líderes de organizaciones fueron tomando hasta la actualidad como alusión para implantarla dentro de su gestión estratégica, en especial desde que se transformó en una necesidad empresarial.

En este sentido, Según Cortina et al. (2020) el concepto de competitividad se concibe alrededor de los siglos XV y XVIII con la aparición del mercantilismo y conjunto a los principios de lo que hoy se entiende como economía. Es decir, la competitividad surge dentro de los “métodos económicos clásicos” propuestos por Adam Smith y David Ricardo, quienes buscaban solucionar planteamientos relacionados a la competencia, constituyendo este término como el más básico de la Teoría Económica Clásica. Bajo esta perspectiva, Lombana y Rozas (2009) precisan que, para Adam Smith la competitividad consistía en la especialización de minimizar los costos; mientras que David Ricardo sugería que el costo relativo era lo que hacía más competente a una organización.

Posteriormente, Karl Marx instauro un pensamiento totalmente contrario en cuanto a la economía y competitividad, proponiendo ideas comunistas que buscaban cambiar el entorno político. Sin embargo, es en 1942 que Schumpeter contribuye al concepto de competitividad, realizando énfasis en el espíritu empresarial como generador de Competitividad, promoviendo la innovación, reemplazando las modalidades y las maneras de producción con nuevos procedimientos y productos, generando componentes diferenciadores que incrementen la competencia. Por los años 60, Peter Drucker, unido a Alfred Sloan, postulan a la Administración como componente fundamental de la Competitividad en las empresas, alegando que la Competitividad suponía la administración de los recursos de manera óptima. Más adelante, en 1980, Michael Porter, vincula el concepto de Ventaja Competitiva a la estrategia.

El cuestionamiento de Michael Porter, sobre cómo las fuerzas competitivas otorgan forma a la estrategia, traslada el término de ventaja competitiva a los países, sosteniendo, que las naciones y países tienen la posibilidad de edificar sus propias ventajas competitivas basados en mantener y aumentar la colaboración de los mercados mundiales, con una altura de manera directa proporcional al grado de vida poblacional. Por otro lado, Krugman (1994) se contrapone al postulado de competitividad de Porter al determinarlo como evasivo y problemático, sosteniendo que no existe comparación entre la competencia a la que se confronta una compañía y un territorio, ya que ningún territorio puede entrar en bancarrota a diferencia de una organización.

Adicionalmente, Krugman añade que no es la competitividad a grado territorial la que debería realizarse para aumentar el nivel de vida, sino la productividad, siendo necesario aumentar la productividad en términos absolutos, comprometiendo de mayor manera a los habitantes del país y, desde aquí, edificar la Competitividad. En 1995, Müller, expone que independientemente de la definición de Competitividad entre empresa o nación, la finalidad primordial de esta radica en la obtención, conservación y extensión de la cuota de mercado (Müller, 1995).

Este criterio concuerda con el raciocinio de Morales y Pech (2000), para quienes, indistintamente si esta se manifiesta en un país o una empresa, la competitividad se determina como la función de poseer ciertas cualidades que expogan un mejor manejo por medio de la generación de costo añadido a los productos y servicios, en relación a otros rivales. Consecuentemente, Kim y Mauborgne (2005) proponen que para

conseguir una competitividad definitiva a largo plazo, es necesario olvidar la competencia destructiva entre organizaciones y a diferencia de Porter que enfoca sus tácticas en la competitividad en un sector industrial donde la compañía opera, los autores proponen justamente renunciar a aquel sector e incursionar en otros con productos o servicios innovadores.

Finalmente, Benzaquen et al. (2010) examina la competitividad desde dos ópticas. La primera, sugiere a la competitividad como una secuencia de recursos que establecen los Niveles de Productividad. Mientras que la segunda es una visión de Desarrollo Territorial, que asocia a la competitividad con el aumento sostenido del confort de los habitantes de una nación. De tal manera, se puede conceptualizar a la competitividad regional como la capacidad de administrar los recursos y de incrementar la productividad empresarial de forma sostenida causando el incremento del nivel de vida poblacional. Sin embargo, las concepciones más recientes relacionan la competitividad con la productividad, innovación, recursos, resultados, potencial, posicionamiento y tácticas.

### **1.1.2. Deficiencia de estrategias en empresas**

#### **1.1.2.1 Innovación empresarial**

La innovación es una de las variables de mayor valor y de interés para los directivos, mediante lo demostrado en la creciente demanda y con un público más exigente. La innovación empresarial tiene como objetivo potenciar la competitividad de la empresa siendo que dentro de su estructura se diseñan sistemas o métodos a favor de la adaptabilidad, sí bien es cierto el mercado se mantiene en constante cambio, es así que la necesidad de los directivos en predecir las nuevas prioridades del consumidor se sustentan en la transformación desde la empresa, con una filosofía y proyectos novedosos en beneficio de conservar su participación en el mercado (Saltos et al., 2018).

Por medio del desarrollo de procesos de producción y distribución se obtienen medidas innovadoras que se acojan estos nuevos modelos de fabricación, impulsados por eficacia, eficiencia, de técnicas, equipos y materiales de alto alcance tecnológico, programas y proyectos que potencien la competitividad de las organizaciones en mercados ha aperturar o con participación activa. El objetivo de la innovación es dar

una razón a los factores impredecibles del mercado, así identificar oportunidades a través de la excelencia y en supremacía de la competencia (Gaitán y Golovina, 2021).

### **1.1.3 Historia de exportaciones Bananeras**

Según Díaz (2019) la base de mayor potencial para el crecimiento económico del país radica en las exportaciones. A mitad del siglo XX, Ecuador empieza a visualizar índices de recuperación tras la gran crisis “Auge Bananero”, atravesando un largo periodo de pérdidas y paralización comercial, severas caídas en las exportaciones del cacao, es consiguiente a esto que la nación se empieza a estabilizar y obtiene una identidad para fortalecer su modelo de comercialización internacional de productos primarios, brindando equilibrio a su economía (Ácaro et al., 2021).

Adjunto a esto se asocia el criterio de Vitali (2017) “la exportación de banano del Ecuador es considerada como uno de los rubros de exportaciones más importantes, llegando al 35% del mercado global, por lo cual, el sector bananero obtuvo una etapa de expansión en la década de los 50” (p. 10). Por medio de los mencionado, se empezó adoptar una lógica de aumentar exportaciones y maximizar la producción agrícola independientemente de otros factores como el aumento de esta oferta podría afectar a los precios del mercado, debido a la masiva producción fueron los productores quienes debían buscar salidas y modelos modernos de producción que fuesen rentables.

De tal manera que posterior al siglo XX se evidencia una dualidad, creando los primeros contrastes entre una agricultura convencional y una sostenible, siendo el mayor diferenciador el proceso productivo que ambos modelos aplicaban, adjunto a que el banano orgánico recibió mayor demanda de mercados internacionales. Dando inicio al primer enfrentamiento de ideologías comerciales en este rubro, enfocado al establecimiento de costos de comercialización y la garantía de eficiencia de un sistema convencional que ha demostrado que produce el deterioro de recursos naturales.

Sin embargo en la actualidad la capacidad competitiva de las empresas se basa en el nivel de eficiencia productiva que generen las exportadoras sobre su competencia operativa, especializando sus modelos en garantizar inocuidad y calidad, a fin de producir mayor aceptación en mercados de alto poder adquisitivo y exigentes requisitos, se impulsa la fuerza productiva por medio de modelos tecnológicos especializados en la gestión de cadenas globales para fortalecer una cadena productiva sostenible. Las exportadoras tienen el objetivo de captar mercados y subsistir. El cambio es

indispensable, la necesidad de implementar mejores prácticas productivas en busca de la eficacia y eludir estancamientos, por medio de la optimización de recursos (Alvarado y Jiménez, 2020).

#### **1.1.4 Origen del Pacto Verde Europeo.**

La Unión Europea concentra sus actividades en el desarrollo de políticas ambientales, es así que llevan décadas enfocando análisis en ello, este proceso transformador tiene inicio en la Cumbre de París de 1972. La creación de esta política europea no ha sido un camino sencillo; esta parte de los tratados originales de las Comunidades Europeas, sin base jurídica para desarrollarla, hasta las continuas modificaciones de aquellos Tratados, en especial a partir del Certificado Exclusivo Europeo de 1986, que ya ha incluido esta Política en el antiguo Tratado de la Sociedad Económica Europea, hasta los Tratados recientes, primordialmente en los arts. 191 a 193 del Acuerdo de Desempeño de la Alianza Europea de 2007 (Ministerio de Ciencia e Innovación et al., 2020).

En el marco de estas disposiciones se encuentran los Programas Ambientales de la Unión Europea los cuales establecen una filosofía y objetivos para lograr metas en años determinados, junto a ello podemos encontrar las normas medioambientales que integran un gran conjunto de disposiciones innovadoras importantes en materia normativa, que sirvieron de antecedente a la gran propuesta adoptada a finales de 2019 por el Consejo Europeo denominado Pacto Verde, el cual busca construir una Europa ecológica, justa y climáticamente neutra, con vistas al 2024 (Comisión Europea, 2019). Por lo cual dentro de las empresas la competitividad se presenta como una condición de mayor valor y constantemente perseguida por los directivos de organizaciones, siendo que su alto crecimiento de demanda y expectativas más exigentes del consumidor permiten a quienes dirigen estas organizaciones internacionales ser conscientes de la importancia de garantizar su permanencia y una posición privilegiada en el mercado a medio o largo plazo, puesto que depende completamente de presentar las mejores herramientas para un crecimiento constante y diferenciado en contraste a sus contendientes comerciales (Díaz Muñoz et al., 2021).

#### **1.1.5 Pilares del Pacto Verde Europeo**

El pacto verde europeo se puede definir en una hoja de ruta que se compone por siete líneas de acción en determinados rubros, se aplican distintos plazos según dictan las



medidas de la normativa a favor del cambio. Conjunto objetivos específicos a lograr, según señala la Unión Europea para garantizar el cumplimiento de estos objetivos es necesario ejecutar actividades en varios sectores productivos e invertir en proyectos ambientales, impulsando la innovación y favoreciendo a la descarbonización de los sectores productivos, comerciales, etcétera. Se distribuyen en:

**Energía limpia:** Bajo esta línea de operación la Unión Europea tiene como misión brindar oportunidades y abrir puertas a fuentes de energía más limpias y nuevas alternativas, esto incluye tres principios importantes en primer lugar el potenciar la eficacia energética y el crecimiento del sector eléctrico con el propósito incursionar en fuentes renovables de gran escala, el segundo es garantizar un suministro de energía seguro, propiciando la optimización de recursos y por último impulsar el mercado de la energía limpia.

**Industria Sostenible:** Los nuevos propósitos climáticos de la Unión Europea se sustentan en el desarrollo de nuevas políticas industriales, cuyo entorno deberá enfocarse en estrategias amigables con el medio ambiente y otro de sus objetivos es la incursión en nuevos mercados que promocionan artículos o productos climáticamente neutros y sostenibles de esta forma la estrategia industrial brinda su apoyo a la transformación del sistema productivo, puesto que se conecta con estrategias como economía circular, a fin de establecer actividades operativas responsables de un crecimiento sustentable.

**Construir y renovar:** Bajo este concepto de renovación se solicita la optimización de recursos con la intención de potenciar las políticas responsables con el ecosistema, la comisión de la Unión Europea ha diseñado una plataforma de libre acceso con la finalidad de unificar diversos rubros dentro de los cuales está el sector de construcción, para direccionar el crecimiento económico hacia una misma filosofía se requiere de vincular todos los sectores de la cadena de valor, esto se incluye dentro de la gestión interna de las organizaciones.

**Movilidad sostenible:** Esta línea de acción se enfoca al proceso de descarbonización en las actividades comerciales siendo que el transporte simboliza en aproximado la cuarta parte de los efectos de los gases de efecto de invernadero, por lo cual dentro de la estructura del pacto verde europeo se busca mitigar los efectos de estas emisiones en un porcentaje del 90% hasta el año 2050, además de generar innovación y aceptación a

medias alternas que reduzcan significativamente el impacto que propicia la elevada huella de carbono de las empresas en sus actividades.

**Biodiversidad:** Bajo esta línea se tiene como propósito el restaurar y proteger áreas verdes, como también ecosistemas dentro de empresas industriales enfocadas en el comercio de productos, por lo general de materia prima, también el promover la resiliencia ante este objetivo de transformación climática. Dentro de los intereses de este campo de actividad está impulsar un desarrollo sostenible respetando los ecosistemas, para que los sistemas productivos y comerciales no impacten de forma negativa en el ambiente y en sumatoria de apliquen proyectos de mitigación a estos efectos.

**Del campo a la mesa:** Esta línea estratégica se promueve con el propósito de seguir garantizando inocuidad, nutrición y calidad en los alimentos, conjunto a esto los procesos de producción han de evidenciar un impacto mínimo sobre el ecosistema. Esto generará grandes beneficios a nivel comercial y productivo, siendo que ante un cliente tan exigente como lo es el europeo moderno el constatar que la organización contribuye el porcentaje de transformación en torno a: la reducción de contaminación al suelo agrícola, vías de agua limpias y seguras, sobre todo la reducción del uso de los pesticidas, plaguicidas, etc. De esta forma la estrategia también fomenta la innovación y aceptación de nuevas medidas en la gestión de procesos productivos.

**Eliminar la contaminación:** Este campo de actividad tiene como propósito evitar la polución del agua, aire y suelo. En torno a los modelos productivos se busca la preservación de biodiversidad en distintos ecosistemas y la mitigación de sus efectos perjudiciales. También se orienta a sus actividades operacionales siendo su propósito disminuir en gran escala la contaminación causada por microplásticos. En esta línea se ampara tanto al consumidor final como a todos aquellos que intervienen en la cadena operacional y de suministros, considerando este punto como una estrategia de impacto positivo para la organización que la implemente, ya que mejorará su imagen corporativa comercial y armonizará su infraestructura interna.

## **1.2. Antecedentes conceptuales y referenciales.**

La presente investigación considera diversos ámbitos como: gnoseológico, administrativo y jurídico, enfocados en la conceptualización tanto del objeto de estudio, como en el campo de aplicación, a fin de recopilar información relevante de distintos autores obtenida de fuentes confiables, a partir de lo cual se analizará y desarrollará

conceptos propios, que permitan al lector instruirse sobre el proceso de exportación, la legislación que rige el comercio exterior, caracterización administrativa, jurídica y genealógica de la competitividad en torno a su participación en el posicionamiento de las empresas exportadoras de banano.

### **1.2.1 Caracterización gnoseológica, administrativa y jurídica del proceso de exportación en las empresas exportadoras de banano.**

#### **1.2.1.1 Caracterización del proceso de exportación**

Partiendo de la definición que nos otorga el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (s.f) entendemos por exportación, las actividades realizadas con propósitos comerciales que se basan en enviar fuera del territorio nacional, bienes o servicios hacia otra nación. En relación con lo expuesto, el proceso de exportación se manifiesta como una actividad con fines comerciales en la que se transfieren bienes de un país a otro. Destacando que, asertivamente León et al. (2020) denotan la relevancia del proceso de exportación de banano para la economía del país, siendo este uno de los recursos de mayor ingreso. Sin embargo, no menciona los altos costos ni el nivel de especialización que conllevan las exportadoras referentes a este proceso como si lo indica Díaz (2021).

Para Navarro et al. (2017) en relación con el proceso de exportación señala asertivamente que la actitud proactiva por parte de la directiva de las empresas como un eje clave para dar inicio a los procesos de exportación. Sin embargo, no menciona la importancia que sostiene la toma de decisiones del gobierno en este proceso como sí lo hace Alvarado (2020) que indica la forma en que los gobiernos pueden incentivar la competitividad de las empresas exportadoras a través del diseño de políticas favorables al comercio exterior. Por lo tanto, las exportadoras han de demostrar predisposición al desarrollo de estructuras para la selección correcta de decisiones influyendo de forma favorable en los resultados de la internacionalización de la organización.

#### **1.2.1.2 Caracterización administrativa del proceso de exportación**

García (2021) destaca que en un entorno de elevada competitividad poseer distinción es una necesidad sobretodo en la cadena de producción de banano para las economías emergentes que apuntan a la internacionalización mediante este sector productivo, a esto se suma Gonzabay (2017) que define como estrategia el promover el uso de tecnologías

en la producción a fin de obtener una mejoría en el proceso, aunque únicamente se refiere al mantenimiento en las actividades agrícolas. Mientras que Fernández (2018) presenta como la agricultura orgánica en el mundo crece a una tasa promedio de 15% haciendo hincapié en la búsqueda permanente de alimentos sanos, libres de pesticidas tal como exigen las demandas del consumidor actual según detallan los autores.

### **1.2.1.3 Caracterización jurídica del proceso de exportación en Ecuador.**

En el ámbito jurídico, Ecuador al ser un país democrático, está regido bajo la Constitución del 2008. Así mismo, todas las actividades referentes al comercio exterior deben cumplir con lo establecido en: el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI); el Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones; la Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI); Manuales Técnicos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) y demás disposiciones emitidas por las autoridades correspondientes. Por consiguiente, todas las exportaciones bananeras ecuatorianas tienen que acatar estas leyes reguladoras.

El COPCI se centra en cuatro ejes estratégicos: medidas de política industrial, políticas sustitutivas de importaciones, política de competitividad y un crecimiento económico sostenible; estos ejes tienen como objetivo salvaguardar la industria nacional, por medio del incentivo de la producción que involucre una mayor participación de la tecnología, así mismo busca que los sectores productivos se diversifiquen y la regulación de las condiciones impuestas por el mercado. Por otro lado, la LEXI busca regular y fomentar las actividades de comercio exterior así como la inversión con el fin de promover la competitividad del país, por medio de la implementación adecuada de los recursos productivos, integrando la economía ecuatoriana al mercado internacional con el fin de elevar el bienestar del pueblo ecuatoriano.

Por ello, es oportuno citar la LEXI que en su Art. 15 señala la repercusión que tiene la colaboración entre los ministerios, estableciendo que es responsabilidad del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, planear, guiar, ejecutar y mantener el de las actividades que involucren el comercio exterior de bienes, servicios, tecnología e inversión directa; dichas responsabilidades las deberá ejercer conjunto a una estrecha coordinación con entidades del Sector público y privado que componen el sector de

comercio exterior, contribuyendo a la ejecución de dichas reglamentaciones en el marco de sus respectivas competencias. (Ley de Comercio Exterior e Inversiones, 1997, p.6)

Así mismo, el COPCI en su Art 93, señala: que el Estado deberá fomentar una producción direccionada a las exportaciones, promoviendo las a través de diversos mecanismos de aplicación directa (COPCI, 2010, p.35).

De tal manera, dichas disposiciones buscan fomentar las exportaciones y priorizan el desarrollo oportuno de las mismas, a través de la cooperación de las diferentes organizaciones que integran el sector relacionado al comercio exterior. Es así que, en las actividades correspondientes a la exportación de productos agrícolas, se evidencia la participación necesaria del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), instituciones encargadas de regular la exportación de los diversos productos agropecuarios demandados por el mercado internacional, según lo indica el COPCI, en su literal b del Art. 104. En donde menciona que en cada una de las actividades de comercio exterior se deberán realizar a través de la gestión de riesgo los controles necesarios con el fin de velar por el orden jurídico estipulado y el interés fiscal del país (COPCI, 2010, p.38).

## **1.2.2 Caracterización gnoseológica, administrativa y jurídica de la competitividad.**

### **1.2.2.1 Caracterización de la competitividad**

Tal como indica Morales y Álvarez (2021) la competitividad es una herramienta que permite crear un efecto diferenciador sobre la competencia, ya sea por cualidades de producto, tiempos, precios, fidelización del cliente, efectividad, entre otros. Siendo así que genera un valor único en la propuesta y a su vez posiciona a la organización en una escala superior a sus rivales comerciales. Sin embargo, este concepto también se presenta como un estándar de desarrollo de las empresas. Así como lo indica López (2010), se puede definir como la habilidad de incrementar ventas mediante la innovación del producto, servicio o productividad a fin de alcanzar un mejor desarrollo.

De tal manera es indispensable mencionar como la intervención de sistemas o modelos innovadores en la actualidad se han convertido en piezas claves para potenciar la competitividad de las empresas, ya sea en mercados inmaduros o en aquellos con altos estándares, retomando lo ya expresado por ambos autores, este concepto brinda a la

empresa la oportunidad de crecer a través de la mejora constante e independiente de las áreas donde se enfoque, puesto que se modifica en condicional a los requerimientos de la organización (Medeiros et al., 2020).

### **1.2.2.2 Caracterización administrativa de la competitividad**

Sarmiento y Delgado (2020) mencionan que en torno a la focalización del concepto competitividad sobre dimensiones o indicadores de progreso ya sea medioambiental, económico y social. Tienen como fin precisar vínculos entre variables, niveles e instrumentos con una dirección fija al desarrollo sostenible de las empresas, también conexo al análisis de los diferentes niveles de crecimiento en país, sector y empresarial. De igual manera Paredes et al. (2022) interpretan que bajo criterios de crecimiento la aplicación de estrategias que permitan conservar la postura y participación en el mercado. Por lo cual la innovación es de gran relevancia para lograr cumplir altos niveles de gestión, siendo así como recae en el arduo desarrollo de las empresas sobre actividades innovadoras a favor de la competitividad de la misma. A su vez determinando que la competitividad no es un sistema para sostener de forma estática por largos periodos, al contrario se enfoca en medidas y estrategias a desarrollarse e innovar continuamente para el posicionamiento de la organización.

Según la interpretación de Mejía et al. (2019) un entorno administrativo de competitividad se centra en la determinación de sus fortalezas y debilidades como un punto clave para desarrollar planes estratégicos y direccionar a la empresa sobre un desarrollo consistente y apegado a los requerimientos actuales del consumidor, es así como dentro de los primeros pasos operativos de este concepto se encuentra la identificación de recursos, capacidades, amenazas y oportunidades en base a un análisis interno de la institución a evaluar.

Por consiguiente, según mencionan los autores, el análisis de la competitividad sobre dimensiones e indicadores proporciona vínculos, esto puede potenciar el desarrollo sostenible en torno a las áreas de análisis (Reyes y Fernández, 2020). Por otro lado, según lo propuesto por Paredes et al. (2022) el lograr un sistema de control significativo es parte de los objetivos esenciales al potenciar la competitividad de la empresa mediante estrategias e innovación. Sin embargo, resulta indispensable el determinar las áreas a mejorar dentro de la empresa o aquellos sectores que requieren definir sus

falencias para encontrar soluciones rentables. De esta manera todos los autores coinciden en qué la competitividad está fijamente establecida para sostener su participación en mercados internacionales o para conservar su posicionamiento.

### **1.2.2.3 Caracterización jurídica de la competitividad**

“Es primordial la búsqueda de nuevos mercados, el establecimiento de relaciones comerciales bilaterales con esos nuevos mercados y adoptar como política nacional el mejoramiento de la calidad de los productos ecuatorianos y mantener la competitividad de estos”. (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2019, p. 5)

La política y la actuación de la materia de seguridad alimentaria en la Unión Europea se enfoca en las la normativa que protege y consiente la inocuidad de los alimentos, esta medida es aplicable a nivel nacional como a productos importados (Dirección General de Comunicación de la Unión Europea, 2019).

Es de suma importancia para Ecuador la implementación de nuevas estrategias que potencien la mejora continua para poder establecer relaciones con nuevos mercados así mismo la cadena de la industria de alimentos de la UE está compuesta por un extenso conjunto de normas que se aplican incluso a los productos importados; en este sentido la estrategia de “la granja a la mesa” del Pacto Verde Europeo se encuentra inmiscuida siendo así importante la adaptación de las empresas a estas nuevas normas que exige el mercado para postularse con altos índices de competitividad en relación a sus rivales comerciales.

### **1.2.3 Planificación Estratégica**

Independientemente del tamaño de la organización se debe desarrollar un plan estratégico que oriente a la empresa a cumplir los objetivos y metas planteados para su crecimiento y conservación en el mercado, de esta forma la planeación estratégica se encarga de analizar la posición actual en la que se ubica la institución, identifica los objetivos a lograr en largo plazo y mediante la retroalimentación de aspectos básicos y demás tecnicismos de la empresa diseña una vía de ejecución rentable.

De tal forma que algunos de los beneficios que se obtienen mediante la aplicación de estos métodos son vincular a todo el equipo de la organización sobre una misma misión, esto en enfoca en unificar a todas las áreas que participan en el proceso de fabricación o comercialización sobre una filosofía universal, además nos permite interpretar los

cambios del mercado y mediante esto adaptarnos a los posibles contratiempos, ya que coloca en ventaja a la empresa por medio de la identificación de riesgos, oportunidades e inclusive puede determinar cuáles son sus debilidades en contraste a su competencia.

Por lo cual este previo estudio aumenta la rentabilidad de la organización generando a su vez ventajas competitivas con la aplicación o rediseño de procesos innovadores, a fin de obtener efectos diferenciadores. Sin embargo, dentro de los tres puntos que más benefician a las empresas son que al contar con una investigación anticipada es más factible la toma de decisiones, también permite al equipo de la institución ahorrar tiempo y poder optimizarlo en demás actividades, lo cual garantizaría una política de trabajo más disciplinada y potenciada (Peñafiel, et al., 2019).

#### **1.2.4 Ventajas de la planificación estratégica**

Son diversas las ventajas que posee la planificación estratégica, entre ellas podemos destacar el hecho de que hace explícito el sistema de planificación a través del cual establecen con claridad los principios y valores de la organización. De esta manera, a partir de ello sugiere acciones a futuro que posibilitan visualizar las metas que se quiere alcanzar como empresa. Otra de sus ventajas es que ayuda a comprobar y renovar en caso de que se necesite la misión, visión y objetivos de la empresa ya que a través de la planificación estratégica se evidencian los problemas en el entorno (Ore et al., 2020).

Además, previene que las actividades a ejecutarse sean precipitadas por lo cual reduce la probabilidad de cometer errores y de tener contratiempos. Impulsando a las organizaciones el tener en cuenta posibles crisis que puedan existir posteriormente en la compañía. Paralelamente se estima que la planificación estratégica constituye una guía para encaminar al cumplimiento de los fines de la organización a través de una lista de ideas consensuadas por el equipo encargado a conseguir los fines de la organización, seleccionando las estrategias más correctas a las ocupaciones que se dedique la empresa para promover la eficiencia y efectividad del desempeño, economizando esfuerzos, tiempo y dinero, permitiendo una mejor administración de los recursos económicos.

Es así que otro de los beneficios que ofrece es el incremento de la satisfacción de los empleados, motivándolos y procurando que se sientan parte del equipo de modo que realicen sus labores con empeño y eficiencia. Por ello, se estima que la planificación



estratégica tiene varias ventajas para las organizaciones, porque como ya se ha mencionado ofrece una vista panorámica de cómo se ve la compañía, proponiendo la gestión de actividades y herramientas para ejecutarlas y evaluar si estas se cumplen de manera efectiva y eficaz.

### **1.2.5 La planificación estratégica y su relación con la competitividad**

Como lo hemos mencionado anteriormente, la planificación estratégica direcciona el desarrollo de la organización, instaurando acciones con el fin de enfrentar fenómenos propios de su entorno. Por esto, es fundamental recurrir a esta clase de planificación, para que de forma racional, se determine de manera acertada el uso de sus recursos y habilidades a fin de conseguir objetivos que demuestren ser una empresa competitiva. Por lo expuesto anteriormente, Vales y Chávez (2018) señalan la importancia de la planificación estratégica para la competitividad de las entidades, ya que esta es el principio de un proceso de cambio que dirige los esfuerzos empresariales hacia un desarrollo competitivo.

Uno de los puntos claves para poder alcanzar el éxito competitivo, es alinear a la empresa a la estrategia, partiendo del hecho que la planificación estratégica ayuda al desarrollo de la compañía, y, si en verdad desea ser competitiva, hace falta una habituación y/o renovación de la forma organizacional. De manera que, la planificación estratégica incide en la competitividad empresarial pues implica un proceso que va más allá de plantear objetivos. Los esfuerzos se encaminan al estudio, definición y seguimiento de acciones en las que es preciso la participación de todos, con el objetivo de conseguir los fines estratégicos que le permitan ser competente frente a los cambios del entorno.

### **1.3 Antecedentes contextuales.**

A continuación se presenta la valoración de la situación actual de la competitividad en las empresas exportadoras de banano de Machala en el 2021, a través de su descripción física, demográfica y sociológica del estudio en cuestión,

#### **1.3.1 Descripción Física**

Mediante el servicio web “DSPACE.ESPOL.EDU.EC” se logra determinar que la ciudad de Machala, conocida también como la provincia de El Oro, está localizada en dirección sur del Ecuador, además el cantón en cuestión se compone por una extensión

de superficie de 349.9 Km<sup>2</sup> y precisada a seis metros sobre el nivel del mar, los cantones con los que limita son El Guabo en sección norte, Santa Rosa en vía al sur y este, como último delimita con Pasaje al este.

Mediante la información recopilada y expuesta por la Asociación de Exportadores (AEBE), se destacan 13 empresas exportadoras de banano orenses del Ecuador, estas son; Asoagribal, , Fruta Rica, Comersur, Exbaoro, Ginafruit, Asoguabo, Banacali, Cabaqui, Asoproagros, Oro Banana, Jasafruit, Frutical y Grubafal. Entre todas estas organizaciones se obtuvieron resultados de ventas por cajas de banano de \$36,4 millones, las cajas con un peso de 43 libras, sólo en lo expresado en el 2018 durante su primer semestre (AEBE, 2018).

De esta forma, junto a lo expresado se suma el análisis de Zhiminaicela et al. (2020), en el cual interpreta que del total de la áreas cultivables del país, las zonas agrícolas que presentan mayor impacto negativo en lo que corresponde a daños por contaminación consecuentes de la industria productiva de la provincia de El Oro, siendo así que el completo hectareaje operativo de este sector representa hasta el 5% de la superficie total, en la cual el cultivo de banano es reconocido como producto estrella y de gran predominio.

Es así que Estrada y Encalada (2017) exponen los bajos índices de producción de banano orgánico en la provincia de El Oro, dado a que solo un pequeño número de productores se dedican a la agricultura sobre este método, del total de hectáreas cultivables solo el 12% corresponde a la aplicación de producción orgánica y se establece sobre procesos sustentables de acuerdo a las necesidades del nuevo consumidor, representado en un total de 162.039 Ha. De esta forma se deduce que el tipo de cultivo tradicional es el de mayor oferta, esto se debe a la gran acogida de la demanda que posee en los mercados internacionales. Sin embargo, resulta perjudicial para el medio ambiente.

A razón del crecimiento del potencial exportador del país en lo que confiere al banano ecuatoriano, esto implica un visible impacto sobre la agrobiodiversidad de especies, fauna y ecosistemas naturales. La escalable demanda de la fruta impulsa la expansión de la superficie cultivable, haciendo indispensable la aplicación de la agricultura sostenible, libre de químicos y resiliente. El sistema tradicional desarrolló su posición en base a rentabilidad y eficiencia pero en la actualidad el consumidor moderno es más

exigente en la seguridad alimentaria, inocuidad y procesos responsables con el medio ambiente.

### **1.3.2 Descripción Demográfica**

A continuación en este apartado, se presenta la descripción demográfica referente al fenómeno estudiado en el presente proyecto, detallado a nivel interno y externo. Que señala datos estadísticos obtenidos de fuentes oficiales que sirven de referencia para comprender y analizar cómo se desarrolla este fenómeno en el mercado nacional e internacional. Además, se busca señalar la relación entre Ecuador y la Unión Europea, a fin de que el lector comprenda la importancia que tiene este bloque para el sector bananero ecuatoriano.

#### **1.3.2.1 Mercado Interno**

Según registro del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Ecuador cuenta con un aproximadamente de 162.236 de territorio en hectareaje destinado al sembrío de banano, además se presentan alrededor de 4.473 productores de este ejemplar. Además, datos del Banco Central del Ecuador (BCE), señalan que las zonas dedicadas a la agricultura, incrementaron durante el primer trimestre del 2020 en 1,4% interanual, dentro del cual se destaca el aumento en un 7,3% de los cultivos dedicados al banano, cacao y café. La provincia de El Oro, se caracteriza por concentrar la mayor parte de actividades relacionadas a la producción y comercialización de banano.

Acorde a las cifras proporcionadas por Ministerio de Agricultura y la Prefectura de El Oro, la producción bananera en la provincia abarca el 42% de toda la producción nacional y representaría el 30% de la economía local. De modo que, El Oro recoge la más grande proporción de haciendas a nivel nacional, acorde a los datos registrados en la Subsecretaría de Comercialización del Ministerio de Agricultura, se registran en esta provincia 2,375 de las 5,737 a nivel nacional, lo que representa el 41,39%. La mayor parte de dichos predios pertenecen a pequeños y medianos productores. Por esto, para el mercado nacional representa una de las primordiales fuentes de empleo.

Es necesario establecer que, la mayor parte de los cultivos se distribuyen en los cantones de Pasaje, Santa Rosa, Arenillas y Machala, sin embargo, las empresas exportadoras de este producto se encuentran concentradas en esta última, por este motivo el presente trabajo se encuentra contextualizado en esta ciudad. Machala se

referencia a nivel nacional por su potencial productivo y comercial, constituyéndose como un punto estratégico de la economía ecuatoriana. Gran parte de sus habitantes se dedican a actividades agropecuarias, siendo la siembra de banano una de las más importantes, situando a la ciudad como la “capital bananera del mundo”.

Según Mata et al. (2021) los precios de venta de la caja de banano orgánico y convencional, son de \$8,00 y \$6,36 respectivamente; estableciendo que el tipo de caja es 22XU de 18,14 kg. En este sentido, las empresas multinacionales son las que demandan un mayor número de exigencias. Por otro lado, las exportadoras nacionales orientan sus actividades en la compra de fruta a pequeños y medianos productores, con el fin de alcanzar la cuota demandada, por lo cual estos productos no completan estándares de calidad de alta escala, ya que el precio al que postulan la fruta es de mayor acceso adquisitivo por su precio inferior, en consecuencia su demanda es superior (García et al., 2016).

#### **1.3.2.2 Mercado Externo.**

Según Apolo et al. (2021), el banano se posiciona como el cuarto alimento más importante a nivel mundial, en donde Ecuador abarca el 29% del mercado internacional gracias a sus exportaciones. Según el Ministerio de Comercio Exterior (2017) estas exportaciones “representan el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) general y aproximadamente el 35% del PIB perteneciente al sector agrícola” (p. 3). Además, datos de la FAO (2020) señalan que en todo el mundo, las exportaciones de banano, en el 2019, fueron de 21 millones de toneladas lo cual representa el 10,2% más que el 2018. De esto el Ecuador, exportó alrededor de 6,7 millones de toneladas de banano, evidenciando un aumento del 4,2%.

Es así que, las exportaciones bananeras han aportado de manera significativa a la economía de la nación, incluso durante la pandemia, en cuanto a la producción orgánica de esta fruta se ha evidenciado que durante el año 2020 llegaron a representar el 10% de las ventas de banano al exterior, como consecuencia de los estándares sanitarios más elevados de exportación y la nueva tendencia orientada a productos más saludables en los países de destino. Tal como expresa la información proporcionada por Pro Ecuador, nuestro país al ser el principal exportador de banano ha evidenciado esta realidad a través del incremento de las exportaciones orgánicas teniendo como focales destinos, se ubican la UE, Japón y EEUU.

De acuerdo con Serrano (2021), al menos tres de cada cuatro bananos que se consumen en el continente europeo provienen de América Latina, de modo que, el banano latinoamericano tiene una participación del 75% de la cuota de mercado en Europa. Debido al alto consumo y la prominente cuota en el mercado, estas cláusulas, provocan que el mercado europeo dependa de las importaciones latinoamericanas. Conforme datos detallados por el BCE (2021) la balanza no petrolera entre Ecuador y la Unión Europea duplicó el superávit entre 2019 y 2020 al incrementar su intervención de \$710 millones a \$1.522 millones; posicionando al banano entre algunos de los productos más rentables del Ecuador.

### **1.3.3 Descripción Sociológica**

Mediante el Acuerdo entre Ecuador y el bloque comercial europeo (UE). Este se ha convertido en una herramienta que ha posibilitado incrementar el potencial comercial y remover un gran número de limitantes. Arrojando así resultados positivos para el país, incrementado el rendimiento exportador ecuatoriano a este bloque comercial a partir del 2016. Siendo así que, una variedad de productos nacionales han incrementado su índice exportador en al menos un 50%, pudiendo colocarse como dirigentes en un mercado tan demandante como es este bloque comercial.

Pese a la incertidumbre, problemas logísticos, inconvenientes de pagos causados por la pandemia del COVID-19, Ecuador pudo conservar sus ventas internacionales agroindustriales al mercado europeo. Demostrando que el país posee un alto potencial de crecimiento en este mercado. Sin embargo, a través de la nueva etapa post-COVID, Ecuador deberá enfocar sistemas productivos sostenibles a partir de un criterio económico, ambiental y social. Para eso es imprescindible promover la competitividad e incrementar la productividad. Destacando, que la nueva legislación postulada por el Pacto Verde en Europa acentúa el valor de los productos sostenibles en el mercado de alimentos.

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Tipo de investigación.

El tipo de investigación relacionada con la competitividad en las exportadoras de Machala en el 2021 según su finalidad es aplicada, según su objetivo gnoseológico es explicativa, según su contexto es de campo, según el control de las variables es experimental, según orientación temporal es longitudinal y según su nivel de generalidad estudia generalizaciones empíricas y teóricas.

### 2.2 Paradigma o perspectiva general.

El tipo de investigación relacionada con la competitividad en las exportadoras de Machala en el 2021 se desarrolla desde un paradigma cualitativo.

### 2.3 Población y muestra.

**Población:** La población investigada se conforma por las empresas exportadoras del cantón Machala de la provincia de El Oro, las mismas que según datos de la Superintendencia de Compañías conforman un total de 58 empresas.

**Muestra:** El tipo de muestra a utilizar es probabilística debido a que todos los elementos que forman parte de nuestra población poseen la misma posibilidad de ser escogidos a lo largo del muestreo. Para determinar la muestra se aplicó herramientas digitales como “QuestionPro” con un grado de fiabilidad del 95%, se obtuvo como resultado 23 empresas exportadoras.

### 2.4 Métodos teóricos.

Los métodos teóricos que se utilizaron en la investigación son los siguientes:

- El histórico-lógico para determinar la evolución del concepto de competitividad en el proceso de exportación en las exportadoras de banano en relación con la competitividad en las exportadoras de banano de Machala en el 2021.
- El analítico-sintético e inductivo-deductivo para caracterizar gnoseológica, administrativa y jurídicamente del proceso de exportación en las empresas exportadoras de banano; caracterizar gnoseológica, administrativa y jurídicamente de la competitividad; además para valorar la situación actual de la competitividad en las exportadoras de banano de Machala en el 2021 y finalmente para valorar teóricamente la incidencia del plan estratégico basado en

el Pacto Verde para potenciar la competitividad en las exportadoras de banano de Machala en el 2021.

- El método de abstracción-concreción para fundamentar teóricamente el plan estratégico basado en el Pacto Verde para potenciar la competitividad en las exportadoras de banano de Machala en el 2021.
- La modelación teórica para la fundamentación, elaboración y corroboración teórica del plan estratégico basado en el pacto verde que potencia la competitividad de las exportadoras de banano de la ciudad de Machala.

### **2.5 Métodos empíricos.**

Los métodos empíricos que se utilizan en la presente investigación para medir la valoración de la situación actual de la competitividad en las exportadoras de banano de Machala en el 2021 y la valoración teórica de la incidencia del plan estratégico basado en el Pacto Verde para potenciar la competitividad en las exportadoras de banano de Machala en el 2021 mediante la aplicación de instrumentos que faciliten la recopilación de datos, tales son: la encuesta y la entrevista, ya que se realizará un proceso de recopilación de información de fuentes primaria y análisis de datos estadísticos con el fin de determinar la situación actual de las exportaciones de banano hacia el mercado de la Unión Europea.

### **2.6 Métodos estadísticos**

Las herramientas de investigación, se usará el método descriptivo y porcentual para analizar todos los resultados del mismo. Por ende, alcanzar, la descripción y análisis que demostramos en las gráficas. Es decir, para manifestar la información de manera asertiva, se cumple con variables y además de la representación gráfica para obtener conclusiones en el análisis de caso. En otro sentido, las gráficas demostraran las variables seleccionadas.

## **CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **3.1 Fundamentación Teórica para la Investigación Explicativa-Transformadora.**

A través de la investigación se busca orientar a las exportadoras bananeras residentes en la ciudad de Machala a potenciar sus procesos bajo un enfoque sostenible, como aporte práctico, la orientación mediante un plan estratégico basado en el pacto verde que se incorpora de un conjunto de estrategias de valor competitivo. Dentro de la investigación se incluyen métodos empíricos para la recopilación de datos veraces.

De manera que los resultados de la presente investigación permitirán analizar la incidencia del plan estratégico, continuo a esto su importancia como una guía que direcciona bajo un correcto estándar a estas empresas, en su proceso de adaptación de los requerimientos del mercado europeo, en el cual existirán beneficios de escala positiva a largo plazo que permitan conservar y posicionar las exportaciones bananeras de las empresas de Machala en este bloque comercial.

#### **3.1.1 Definición del plan estratégico.**

El plan estratégico incorpora y analiza varias estrategias dentro de los distintos puntos de la organización basándose en una secuencia de pasos lógicos y coherentes que conforman un procedimiento y permite elaborar el plan de comercialización en la entidad objeto de estudio, además este método se conforma con un previo análisis de la situación actual de la empresa, donde revisa aspectos económicos y financieros. “El plan estratégico de comercialización requiere de un sistema de control que posibilite su cumplimiento eficaz para tomar las medidas correctivas con suficiente tiempo” (Rizo et al.,2020, pág. 91).

#### **3.1.2 Importancia del plan estratégico.**

El plan estratégico es una herramienta que permite diagnosticar las condicionantes de la organización con la finalidad de orientar a la misma en base a estrategias aplicables que impulsen el cumplimiento de los objetivos de las exportadoras de El Oro, conjunto a esto un análisis de sus ventajas y desventajas sobre su ejecución. Para Carmona (2018) su importancia radica en que sin la definición de un plan resulta de gran dificultad cumplir con las metas planteadas, siendo así que en un mundo tan competitivo, donde se



existen altos estándares de cumplimiento, siendo vital el desarrollar estrategias que garanticen la conservación y posicionamiento en mercados internacionales.

Por lo cual es el plan estratégico es pertinente al actuar sobre tres actividades esenciales: Establecer la dirección de la empresa: El plan estratégico permite reunir la misión, visión, principios y compromisos de la empresa con el fin de unir bajo una política universal a todos los operadores de la empresa, de esta forma la dirección de los equipos sin importar las áreas de acción será la misma, lo cual impulsa al crecimiento estable en todos los departamentos. Determinar la situación actual: Consiste en la aplicación de un diagnóstico que permite identificar apropiadamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Adjunto a esto un previo análisis de capacidades y recursos que posee la empresa con el fin de medir su valor competitivo en el mercado y reconocer aquellas áreas o sistemas que no van acorde a los ideales planteados; Elaboración de estrategias: Se determina la adecuada estructura de negocios que se debe seguir para cumplir con la dirección previamente determinada, una vez identificados las metas, se desarrollan acciones a ejecutar ya sea en corto o largo plazo, esto depende de las necesidades de la guía a administrar, esta ruta debe ser realista, medible, específica y de impacto para la evolución del negocio.

### **3.1.3 Desarrollo del plan de estrategias hacia las empresas exportadoras**

Dentro de un plan estratégico no existe una estructura específica o una forma estricta para implementar la misma, siendo que esta corresponde de forma independiente a las empresas, dado que esta se desarrolla y aplica acorde a las necesidades que posee la institución. Por lo cual los pasos a seguir en el proceso de un plan estratégico van a variar de acuerdo a los distintos tipos de negocios que administran las exportadoras para ejecutar sus actividades comerciales, sin embargo, van a tener ciertas similitudes y dificultades repetitivas entre sus modelos.

Puesto que el propósito de las organizaciones tiende a compartir una orientación base cómo lo es un correcto posicionamiento y conservación de relaciones, es que se puede concretar que algunos de los pasos a seguir son: como primer paso se realiza la recolección de datos generales o técnicos; como segundo paso se determina la información adaptable a un plan estratégico que se adecue a las condicionantes de la

empresa; el tercer paso corresponde a la aplicación del método y como último paso está el continuo control que brinde la aportación de estas estrategias ya implementadas en la empresa, evidenciando cuál ha sido su desempeño.

El plan estratégico se compone por los siguientes objetos o campos de análisis: como primer punto y de manera introductoria se encuentran la misión y visión, enfocadas al desarrollo de las empresas exportadoras, conjunto a esto, se ubica el análisis de la situación actual de las empresa, en un modelo que evidencia: fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. Es así que, estos aspectos evidencian las ventajas y desventajas en relación al crecimiento de la organización; en consiguiente se desarrolla la formulación de estrategias que permitan priorizar los aspectos a mejorar y determinar el camino más viable para la implementación de estos métodos; como punto final ejecutar un plan de acción cuyo enfoque se direcciona a los compromisos operativos y la efectividad.

#### **3.1.4 Beneficios de la aplicación del plan estratégico en empresas exportadoras**

En la actualidad el cliente contemporáneo es aún más exigente de lo que era años atrás, en especial aquellos mercados industrializados o de primer mundo como lo son en su mayoría Europa, dónde las tendencias de un desarrollo y crecimiento sustentable dejaron de ser una práctica diferenciadora o ventaja competitiva para posteriormente convertirse en un requisito indispensable, de tal manera, las empresas exportadoras ecuatorianas deben dar el primer paso a una transición en sus sistemas tanto productivo y comercial con la finalidad de garantizar su participación en las futuras actividades.

De tal manera que un plan estratégico garantiza a las empresas una hoja de ruta de éxitos a seguir, siendo que está se compone por identificación de riesgos, soluciones factibles a los mismos y su dirección es hacia un crecimiento rentable y consciente con el entorno de la empresa. Además cuenta con pasos estratégicamente definidos los cuales permiten diagnosticar el camino más viable para un posicionamiento firme en nuevos mercados, de esta forma brinda flexibilidad a las empresas para acoplarse a las nuevas tendencias, requisitos y políticas que exige el cliente moderno.

### 3.1.5 Esquema de un plan estratégico

Ilustración 1. Plan estratégico (Green Deal)



*Nota.* La ilustración presentada es elaborada a partir de modelos clásicos y evidencia que debería contener el plan estratégico.

### 3.1.6 Influencia del Pacto Verde en las Exportaciones.

Como lo hemos mencionado anteriormente el Pacto Verde Europeo lanzado en el 2019 constituye una serie de estrategias arraigadas a 7 pilares fundamentales propuestas por la Unión Europea con la finalidad de lograr un impacto climático positivo. De las cuales la Estrategia del Campo a la Mesa (o F2F por Farm to Fork), emitida en mayo 2020 junto con la Estrategia Biodiversidad en el Horizonte 2030, juegan un papel fundamental para las exportaciones ecuatorianas de banano y productos orgánicos en general, ya que establece objetivos destinados al decrecimiento de la aplicación de pesticidas y promueve una agricultura sobre bases sostenibles.

Algunos ámbitos obligatorios son los LMR (límites máximos permisibles de pesticidas) siendo que se aplicará un mayor estándar de exigencia y la mayoría ingresarán a listas de prohibiciones, tal es el caso de agroquímicos como: nitrogenados y fosforados, así como también antibióticos que habitualmente eran de uso para garantizar inocuidad vegetal, evidencia la preocupación de las exportadoras ante esta contrariedad para la conservación de la productividad. Indudablemente, los productores ecuatorianos requerirán un soporte técnico y financiero para facilitar este proceso.

He ahí la importancia del desarrollo del plan estratégico que permita a las empresas adaptarse a tiempo a las nuevas exigencias. Considerando otros aspectos clave que tienen que ver con la innovación tecnológica enfocada a la reducción de gases de efecto invernadero en las cadenas de alimentos. Tomando en cuenta que el cliente actual es más exigente en sistemas de control y vigilancia sanitaria, a su vez también con estándares de responsabilidad ambiental, beneficiando a la larga la imagen corporativa de la empresa que implemente acciones sostenibles (Cabanilla, 2018).

### **3.1.7 Aumento de impuesto al banano convencional.**

Según Cabrera et al. (2020), la producción bananera es un rubro de alta rentabilidad en lo que respecta a los cultivos agrícolas, su extensión es de gran amplitud en Sudamérica, igualmente se considera como una principal fuente de divisas provenientes de actividades comerciales internacionales, la exportación agrícola en el Ecuador refleja su parcialidad en el demanda de mercados extranjeros. Además, Bencomo et al. (2018) señala el aumento de agroquímicos empleados en la producción de manera exorbitante con el fin de incrementar su rendimiento.

Por lo cual es imprescindible el implementar medidas que aporten en la mitigación de gases GEI, en el uso de agroquímicos a fin de encontrar distintas alternativas para la agricultura (Díaz et al., 2018). Dado que, la degradación en el suelo del país es generado por la agresividad de los químicos aplicados en la agricultura, perjudicando la fauna y flora autóctona de las zonas influidas, entre otros impactos negativos relacionados al cambio climático, la destrucción de ecosistemas naturales (Bizzarri et al., 2015). En consideración a lo expuesto, la UE plantea posibles impuestos a la importación del banano que se evidencia en la tabla del “Anexo 1”.

## **3.2 Análisis de los resultados**

### **3.2.1 Entrevista**

**1.- Dado que la empresa cuenta con un sistema de gestión estratégica que cumple con estándares nacionales e internacionales. ¿Qué beneficios en torno a la competitividad proporciona su aplicación y considera que puede optimizar aún más?**

- Nos beneficia en que ante cualquier potencial problema o reclamo que surja hay un procedimiento establecido para ver qué es lo que se debe hacer, a qué me

refiero, cuándo contratamos un proveedor nuevo existe un manual para que el proveedor nuevo nos indique toda su información, podamos entrar a otra base de datos, según eso se contrata o no se contrata; si viene un cliente que nos presenta un reclamo de calidad, tenemos un manual de funciones, si es que hay productos que salen con falla. Asimismo cuando ingresa personal nuevo a la empresa se entrega todo un manual de funciones, todos los procedimientos están escritos. Esto nos ayuda a ser más competitivos por qué nos volvemos más eficientes en el momento que sucede cualquier problema, no es que en ese momento recién vamos a empezar a ver: ¿Qué es lo que tenemos que hacer?; ¿Cómo lo vamos a manejar? o empezar a consultar. Todo ya está predeterminado, así que la persona encargada de ese departamento o de dónde nace el problema simplemente va al manual, lo revisa y según eso sabe que decisión poder tomar para que sea una salida positiva de la empresa.

**2.-¿Qué impulsó a la empresa a tomar una vía productiva responsable con el medio ambiente y sostenible económicamente?**

- Yo creo que uno de los principales objetivos que nos llevó a tomar decisiones más amigables con el medio ambiente han sido que nuestros clientes con el pasar del tiempo son más demandantes, más que todo con lo que son supermercados. Lo segundo es que estamos apuntando en su mayoría a países desarrollados y esos países son muy precisos con la cantidad de químicos que se utilizan. Entonces, eso nos ha motivado a escoger bien la cantidad de químicos y certificaciones que estamos usando con la finalidad de poder seguir comercializando en esos mercados.

**3.- Dentro del modelo que utilizó la empresa para potenciar su crecimiento en el mercado internacional, tuvo alguna influencia externa o su elaboración fue a partir de la investigación de la empresa ?**

- Nuestra línea es la comercialización y producción de banano, dentro de esta línea si tenemos un equipo de calidad que se encarga de supervisar las plantaciones y asesores agrícolas que son las personas que buscan que las fincas sean lo más eficientes posibles, entre eso ocupan productividad, minimizar costos, siendo así que, cuando aparecen los problemas buscan las mejores soluciones, hacen una pequeña investigación de campo pero hasta ahí llega

nuestra investigación de campo. No es que somos una empresa que hace verdadera investigación. No nos dedicamos a eso de ahí.

**4.-¿Considera que la aplicación de medidas sostenibles mejoran la imagen corporativa frente a las expectativas del mercado internacional?**

- Como empresa y en base a las certificaciones que poseemos como lo son; GlobalGap; Green Forest; Fairtrade. Que son certificaciones tanto de manejo de inocuidad alimentaria, medio ambiente, reforma laboral y de la reforma de la gestión de la calidad. Como empresa tratamos de ser amigables o sostenibles con el medio ambiente, eso nos ayuda a mostrarnos como una organización que sí cuida el medio ambiente, entonces, desde ese punto de vista en el cual logramos demostrar a nuestros clientes que la empresa se preocupa por el ecosistema.
- Eso es lo que nos ayuda atraer más clientes, más que todo en los mercados inmaduros y mercados industrializados como el norte de Europa, Estados Unidos, Japón, Corea, Nueva Zelanda. Dado que son mercados a los cuales enviamos fruta y que si les interesa escuchar una historia amigable con el medio ambiente de parte de las empresas. Entonces, creería que las políticas medioambientales que actualmente usamos si nos favorecen Por qué no las dejamos plasmadas solamente en papel sino que las utilizamos para demostrar a todos nuestros clientes que si procuramos el bienestar del ecosistema.

**5.-¿Han tenido dificultades con los países de destino debido a nuevas regulaciones comerciales? siendo el caso, que soluciones se implementó para cumplir con estas exigencias?**

- Bueno año a año ciertos países del mundo cambian las políticas de los LMR, que son los límites de los residuos mínimo que pueden recibir, entre los países más difíciles o más complicados con estos residuos químicos está Europa, por lo general empieza en Alemania y se transforma a Europa y lo va copiando Japón y demás. Estos son los países que se preocupan de la cantidad de químicos que se utilizan en los productos o que ciertos productos sean prohibidos para la producción del banano, por lo general son esos países industrializados y el resto del mundo cómo el norte de Japón, el norte de África, medio oriente e incluso Rusia no les interesa mucho.

- Entendemos eso, entonces, estamos prestos a escuchar esos LMR nuevos, dejamos de usar esos productos y tenemos que utilizar otros productos que quizás no sean tan eficientes y muy probablemente sean mucho más caros o hay que usarlos un poco más seguido porque no son tan buenos, pero debemos hacerlo. Entonces digamos para contrarrestar los clorpirifos estamos usando bifentrina, los países que no se pueden utilizar bifentrina estamos utilizando el phiritosifen y los países donde no se puede utilizar estamos utilizando fundas naturales. Entonces para todo hay una potencial solución, quizás no sea económica, quizás no sea efectiva pero es necesario acoplarnos.

**6.-Es conocido que la empresa implementa actividades de responsabilidad ambiental. De tal manera, podría indicar cuál fue uno de los proyectos que se utilizó para cumplir estos propósitos?**

- Son varios proyectos que tenemos,entre estos tenemos los sociales y los ambientales. En los medioambientales podemos destacar los siguientes: Tenemos una zona protegida, qué estamos cuidando en la provincia de Los Ríos, son casi 25 hectáreas que nosotros la dedicamos a eso, ahí hay cualquier variedad de fauna y flora. También tenemos un plan de reforestación, todas las fincas de nosotros tienen árboles frutales alrededor, en parte para devolver un poco a la naturaleza a través de árboles y en parte para separar nuestra propiedad de la de los vecinos y evitar una contaminación cruzada por el aire.

**7.-Tomando en cuenta que en el 2021 se presentó una caída de las exportaciones bananeras, debido al empleo de normativas que controlan los límites máximos de residuos por plaguicidas (máximo de residuos de un plaguicida)... La organización presentó alguna dificultad productiva o comercial, siendo el caso podría describirlas?**

- Caída de ventas no tuvimos, lo que sí tuvimos fue pérdidas en las ganancias planificadas porque utilizar los productos que son reemplazo de estos químicos son más costosos y menos eficientes, así que, si tuvimos pequeños reclamos de calidad, tuvimos costos adicionales que tuvimos que involucrar pero no diría que dejamos de vender, porque no es que un país dice de la nada “mañana no te vamos aceptar clorpirifos” porque dan un período de preparación y ese período en el caso de clorpirifo fue casi dos años, en el glifosato ya va más de un año

que estamos advertidos, en el caso de clorpirifó para Japón ya va como un año que estamos advertidos.

**8.- Dentro de las siguientes posibles barreras comerciales qué postula la Unión Europea para potenciar empresas sostenibles ¿Cuál generará mayor impacto en sus ventas internacionales y por qué?**

- Impuesto por contaminación al medio ambiente
  - Impuesto por pesticidas en los alimentos
  - Impuesto por emisiones de Dióxido de Carbono del producto y movilidad
- Yo creo que los impuestos que están poniendo en los fertilizantes agroquímicos que son más contaminantes, creería que esos son los que más nos está afectando porque por lo general esas sanciones, restricciones o impuestos por lo general van en los productos más eficientes y más económicos en el mercado los que por años nos han servido para controlar las plagas en las haciendas ahí es donde se concentra porque son los más contaminantes que hay, y nos afectan ya que pagamos más o los tenemos que usar menos o no usarlos para nada, afectándonos fuertemente, ya que si nosotros en vez de usar glifosato que vale 1200 el tanque empezamos a usar otro producto como el glufosinato de amonio que vale como 2500 el tanque, el glifosato me dura 2 meses y el otro 5 semanas, entonces sí nos afecta económicamente esas restricciones que colocan. pero. igual hay que aceptarlas y buscar la manera de sobrellevarlas.

**9.-Dentro de las contribuciones a la sostenibilidad que realiza actualmente la empresa, se menciona la reducción de gases de efecto invernadero, bajo sus competencias puede indicar las acciones que realizan para mitigar este efecto?**

- Una de las principales decisiones que hemos tomado para mitigar la huella de carbono es el tema con las navieras, ya que son uno de los factores que más contaminan, lo que estamos haciendo desde el año pasado es que las navieras dan una opción y si uno paga un poco más la naviera utiliza un combustible más amigable con el medio ambiente, cuando tenemos esa oportunidad y el cliente está de acuerdo, ya que tiene que ser algo compartido con el cliente, si escogemos esa opción.
- Es más, como empresa tenemos muchísimos contenedores que son carbón neutro, ese sello, le entregamos al cliente para demostrar que tenemos una



política amigable con el medio ambiente. Como empresa tratamos de tomar decisiones que sean lo menos contaminante posible para las haciendas, preferimos invertir en productos de marca que son un poco más costos un poco más eficientes con la finalidad de minimizar la cantidad de químicos que utilizamos en las fincas, ese tipo de decisiones si la hacemos como empresa.

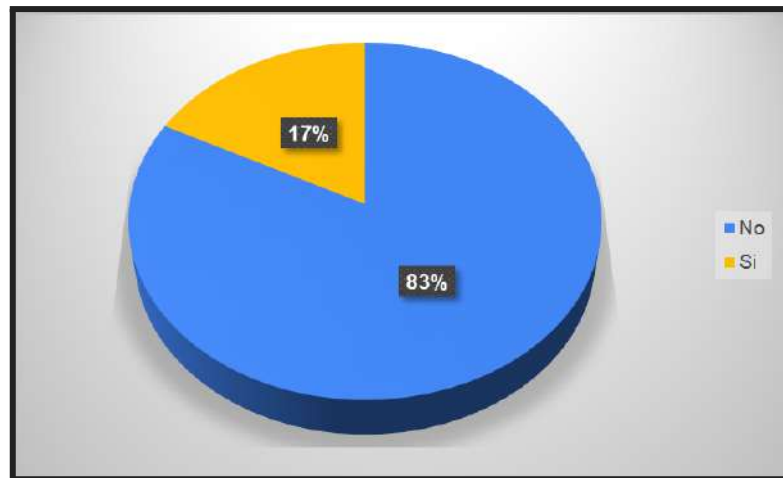
**10.-¿Estaba informado sobre la intención de la Unión Europea de imponer barreras comerciales a empresas no sostenibles? Siendo el caso reconoce las políticas del “Pacto Verde Europeo o Green Deal ”?**

- Estamos caminando hacia allá, no nos podemos considerar una empresa 100% verde, pese a que hemos minimizado el consumo de papel y fundas; estamos tratando de apuntar a una economía verde sostenible, no estamos aún en esa fase porque lastimosamente todavía se utiliza mucho cartón que no se puede reciclar, mucho plástico, envases de un solo uso, estamos tratando de apuntar allá, creería que todas las empresas tarde o temprano si nos va a tocar apuntar a ese camino pero aún estamos en un camino largo de recorrer.
- Las personas que tienen certificación “rainforest” creería que estamos un paso más adelante porque esa certificación cuida muchísimo el medio ambiente, tema de aguas que salen de los procesos, el tratamiento que se le otorga antes de botarlo a los esteros, sembrar nuevas áreas, proteger áreas se toma fotografías satelitales para que los árboles que están ahí no se los tumben nunca, creería que estamos a medio paso más cerca de llegar a una empresa sostenible con el medio ambiente pero no estamos allá.

### 3.2.2 Encuesta

**Pregunta 1.** ¿Reconoce el término “Pacto Verde Europeo o Green Deal ”?

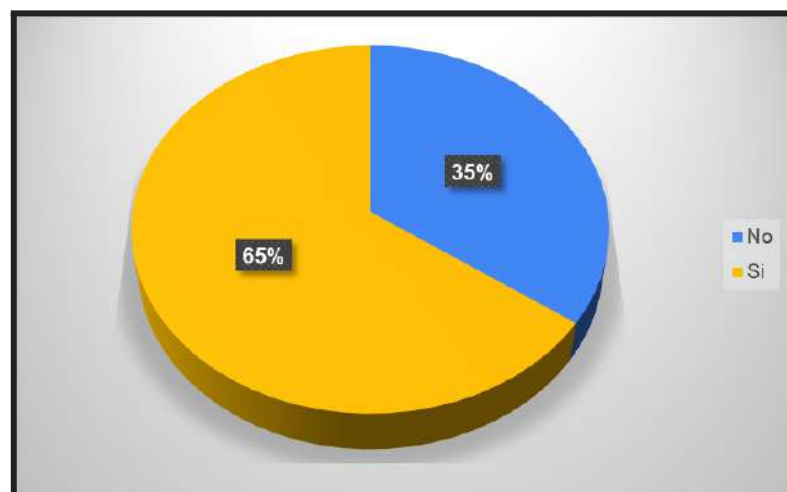
**Ilustración 2.** *Conocimiento del Pacto Verde Europeo*



**Interpretación:** Se obtuvo como resultado importantes datos para la investigación, tal como se muestra en la gráfica a fin de evidenciar cuantitativamente el número de empresas que cuentan con conocimiento sobre el pacto verde europeo; es así, que la gráfica número uno visualiza al 83 % de la muestra encuestada bajo la determinación de desconocimiento de este concepto, es decir, la mayoría de los encuestados desconocen el término “pacto verde”; por otro lado, solo el 17% identifica correctamente el término.

**Pregunta 2.** ¿Han tenido problemas con la calidad del banano en los países de destino?

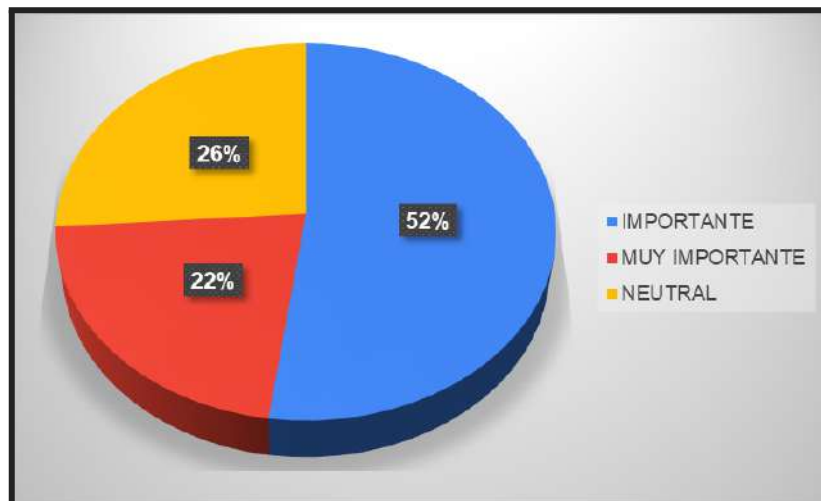
**Ilustración 3.** *Calidad del banano*



**Interpretación:** La segunda interrogante se basa en la investigación en torno a la calidad del banano en los países de destino, evidenciando que el 65% del total de las empresas encuestadas estiman problemas con la calidad del producto en algún momento de sus actividades comerciales en el mercado internacional, reflejando este resultado como el que se apega a más de la mitad de las exportadoras. En contraste de este resultado se presenta el 35% con una consigna negativa respecto a problemas con el banano, es decir, dentro de este mínimo porcentaje se ubican las empresas que bajo toda su experiencia, consideran nunca haber presentado problemas sobre la calidad.

**Pregunta 3.** ¿Qué tan necesaria es la aplicación de nuevas estrategias en su empresa, en referencia a su sistema productivo y comercial?

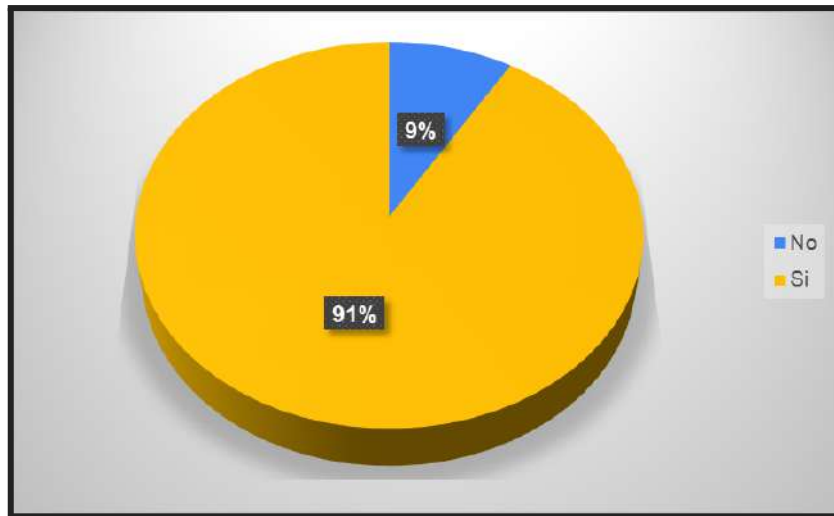
**Ilustración 4.** *Aplicación de estrategias*



**Interpretación:** Es necesario destacar que la opción con mayor número de aceptación para las empresas fue bajo una necesidad de “importante” con el 54,5%, es decir, dentro de este nivel de aceptación se logra determinar el interés que tienen las empresas exportadoras sobre la aplicación de nuevas estrategias; El resultado con la menor proyección es de 18,2% pertenece a las organizaciones que consideran la aplicación de nuevas estrategias como “muy importante”.

**Pregunta 4.** Si el mercado internacional impone nuevas barreras comerciales, ¿está la empresa dispuesta a realizar los cambios que demanden estas nuevas barreras?

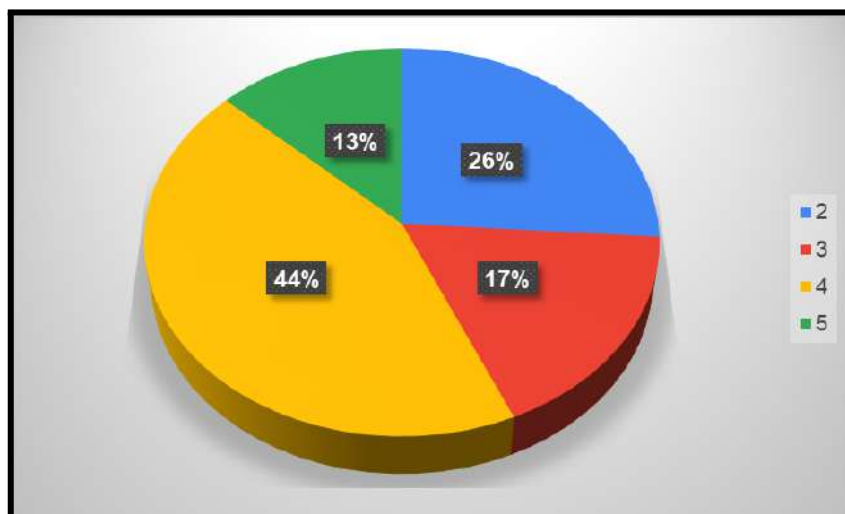
**Ilustración 5.** *Cambios ante barreras comerciales*



**Interpretación:** A fin de segmentar un resultado cerrado se clasificaron dos categorías; como primer resultado con un porcentaje de 91% en la clasificación “Sí”, se demuestra la disposición de las empresas a realizar modificaciones o transformaciones en diversas áreas con la finalidad de satisfacer las demandas del mercado. Por otro lado, el segundo resultado con un porcentaje del 9% refleja la resistencia a la adaptación de nuevas barreras.

**Pregunta 5.** En una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto le afectaría a su empresa la incorporación de nuevas restricciones comerciales?

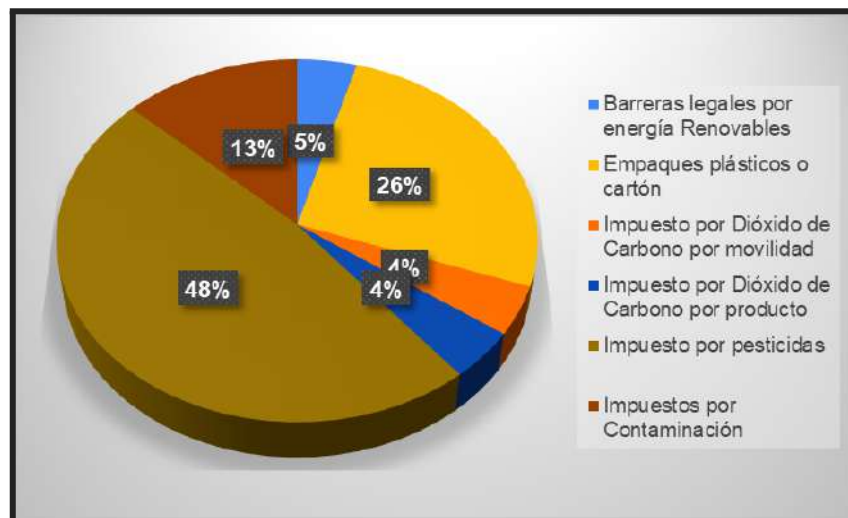
**Ilustración 6.** *Impacto a restricciones comerciales*



**Interpretación:** El mayor resultado refleja un porcentaje del 44% que corresponde a la mayoría de empresas encuestadas, quienes consideran que el impacto de nuevas restricciones les afectaría bajo un nivel “cuatro (4)”, basado en esto se puede determinar que la mayoría de exportadoras son conscientes del impacto que tienen los nuevos requisitos de los mercados en su sistema comercial y el menor resultado corresponde al 13% de las empresas que se encuentran dentro de la clasificación “ cinco (5)” dan por sentado la ausencia de un sistema comercial eficiente, es decir, que se demuestra su fragilidad para anteponerse a la aparición de nuevas restricciones.

**Pregunta 6.** Dentro de las siguientes posibles barreras comerciales qué postula la Unión Europea para potenciar empresas sostenibles ¿Cuál generará mayor impacto en sus ventas internacionales?.

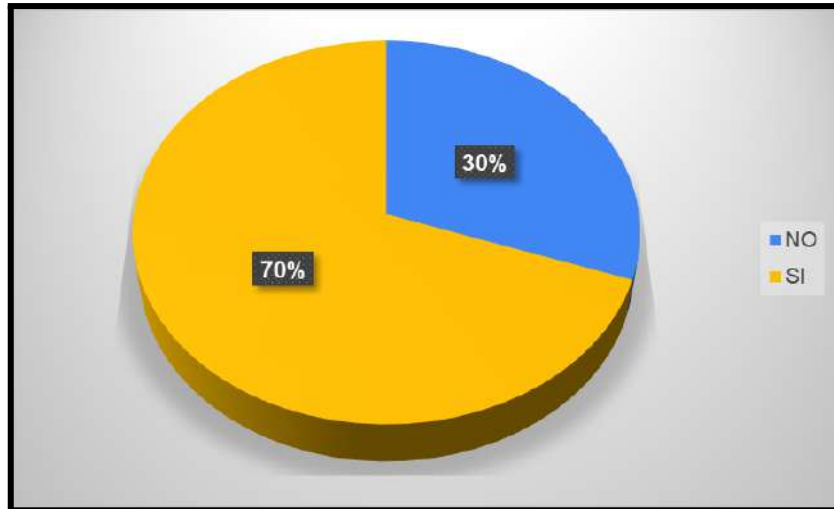
**Ilustración 7.** *Impacto en las ventas internacionales*



**Interpretación:** El resultado con mayor porcentaje es 48% correspondiente al “impuesto por pesticidas”, por ende, la mayoría de las empresas investigadas presentan preocupación por el impacto que puede provocar un impuesto en pesticidas para sus participaciones en ventas internacionales. A continuación, dos clasificaciones comparten el mismo valor bajo un porcentaje de 4% cada una, es decir, que las organizaciones también tomarán provisiones al presentarse impuesto por “dióxido carbono por producto” y “dióxido carbono por movilidad”.

**Pregunta 7.** ¿Su empresa apunta a invertir en un desarrollo verde sostenible?

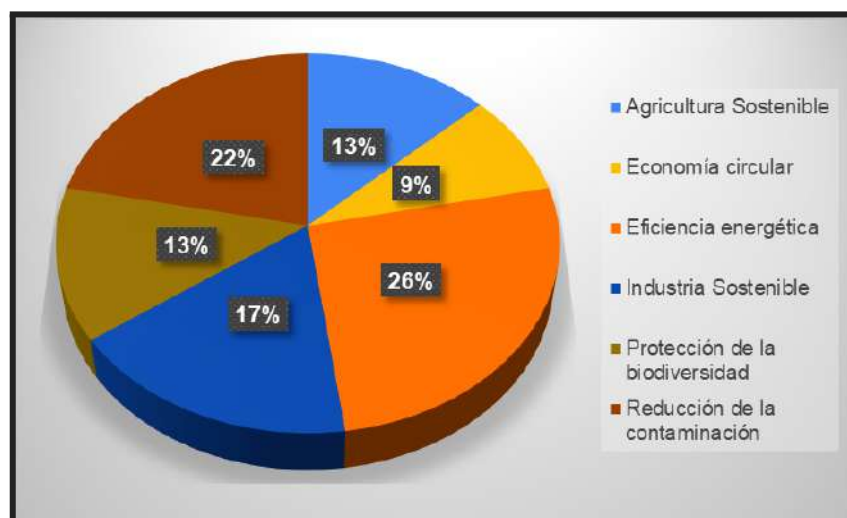
**Ilustración 8.** *Inversión en sostenibilidad*



**Interpretación:** En esta pregunta se dieron dos opciones a escoger, las cuales se consideraron adecuadas para definir la dirección que las empresas sostienen para su desarrollo. El 70% corresponde al total de empresas encuestadas que dirigen su inversión con fines sostenibles para sus actividades futuras. Mientras que, el 30% se dispone a las exportadoras cuya orientación de crecimiento es adversa a la aplicación de un crecimiento sostenible. Es decir, más de la mitad de las empresas investigadas aseguran guiar su participación sobre tendencias sostenibles.

**Pregunta 8.** ¿La empresa realiza alguna de estas acciones a favor del desarrollo sostenible?

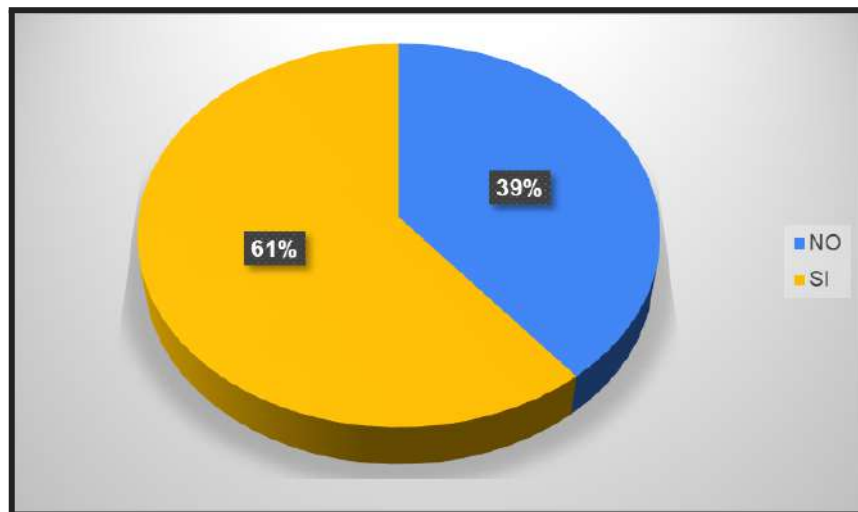
**Ilustración 9.** *Acciones sostenibles*



**Interpretación:** El gráfico número ocho refleja un porcentaje del 26,1% en acciones de “reducción de contaminación”; el 21,7% de las empresas encuestadas orientan sus competencias a la “eficiencia energética”; el 17,4% del total demuestra su contribución a través de una “industria sostenible”; se identifican dos clasificaciones con el valor del 13%, correspondientes a organizaciones que estiman sus diligencias entre “agricultura sostenible” y “protección a la biodiversidad”; el 8,7% visualiza las empresas cuyo dinamismo se enfoca a “movilidad sostenible”.

**Pregunta 9.** ¿Estaba informado sobre la intención de la Unión Europea de imponer barreras comerciales a empresas no sostenibles?

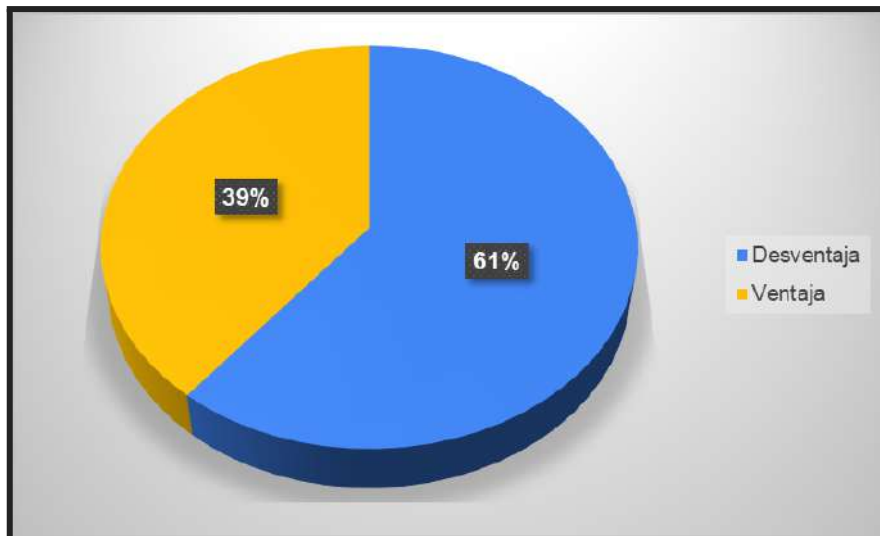
**Ilustración 10.** *Barreras a empresas no sostenibles*



**Interpretación:** La interrogante número 9 se realizó con dos categorías, de esta manera se busca identificar un resultado preciso en relación a la opción con mayor participación de los encuestados. El 61% corresponde al total de las empresas investigadas que son conscientes de la imposición de nuevas barreras por parte de la Unión Europea, es decir que, la mayoría de las empresas ejecutan sus funciones bajo una debida precaución de barreras comerciales. Mientras que, el 39% de las empresas no están informados sobre las intenciones de la Unión Europea en relación a impedimentos en sus actividades comerciales.

**Pregunta 10.** ¿En 5 años considera a su empresa en ventaja o desventaja frente a las tendencias del mercado europeo?

**Ilustración 11.** *Apreciación de la empresa en el futuro*



**Interpretación:** La última pregunta se realizó con el fin de definir la visión que las organizaciones encuestadas tienen sobre su desempeño ante las tendencias del mercado europeo para así determinar si su dirección se ubica con fines que los beneficien o al contrario desaprovechan su potencial. Es así que el 61% de las empresas investigadas se posiciona en desventaja frente a la aparición de las tendencias cambiantes del mercado, es decir, la mayoría de la participación del total de encuestados considera que aún deben trabajar en su desarrollo a fin de conservar sus relaciones comerciales en el bloque europeo. En contraste, el 39% de las exportadoras encuestadas aseveran que su visión empresarial las ubica en una ventaja competitiva y consistentes con las nuevas tendencias.



### **3.3 Aporte Práctico**

#### **3.3.1 Objetivo de la propuesta**

Establecer el pacto verde y sus pilares como una opción rentable para las empresas exportadoras de banano de El Oro con la finalidad de que puedan potenciar aspectos en pro de la calidad como también ventaja competitiva ante su competencia, es así que, la finalidad del plan estratégico es orientar a estas empresas u organizaciones a determinar cuáles son las ventajas y desventajas que pueden incorporar al aplicar estas estrategias ya inscritas en el pacto verde europeo.

#### **3.3.2 Desarrollo de la propuesta**

##### **3.3.2.1 Elementos Orientadores o Introdutorios**

**Misión:** El plan estratégico tiene como misión integrar estrategias e ideales a favor de un desarrollo sostenible empresarial, con el propósito de direccionar a las empresas exportadoras de banano, en la adopción de este plan como un sistema que unifique y normalice los procesos, modelos de crecimiento, políticas y pilares en la mayoría de las organizaciones.

**Visión:** Orientar a empresas exportadoras de banano a convertirse en líderes referentes de un modelo de crecimiento sostenible, con el propósito de formar un vínculo equilibrado entre la comunidad, el medio ambiente y la organización, generando así mayores beneficios y un efecto diferenciador ante la tendencia verde europea.

**Pilares:** Los siguientes pilares tienen como base el pacto verde, su enfoque radica en el crecimiento y evolución empresarial.

1. Energía limpia
2. Una industria sostenible
3. Biodiversidad
4. Del campo a la mesa
5. Eliminar la contaminación

### 3.3.2.2 Elementos Análíticos o de Diagnóstico

Ilustración 12. Análisis FODA



*Nota.* El presente gráfico expone el diagnóstico del sector exportador de la ciudad de Machala, en torno a dimensiones analizadas, tomando como principio fundamental el Pacto Verde Europeo a fin de determinar el cumplimiento de sus pilares.

### 3.3.2.3 Elementos Operativos

#### Objetivo General.

Elaborar un plan estratégico basado en el pacto verde europeo enfocado al crecimiento empresarial sostenible para el fortalecimiento en la gestión de exportación de las empresas bananeras.

#### Objetivos estratégicos.

- Establecer un modelo productivo rentable y esquematizar el estado actual del modelo cuya orientación optimice recursos.
- Desarrollar estrategias que permitan a la empresa vincularse con nuevos mercados potenciales y atraer a nuevos clientes.
- Impulsar políticas y una filosofía amigable con el medio ambiente a fin de que todos los departamentos de la organización se ejecuten bajo un mismo propósito.
- Diseñar un modelo de inversión en base a estrategias de sostenibilidad para reconocer las capacidades y la rentabilidad.

### 3.3.2.4 Proyección Estratégica

Tabla 01. Matriz de Impacto

<b>MATRIZ DE IMPACTO</b>								
ESTRATEGIAS	VALORES DE IMPACTO							TOTAL
	IMAGEN CORPORATIVA	RENTABILIDAD	COMPETITIVIDAD	COSTO DE EJECUCIÓN	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	POSICIONAMIENTO	
	10%	25%	10%	10%	20%	15%	10%	
E1 Consolidar el modelo productivo sostenible para ingresar al mercado europeo con ventaja competitiva.	10	9	9	8	9	9	10	9,1
E2 Establecer un sistema competitivo enfocado a políticas de calidad y sostenibilidad que nos permita generar vínculos comerciales rentables con el mercado objetivo.	8	9	5	6	8	7	5	7,3
E3 Transmitir una política empresarial competitiva-ecológica como un efecto diferenciador frente a las empresas tradicionales ya posicionadas en nuestros mercados objetivos.	9	8	5	8	6	7	9	7,35
E4 Vincular a la marca de la	10	9	10	8	5	4	9	7,55

empresa con tendencias verdes.									
E5 Implementar medidas de eficiencia energética.	8	6	10	9	7	6	8	7,3	
E6 Potenciar el uso de insumos agrícolas de menor impacto al medio ambiente.	10	8	10	8	8	10	10	8,9	
E7 Cuantificar y reducir la huella de carbono.	9	8	5	9	10	8	9	8,4	
E8 Trascender en nuevos mercados utilizando un efecto diferenciador en el sistema operativo.	8	6	9	2	4	5	9	5,85	
E9 Implementar un sistema de control de residuos	8	7	5	8	7	8	7	7,15	
E10 Desarrollar un proyecto de inversión que garantice la protección de áreas protegidas dentro de zonas de cultivo.	7	8	6	9	6	5	8	6,95	

*Nota.* En la tabla visible en el apartado anterior, se establecen estrategias bajo ciertos parámetros como lo son: imagen corporativa, rentabilidad, publicidad, costos de ejecución, satisfacción del cliente, fidelización del cliente y posicionamiento de la marca; de esta manera, esta matriz de impacto nos permite reconocer los indicadores a priorizar en la aplicación de este plan estratégico, analizando las ventajas y desventajas, diagnosticadas en base a las necesidades que requiera cada empresa, por ende, se instituye un estándar cuantificable del uno al diez, donde se seleccionan determinados apartados, sobre criterios de necesidad de crecimiento de las organizaciones.

### 3.3.2.5 Elementos de Análisis

**Tabla 02. Plan de acción**

PLAN ESTRATÉGICO PARA PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS						
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS UTILIZADOS	RESPONSABLES
<b>PERSPECTIVA PROCESO</b>	Establecer un modelo productivo rentable y esquematizar el estado actual del modelo cuya orientación optimice recursos.	E1 Consolidar el modelo productivo sostenible para ingresar al mercado europeo con ventaja competitiva.	Esquematizar el estado actual del modelo europeo	11/09/2022	Computadora, internet, dinero, energía, software, planos	Exportadoras
			Identificar proveedores en línea sostenible.	20/09/2022		
			Invertir en tecnología e investigación.	30/09/2022		
			Innovar los procesos y mecanismos	08/10/2023		
			Realizar estudios de mercados que permitan identificar nuevas áreas de negocio.	13/10/2023		
			Monitorear los resultados.	13/10/2023		
		E5 Implementar medidas de eficiencia energética.	. Definir una política energética	29/10/2022	Capital, inversión tecnológica, Tiempo, Personal capacitado	Exportadoras
			Establecer indicadores de desempeño energético	11/11/2022		
			Designar un equipo de control y evaluación de resultados.	15/11/2023		

		E6 Potenciar el uso de insumos agrícolas de menor impacto al medio ambiente.	Analizar los costos	30/11/2022	Insumos y materiales, Personal Cualificado, Planos y horarios	Exportadoras		
			Analizar la efectividad y durabilidad en su uso.	03/12/2022				
			Realizar pruebas de campo para acondicionarlo.	06/12/2022				
			Monitorear las acciones respecto a las actividades empleadas	13/12/2023				
		E9 Implementar un sistema de control de residuos.		E9 Implementar un sistema de control de residuos.	Evaluar la situación actual de las áreas.	23/12/2022	Software contable	Exportadoras
					Analizar los costos de redistribución de residuos.	30/12/2022		
					Incorporar un sistema de tratamiento de agua	07/01/2023	Insumos agrícolas	
					Medir el índice de efectividad.	12/01/2023	Tiempo	
Desarrollar un modelo de medición del impacto de gases de invernadero para una posterior proyecto de mitigación.		E7 Cuantificar y reducir la huella de carbono.	Identificar las fuentes de emisión	28/08/2022	Equipo de investigación, tiempo, capacitaciones, inventarios, Herramientas de excel para calculo de emisiones	Exportadoras		
			Recolectar datos de la actividad	01/09/2022				
			Estimar las emisiones de cada actividad por medio de factores de emisión	06/09/2023				
			Establecer metas de reducción	15/12/2023				

<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	Desarrollar estrategias que permitan a la empresa vincularse con nuevos mercados potenciales y atraer a nuevos clientes.	E2 Establecer un sistema competitivo enfocado a políticas de calidad y sostenibilidad que nos permita generar vínculos comerciales rentables con el mercado objetivo.	Diagnóstico y Planificación	11/02/2022	computadora, internet, dinero, energía, software, teléfono	Exportadoras
			Analizar costos	15/02/2022		
			Reajustar el Sistema de Gestión de Calidad.	18/02/2022		
			Implementar un Sistema de Gestión ambiental.	25/02/2022		
			Auditoría interna.	3/03/2023		
			Obtener certificaciones.	10/03/2023		
		E8 Trascender en nuevos mercados utilizando un efecto diferenciador en el sistema operativo.	Realizar una segmentación de mercados y clientes	15/03/2022	computadora, internet, dinero, energía, software, teléfono	Exportadoras
			Definir canales de comunicación específicos y efectivos.	18/03/2022		
			Analizar las preferencias de los consumidores	23/03/2022		
			Diseñar un sistema operativo que se ajuste a las características estudiadas.	28/03/2023		
			Monitorear los resultados.	8/04/2023		
		E4 Vincular a la marca de la empresa con tendencias verdes.	Diseñar un plan de marketing verde.	15/04/2023	computadora, internet, dinero, energía, teléfono	Exportadoras
			Gestionar los recursos y participación de forma efectiva.	20/04/2023		
			Ajustar la publicidad y promoción de la marca a las tendencias de modo que se comuniquen las acciones sostenibles implementadas.	23/04/2023		

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE</b>	Impulsar políticas y una filosofía amigable con el medio ambiente a fin de que todos las áreas que conforman el sistema operativo de la organización se ejecuten bajo un mismo propósito.	E3 Transmitir una política empresarial competitiva-ecológica como un efecto diferenciador frente a las empresas tradicionales ya posicionadas en nuestros mercados objetivos.	Diseñar procesos recreativos que integren a todo el personal en la transición verde.	13/05/2022	computadora, internet, dinero, energía, software, aplicaciones, teléfono	Exportadoras
			Implementar herramientas de aprendizaje extras y foro de recomendaciones.	17/05/2022		
			Implementar sistemas de reciclaje y ahorro de energía en las oficinas	20/05/2023		
			Reconocer y recompensar las contribuciones valiosas	25/05/2023		
			Realizar capacitaciones constantes.	31/05/2023		
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Diseñar un modelo de inversión en base a estrategias de sostenibilidad para reconocer las capacidades y la rentabilidad.	E10 Desarrollar un proyecto de inversión que permita la aplicación de estrategias del pacto verde.	Identificar y dimensionar las capacidades y potencial de la empresa	17/06/2022	computadora, internet, dinero, energía, software, aplicaciones, teléfono	Exportadoras
			Realizar un estudio de mercado, técnico y financiero del proyecto.	20/06/2022		
			Confirmar los riesgos y posibles amenazas	25/06/2023		
			Ejecutar el proyecto conjunto a asistencia profesional de áreas específicas.	31/06/2023		

*Nota.* Finalmente como resultado del proceso descrito anteriormente, se presenta el plan de acción que recoge los objetivos estratégicos planteados, las estrategias propuestas, actividades a llevarse a cargo, el tiempo estimado para desarrollar las actividades y los responsables de la ejecución del mismo.



## CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Discusión de la Investigación

El pacto verde europeo tiene como objetivo orientar a empresas exportadoras sobre un sistema de desarrollo sostenible y amigable con el medio ambiente, para esto cuenta con siete pilares claves, los cuales deberán conformarse en su totalidad para conseguir una efectiva aplicación de las actividades de las empresas. Tal es el caso del primer pilar “energía limpia” cuya función es inducir a una nueva aplicación de energías que no contaminen de forma tan agresiva como el método tradicional; como segundo pilar está “industria sostenible” en este punto se busca instruir a las organizaciones a un modelo de negocios que permita su industrialización o su crecimiento económico, sin afectar tanto a la naturaleza y respetando estos protocolos.

En consiguiente el tercer punto “el construir y renovar” se basa en una política o más bien un ideal del mercado europeo, esta tendencia consiste en ser recíproco con lo que se recibe de la naturaleza de tal manera se busca crear una conciencia o más bien una filosofía comercial y social; cómo cuarto punto “movilidad sostenible” trata de inducir a las instituciones a buscar métodos o acuerdos con sus compradores con la finalidad de que el medio de transporte a usarse conceda los menores niveles de contaminación.

En posterior el quinto pilar “biodiversidad”, este es un punto que las empresas ya aplican actualmente, siendo que, se les exige respetar o conservar un porcentaje del hectareaje que poseen para su producción con el objetivo de que la fauna y la flora se pueda sostener de forma equilibrada en estas áreas verdes. en sexto lugar “La estrategia del campo a la mesa” consiste en utilizar el menor grado de pesticidas y demás químicos que tengan contacto directo con los productos a consumir el cliente final y como último punto “La eliminación de la contaminación” que implica el incorporar medidas de mitigación para los GEI dentro de sus sistemas productivos y comerciales.

Este conjunto de estrategias está adaptado en el plan estratégico que se presenta en la investigación, con la finalidad que sirva como una guía para las exportadoras de la ciudad de Machala, siendo que su principal objetivo es conservar el posicionamiento de estas empresas como también sus relaciones comerciales con el mercado europeo por medio de la aplicación de estas tendencias políticas y normas ya establecidos, sin

embargo previo a todo esto, se realizó un análisis de datos enfocado en el impacto que puede tener determinado plan estratégico en las actividades de las empresas.

Es así que, los siguientes instrumentos de análisis como lo fueron encuesta y entrevistas a segmentos previamente clasificados. Se determinó la situación actual de las empresas y los beneficios que pueden obtener, las desventajas y ventajas de la adición del mismo, dentro del cual surgieron diversas incógnitas y preocupaciones de parte de las empresas exportadoras; una de las principales se reconoce como el uso de pesticidas amigables con el medio ambiente puesto que aunque están de acuerdo con la filosofía sostenible existe un apartado económico y de aumento de costos que detiene esta reconversión filosófica empresarial.

Por otro lado, es necesario destacar que de las organizaciones investigadas en su mayoría han presentado en las encuestas altos estándares de cumplimiento con un desarrollo sostenible ya cuentan con la aplicación parcial de este sistema y están trabajando en una transformación completa, de esta forma se postulan en ventaja y supremacía sobre su competencia a pesar de que no todos los mercados lo consideran necesario o tiene una misión fija en una imagen corporativa responsable con el medio ambiente, el actual mercado que estamos analizando cómo lo es el bloque comercial europeo, siendo un país industrializado y de gran exigencia del consumidor demuestra que resulta indispensable una transición del proceso productivo y comercial.

Según Mendizábal (2020) el Pacto Verde Europeo es a día de hoy una iniciativa imprescindible, dado que pretende resolver uno de los mayores problemas de la actualidad, el cambio climático. Uno de los principales atractivos de este acuerdo, es que no solo se centra simplemente en el dilema del cambio climático, sino que también intenta reestructurar en su totalidad la economía y sociedad. Lo cual cambia por completo la metodología actual. Por ello, hoy por hoy la gerencia y planeación estratégica son fundamentales en cuanto al éxito de las compañías puesto que el desarrollo de una estrategia inadecuada puede ser contraproducente ya que crearía serios problemas, sin importar lo eficaz que pueda ser una empresa internamente (Jama, 2019). Mediante lo expuesto previamente por los autores Mendizábal y Jama, corroboran los beneficios y demás características potenciadoras que implica la implementación de planes de acción enfocados a la transformación de procesos responsables, tal es la filosofía del pacto verde europeo, en este sentido Ecuador, se ha visto en la necesidad de

solventar las alteraciones ocasionadas en la forma de hacer negocios por los últimos acontecimientos pandémicos, por lo que es vital que las entidades empresariales desarrollen estrategias más viables que las tradicionales para la adhesión de programas de recuperación y de esta forma proveer una respuesta integral y contundente a la continuidad de productos y servicios más críticos.

En contraste a lo expuesto por la mayoría de autores, estos proyectos también demuestran una variable en desventaja, dado que las limitaciones por la imprecisión de información, junto a la mínima seguridad de los hechos futuros colocan en un estado de incertidumbre a la institución que los empleó. Uno de los efectos negativos más preocupantes para las organizaciones es los elevados costos de la planeación que consigue retrasar las operaciones, puesto que pese al interés y gran motivación por la ideología la brecha de proyección en ventas es una gran limitante (Peñañiel Loo et al., 2020).

Una organización que consigue edificar y encargar un óptimo Proyecto Estratégico tiene enormes maneras de superar las adversidades del comercio globalizado. No obstante, es fundamental resaltar que una compañía que no tenga determinada su organización acabará formando parte de las empresas que consignan su crecimiento en un futuro sin bases ni inversión y que posiblemente no sea aplicado. De tal manera, que para poder lograr el cumplimiento de los objetivos del planeamiento estratégico, se necesita disponer del compromiso de toda la capacidad humana, puesto que una visión universal en los miembros de la organización factibiliza un desarrollo equilibrado y sostenido en pilares consistentes en los distintos departamentos.

## 4.2 Resultados Esperados

El efecto de los resultados proyectados, tras la investigación en los ámbitos sociales, económicos, ambientales y científicos.

**Impacto Científico:** El presente trabajo tendrá como aporte práctico el plan estratégico basado en el Pacto Verde Europeo, en donde, su desarrollo adecuado permitirá a las empresas exportadoras tener un referente que puedan adaptarlo acorde a sus necesidades, impulsando su competitividad en el mercado internacional. De igual forma, se producirá aporte científico como un Estudio de Caso con título: Plan Estratégico basado en El Pacto Verde Europeo para potenciar la competitividad en las exportadoras de banano de Machala en el 2021.

**Impacto Económico:** Promover la diversificación de clientes potenciales que demandan procesos sostenibles tanto en el producto como en las cualidades corporativas. De tal manera el aplicar el plan estratégico dentro de las empresas exportadoras de banano permitirá que conserven su posicionamiento en mercados internacionales, generando mayor ingreso de divisas por sus actividades.

**Impacto Social:** La aplicación del aporte práctico fomentará la importancia de las certificaciones, a fin de que las exportadoras de banano machaleñas sean beneficiadas por la gran demanda y propicien la creación de plazas de trabajo.

**Impacto Ambiental:** Promoción de la producción de banano orgánico a fin de trascender fuera de la producción tradicional. Aplicación de sistemas en protección de la biodiversidad, integración de procesos sostenibles, economía circular, a fin de disminuir los problemas climáticos actuales y reducir las emisiones de carbono favoreciendo de esta manera la salud de los consumidores y manteniendo un ecosistema estable.

## CONCLUSIONES

- En la actualidad el cliente contemporáneo es aún más exigente de lo que era años atrás, situando a las exportadoras tradicionales en una posición desventajosa frente a la imponente transición empresarial que promueve el Pacto Verde, constituyendo un nuevo reto para empresas ecuatorianas que buscan preservar relaciones con la Unión Europea, aplicando estrictos requerimientos y estándares. De tal manera que un plan estratégico garantiza a las empresas una hoja de ruta de éxitos a seguir, siendo que esta se compone por identificación de riesgos, soluciones factibles a los mismos y su direccionamiento es hacia un crecimiento rentable y consciente con el entorno de la empresa.
- Se puede concluir que el presente proyecto de investigación partió de un análisis de la incidencia de los puntos del pacto verde en las empresas exportadoras de banano del cantón Machala, a través de la ejecución de herramientas de recopilación de datos como la encuesta y la entrevista, en las cuales se pudo determinar que las empresas exportadoras presentan preocupación debido a que los países industrializados reforman sus políticas de producción como también implementan restricciones que obligan a las empresas a rediseñar su sistema y acoplarse a medidas ecológicas. En indiferencia a la inversión o gastos que estas conlleven.
- Por medio de los resultados presentados en el presente estudio, logramos determinar que todas las exigencias sostenibles comprenden procedimientos que contengan minimización de productos químicos. Algunas de las medidas a las que las empresas exportadoras de Machala se han acogido con el propósito de preservar su posicionamiento, son: contribuir a la naturaleza, control de todos los reservorios de agua y canales, zonas protegidas.

El presente aporte práctico direcciona a las exportadoras en una vía fácil de adaptabilidad respecto al cumplimiento de sus metas, a través de un conjunto de estrategias y actividades. A fin de potenciar su capacidad competitiva, mediante una transición ecológica fortaleciendo la imagen corporativa e impulsando a la integración de nuevos consumidores. Consolidando su enfoque en satisfacción y fidelización del cliente, rentabilidad, ejecución y posicionamiento, bajo lineamientos estratégicos de procesos, clientes, aprendizaje y financieras. Con el objetivo de orientar a una reconversión integral en torno a un desarrollo y crecimiento sostenible empresarial.

## RECOMENDACIONES

- Este trabajo de investigación analizó las bases de pacto verde europeo, es así que se determinaron sus pilares como claves para el desarrollo empresarial, de tal forma se recomienda tomar como referencia el plan estratégico propuesto como una guía en la transición de las empresas exportadoras de banano de la ciudad de Machala, aspirando a que en futuras investigaciones se concrete un sistema que garantice la implementación de estas estrategias entorno a resultados positivos y potencie procesos más sostenibles que permitan aumentar la competitividad en el mercado europeo.
- Impulsar nuevas líneas de investigación a través de la base ya expuesta, siendo que consideramos de gran relevancia las aptitudes de este concepto y lo que abarca en su desarrollo, a razón de definirlo como un punto de gran interés para diversas áreas que analicen el crecimiento de una organización. Concretando que estas raíces de investigación pueden direccionar a otras instituciones sobre el estudio de la competitividad, con el objetivo de fomentar más contenido literario relacionado a los procesos de exportación y cómo optimizarlos.
- Se sugiere a las instituciones aplicar estudios de mayor escala tecnológica, a fin de consignar resultados más precisos sobre la capacidad competitiva de la empresa, beneficios a obtener y principales obstáculos.
- Elaborar estudios más a fondo respecto a indicadores de competitividad en el entorno empresarial exportador, a partir del estado en el que se encuentran las empresas e industrias machaleñas. A fin de crear sistemas medibles e incentivar a estas organizaciones a reconocer sus debilidades y brindar soluciones rentables.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acaro-Chamba, L. M., Vega-Granda, A. d. C., & Sánchez-Quezada, T. X. (2021). Evolución en las exportaciones de banano e impacto del desarrollo económico, provincia de El Oro 2011 - 2020, pre-pandemia, pandemia; aplicando series de tiempo. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 257-277. 10.23857/pc.v6i8
- Alvarado, R., & Jiménez, C. (2020). Relación entre la competitividad y el desarrollo regional en Ecuador: una aplicación de modelos espaciales. *Revista Economía y Política*, (31), 86-99. <https://doi.org/10.25097/rep.n31.2020.06>
- Alvarado Mora, M., Ullauri Martínez, N., & Benítez Luzuriaga, F. (2020). Impacto de exportaciones primarias en el crecimiento económico del Ecuador: análisis econométrico desde Cobb Douglas, período 2000-2017. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 206-217. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1140>
- Apolo, D., Vite, H., & Carvajal, H. (2021). Análisis de la producción bananera pre y pos pandemia de la “Asociación “Asocobaoro” periodo 2019-2020. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(2).  
<https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/386#:~:text=El%20banano%20ocupa%20la%20posici%C3%B3n,ocupando%20el%2029%25%20del%20mercado.>
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI*. <https://www.aduana.gob.ec/codigo-organico-copci/>
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2021). *Evolución de la Balanza Comercial Balanza Comercial del Ecuador por país Enero – Diciembre 2020*.  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca202102.pdf>
- Bencomo, Msc Odalys Bárbara; Raúl López Fernández, C; Hernández, Lic Anniellis Ramírez. (2018). La revolución verde, el desarrollo agrícola, la industria y la economía en Ecuador. Provincia de El Oro. Estudio de caso. *Agroecosistemas*, 6(2), 178-184. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/212>

- Benzaquen, J., Alfonso del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un país. *Revista CEPAL*, (102), 69-86.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11417/102069086\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11417/102069086_es.pdf)
- Cabanilla, M. (2018). Empresas no tradicionales de productos alimenticios orgánicos y su gestión estratégica. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 195-198.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100195](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100195)
- Cabrera, Jonathan Bladimir Zhiminaicela;Guerrero, José Nicasio Quevedo;Batista, Rigoberto Miguel García. (2020). La producción de banano en la provincia de El Oro y su impacto en la agrobiodiversidad. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(3), 189–195.  
<http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/327>
- Carmona, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? *Revista científica anfibios*, 1(1), 71-79.  
<https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n1.20>
- Carrera, J., y Alava Vera, M. F. (2021). *ANÁLISIS DEL COVID 19 EN LA PRODUCCIÓN DE BANANO DEL ECUADOR*.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/56973/1/C-155.pdf>
- Centro de Comercio Internacional. (2018). *Ecuador: Perspectivas empresariales – Una serie del ITC sobre las medidas no arancelarias*.  
[https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Ecuador\\_NTM\\_Survey\\_final\\_Low-res.pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Ecuador_NTM_Survey_final_Low-res.pdf)
- Choez Montoya, V. M., Limones Bedoya, A. A., & González Márquez, J. L. (2018, marzo). PERSPECTIVA SOBRE EL INGRESO DEL BANANO A BRASIL Y SU INFLUENCIA EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.  
<http://www.eumed.net/2/rev/oe/2018/03/banano-economia-ecuador.html>
- Comisión Europea. (2019). *El Pacto Verde Europeo*.  
[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip\\_19\\_6691](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_19_6691)
- Congreso Nacional. (1997). *Ley de Comercio Exterior e Inversiones, LEXI*.  
<https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/04/Texto-Legal-N%C2%B08-Ley-de-Comercio-Exterior.pdf>



- Cortés, J. M. (2017). *Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001)*. Editorial ICB.
- Cortina, J. D. R., Calao, O., & Vidal, J. (2020). Evolución y desarrollo del concepto de competitividad y prospectiva. Construyendo *escenarios prospectivos para los desafíos del desarrollo competitivo del departamento de Sucre, Colombia*. Editorial CECAR. <https://doi.org/10.21892/9789585547834.3>
- Deming, W. E., & Nicolau Medina, J. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* (J. Nicolau Medina, Trans.). Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz Cueva, J. G., Zamora Campoverde, M. A., & Mora Sánchez, N. V. (2019). La innovación como factor de competitividad de los productos ecuatorianos periodo 2012-2017. *Revista Investigación y Negocios*. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372019000100002](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000100002)
- Díaz Fernández, I. (2021). Exportación de pequeños negocios. Una propuesta. *Universidad de La Habana*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0253-92762021000200016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762021000200016)
- Díaz Muñoz, G., Quintana Lombeida, M., & Fierro Mosquera, D. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. [10.33890/innova.v6.n1.2021.1465](https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465)
- Díaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Díaz, Omar; Carmen Rosa Betancourt Aguilar, Dra. (2018). Los pesticidas; clasificación, necesidad de un manejo integrado y alternativas para reducir su consumo indebido: una revisión. *Agroecosistemas*, 6(2), 14-30. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/190>
- Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2019*. Gob.ec. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac-2019/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ESPAC%202019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2019/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ESPAC%202019.pdf)

- Florez Rendon, A. L., Cogollo Florez, J. M., & Florez Ramirez, N. (2019). *Notas de control estadístico de la calidad*. Editorial Universitaria.  
<https://elibro.net/es/ereader/utmachala/120109?page=10>
- Gaitán Aguilera, F., & Golovina, N. S. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica de FAREM-Esteli*, 115-135. 10.5377/farem.v0i0.11611
- García Saltos, M. B., Maldonado, F. J., & Juca Maldonado, O. M. (2016). Estudio de los eslabones de la Cadena de Valor del Banano en la Provincia de El Oro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 51-57.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000300006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300006)
- García Vilela, L., Seminario Morales, M., Carnero Malca, S. J. c., y Flores Cobeñas, G. (2021). Gestión empresarial de Asociaciones de banano orgánico del Valle del Chira, Sullana-Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 404-416.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068276031>
- Jama Zambrano, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*, 4(10), 35-57. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44. <https://doi.org/10.2307/20045917>
- León Serrano, L. A., Arcaya Sisalima, M. F., Barbotó Velásquez, N. A., y Bermeo Pineda, Y. L. (2020). Ecuador: Análisis comparativo de las exportaciones de banano orgánico y convencional e incidencia en la Balanza Comercial, 2018. 7(2). <https://doi.org/10.26423/rctu.v7i2.521>
- Lombana, J., & Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, (26), 1-38.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762009000100002&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762009000100002&script=sci_abstract&tlng=es)

- López Ortega, E. (1999). *El concepto de competitividad en el posicionamiento Tecnológico*. UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- Mata, D., Suatunce, o., y Poveda, R. (2021). Análisis económico del banano orgánico y convencional en la provincia de Los Ríos, Ecuador. *23(4)*, 419-430.  
<https://www.redalyc.org/journal/6378/637869393005/html/>
- Medeiros, V., Gonçalves Godoi, L., & Camargos Teixeira, E. (2020). La competitividad y sus factores determinantes: Un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 2019(129), 7-27. 10.18356/9c2a7060-es
- Mejía, A., Rodríguez, M., & Gómez, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *PODIUM*, (35), 97–118.  
<https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.7>
- Mendizábal Palacios, J. (2020). El Pacto Verde Europeo y su importancia actual. Breve articulación. *Derecho y Cambio Social*, (60).  
[https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:SjOz58uovckJ:scholar.google.com/&hl=es&as\\_sdt=0,5&scioq=Jorge+Mendiz%C3%A1bal+Palacios](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:SjOz58uovckJ:scholar.google.com/&hl=es&as_sdt=0,5&scioq=Jorge+Mendiz%C3%A1bal+Palacios)
- Ministerio de Ciencia e Innovación, Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas, y Centro Internacional de Estudios de Derecho Ambiental. (2020). *Actualidad Jurídica Ambiental* (Recopilación mensual nro.101). CIEMAT. Retrieved febrero 12, 2022, from  
[https://www.actualidadjuridicaambiental.com/wp-content/uploads/2020/05/2020\\_05\\_Recopilatorio\\_101\\_AJA\\_Mayo.pdf#page=80](https://www.actualidadjuridicaambiental.com/wp-content/uploads/2020/05/2020_05_Recopilatorio_101_AJA_Mayo.pdf#page=80)
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Informe Sector Bananero Ecuatoriano*.  
<https://www.produccion.gob.ec/informes-sectoriales-banano/>
- Morales, M., & Pech, J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y enfoque en los recursos. *Revista contaduría y administración*, 197, 47-63.  
[https://www.researchgate.net/publication/277764597\\_Competitividad\\_y\\_estrategia\\_el\\_enfoque\\_de\\_las\\_competencias\\_esenciales\\_y\\_enfoque\\_en\\_los\\_recursos](https://www.researchgate.net/publication/277764597_Competitividad_y_estrategia_el_enfoque_de_las_competencias_esenciales_y_enfoque_en_los_recursos)

- Morales Guerrero, R., & Álvarez Aros, E. (2021). Innovación abierta como acelerador de competitividad y resultados empresariales, un estudio bibliométrico. *Revista Economía y Política*, (34), 1-16.  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2477-90752021000100001](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752021000100001)
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*, (56), 137-148.  
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/11993-caleidoscopio-la-competitividad>
- Navarro Silva, O., Ferrer Reyes, W., & Burgos Bencomo, O. (2018). La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 171-174.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200171](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200171)
- Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020). *Análisis del mercado del BANANO 2019*. Roma.  
<https://www.fao.org/3/cb0168es/cb0168es.pdf>
- Organización Mundial del Comercio. (2020). El Consejo del Comercio de Mercancías estudia los planes de la UE de aplicar impuestos al carbono sobre determinadas importaciones. Consejo del Comercio de Mercancías.  
[https://www.wto.org/spanish/news\\_s/news20\\_s/good\\_11jun20\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/news20_s/good_11jun20_s.htm)
- Paredes-Rodríguez, B., Chiriboga-Mendoza, F., & Zambrano-Pilay, E. (2022). Competitividad empresarial y desarrollo de mercado turístico. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 5(9), 2-7.  
<https://doi.org/10.46296/rc.v5i9.0032>
- Parlamento Europeo. (2021). El régimen de comercio de derechos de emisión de la UE y su reforma.  
<https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/priorities/cambio-climatico/2>

0170213STO62208/el-regimen-de-comercio-de-derechos-de-emision-de-la-ue-y  
-su-reforma

- Peñafiel Loor, J., Pibaque Pionce, M., & Álvarez Indacochea, A. (2020). La planeación como herramienta en la administración de las empresas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*, 5(5), 104-121.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.283>
- Peñafiel-Loor, José Félix;Pibaque-Pionce, Maritza Sandra;Pin-Sancan, Jonathan Alexis. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(1), 107-133. 10.23857/fipcaec.v4i1 ESPECIAL.105
- Rizo Mustelier, M., Vuelta Lorenzo, D., & Quesada, M. (2020). Implementación de un plan estratégico de comercialización para la UEB Ave del Paraíso de Santiago de Cuba. *Ciencia en su PC*, 1(2), 82-94.  
<https://www.redalyc.org/journal/1813/181363909006/>
- Saltos Cruz, J., Carvajal Larenas, R., & Ganán Criollo, B. (2018). Factores Determinantes de la Competitividad: Un Análisis Multivariante de la Industria Ecuatoriana. *Ciencia Digital*, 2(3), 341-355. 10.33262/cienciadigital.v2i3.166
- Sarmiento Reyes, Y., & Delgado Fernández, M. (2020). Medición de la competitividad empresarial para el desarrollo territorial. *Cooperativismo y desarrollo*, 8(3), 409-424.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2020000300409](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2020000300409)
- Serrano Zambrano, C. (2021). Se plantean varias propuestas bananeras por la estrategia 'De la granja a la mesa'. *Vistazo*.  
<https://www.vistazo.com/actualidad/se-plantean-varias-propuestas-bananeras-po-r-la-estrategia-de-la-granja-la-mesa-OFVI232936>
- Técnico, Resumen;Mundial, Estado;Bizzarri, Giuseppe;Pennock, Dan;Mckenzie, Neil;De Redacción, Jefe;Nachtergaele, Freddy;Forlano, Nicoletta;Keene, Cori;Ward, Christopher;Vargas, Ronald;Finka, Maryse;Suelo, Del Recurso.

- (2015). *Estado Mundial del Recurso Suelo Resumen Técnico*. Fao.org.  
<https://www.fao.org/3/i5126s/i5126s.pdf>
- Trobancal García, D. (2019). Evolución de la Calidad a través de la Norma ISO 9001.  
<https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/51152/?sequence=3>
- Vales, J., & Chávez, M. (2018). Importancia de la Planeación Estratégica en el entorno actual. *Revista El Buzón de Pacioli*, (104), 5-12.  
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>
- Vinueza, J., Oviedo, J., Maldonado, D., & Ramírez, A. (2021). Plan Estratégico que Adoptan las Empresas Ecuatorianas en Tiempos de Pandemia. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*, 6(1), 696-710.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.367>
- Vitali, S. (2017). Precariedad en las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores del sector bananero del Ecuador. *Redalyc*, 25(1), 9-22.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375853771002>
- Zambrano- Loyola, H., Barrezueta-Unda, S., Miguel García-Batista, R., & Alemán Pérez, R. (2017). Poblaciones de *Frankliniella Parvula* en lotes cultivados con banano orgánico en la peña, provincia El Oro, Ecuador. *Revista Científica Agroecosistemas*, 5(1), 86-92.  
<https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/145>
- Zhiminaicela Cabrera, J. B., Quevedo Guerrero, J. N., & García Batista, R. M. (2020). La producción de banano en la provincia de El Oro y su impacto en la agrobiodiversidad. 3(3).  
<http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/327>

# ANEXOS

## ANEXOS

### Anexo A. El impuesto al carbono en frontera de la UE

<b>Marco dinámico en gestión del impuesto HC</b>	
Opción 1	<p>La primera opción para un CBAM es un impuesto al carbono de importación, pagado por el importador cuando los productos entran en la UE. El impuesto sería cobrado por la aduana en la frontera sobre la base de un impuesto que refleje el precio del carbono en la Unión combinado con una intensidad de carbono por defecto de los productos. Los importadores tendrían la oportunidad de reclamar una reducción del CBAM en función de su huella de carbono individual y cualquier precio de carbono pagado en el país de producción.</p>
Opción 2	<p>Implica la aplicación en las importaciones de un sistema que replica el EU ETS régimen aplicable a la producción nacional. Esta opción implica -similar al sistema de derechos de emisión en virtud del RCDE UE - la entrega de certificados ("certificados CBAM") por importadores en función de la intensidad de emisión incorporada de los productos que importan en la Unión, y comprados a un precio correspondiente al de los derechos de emisión del RCDE UE en cualquier punto de tiempo. Estos certificados no estarán vinculados al sistema de derechos de emisión del RCDE UE, pero reflejarán el precio de estos derechos de emisión para garantizar un enfoque coherente de la fijación de precios en el marco del RCDE UE. Las autoridades climáticas nacionales administrarán la venta de los certificados CBAM e importadores presentará declaraciones de emisiones incrustadas verificadas en los productos importados a estas autoridades encargadas de gestionar el CBAM y entregar una serie de certificados CBAM correspondiente a las emisiones declaradas.</p>
Opción 3	<p>funciona de la misma manera que la opción 2, sin embargo, el precio del carbono de las importaciones se basa sobre las emisiones reales de productores de terceros países en lugar de sobre un valor por defecto basado en la UE promedios del productor. Bajo esta opción, el importador debe reportar las emisiones reales incrustadas en el producto y entregar un número correspondiente de certificados CBAM.</p>



Opción 4	<p>se aplicaría de la misma forma que la opción 3. Consiste en entregar CBAM certificados sobre productos importados. Sin embargo, esta opción también considera una implementación gradual de 10 años período que comienza en 2026 durante el cual las asignaciones gratuitas de derechos de emisión en virtud del RCDE UE se eliminaría gradualmente en 10 puntos porcentuales cada año y el CBAM. Durante este período de introducción gradual, el CBAM se reduciría proporcionalmente a la cantidad de derechos de emisión gratuitos distribuidos en un sector determinado.</p>
Opción 5	<p>Es una variante de la Opción 3 con un alcance ampliado más abajo en la cadena de valor. Los materiales intensivos en carbono que forman parte de productos semi acabados y terminados serían cubiertos a lo largo de la cadena de valor. Para las importaciones, el CBAM se basaría nuevamente en la emisiones de productores de terceros países.</p>
Opción 6	<p>Consiste en un impuesto especial sobre los materiales con alto contenido de carbono que cubre el consumo en la Unión de productos tanto nacionales como importados, además de la continuación del RCDE UE incluida la asignación gratuita de derechos de emisión que cubren la producción en la UE.</p>

*Nota.* Descripción en base la OMC y los compromisos internacionales de la UE como los acuerdos de libre comercio celebrados por la UE o el Tratado de la Comunidad de la Energía

## Anexo B. Encuesta



<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA</b> <b>PROCESO DE TITULACIÓN</b> <b>LICENCIATURA EN COMERCIO EXTERIOR</b>																						
<b>ENCUESTA</b>																						
<b>Tema:</b> La competitividad de las empresas exportadoras de banano de Machala en el 2021.																						
<b>Objetivo:</b> Obtener información de los directivos de la organización sobre los procesos implementados dentro de las empresas exportadoras.																						
<b>Introducción:</b> <p>Reciba un cordial saludo, Nos dirigimos a usted como un grupo de investigadores pertenecientes a la Universidad Técnica de Machala, la razón del estudio es determinar la incidencia del Pacto Verde Europeo en las productoras y comercializadoras de banano de El Oro en el 2021. Es así como su punto de vista al respecto es de suma importancia, esperando sea una experiencia cómoda y gratificante para su persona, ¿Le interesa ser partícipe mediante este cuestionario? Es necesario destacar que la información brindada será de uso anónimo y únicamente con fines de análisis respecto a la gestión de calidad de la empresa, siendo así que el cuestionario durará unos pocos minutos.</p>																						
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b> Edad: _____ Cargo: _____ <table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 50%; text-align: center;">Hombre</td><td style="width: 50%; text-align: center;">Mujer</td></tr></table> <p>Responda las siguientes preguntas, desde su punto de vista:</p> <p>1.- ¿Reconoce el término “Pacto Verde Europeo o Green Deal ”?</p> <table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 80%;">Si</td><td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>No</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr></table> <p>2.- Han tenido problemas con la calidad del banano en los países de destino?.</p> <table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 80%;">Si</td><td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>No</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr></table> <p>3.- ¿Qué tan necesaria es la aplicación de nuevas estrategias en su empresa, en referencia a su sistema productivo y comercial?</p> <table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 80%;">Muy importante</td><td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Importante</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Neutral</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>No es importante</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr></table> <p>4.- Si el mercado internacional impone nuevas barreras comerciales, ¿está la empresa dispuesta a realizar los cambios que demanden estas nuevas barreras?</p> <table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 80%;">Si</td><td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>No</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr></table> <p>5.- En una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto le afectaría a su empresa la incorporación de nuevas</p>	Hombre	Mujer	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Muy importante	<input type="checkbox"/>	Importante	<input type="checkbox"/>	Neutral	<input type="checkbox"/>	No es importante	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Hombre	Mujer																					
Si	<input type="checkbox"/>																					
No	<input type="checkbox"/>																					
Si	<input type="checkbox"/>																					
No	<input type="checkbox"/>																					
Muy importante	<input type="checkbox"/>																					
Importante	<input type="checkbox"/>																					
Neutral	<input type="checkbox"/>																					
No es importante	<input type="checkbox"/>																					
Si	<input type="checkbox"/>																					
No	<input type="checkbox"/>																					

restricciones comerciales?

1	2	3	4	5

6.- Dentro de las siguientes posibles barreras comerciales qué postula la Unión Europea para potenciar empresas sostenibles ¿Cuál generará mayor impacto en sus ventas internacionales?.

Impuestos por Contaminación al medio ambiente	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------

Empaques plásticos o cartón	<input type="checkbox"/>
-----------------------------	--------------------------

Impuesto por pesticidas	<input type="checkbox"/>
-------------------------	--------------------------

Barreras legales por energía Renovables	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------

Impuesto por Dióxido de Carbono por producto	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------

Impuesto por Dióxido de Carbono por movilidad	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------

7.- ¿Su empresa apunta a invertir en un desarrollo verde sostenible?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

8.- Dentro de los siguientes pilares postulados para una visión de empresas sostenibles, ¿cuáles considera apropiados para aplicarlos en su empresa?

Economía Circular	<input type="checkbox"/>
-------------------	--------------------------

Industria Sostenible	<input type="checkbox"/>
----------------------	--------------------------

Agricultura Sostenible	<input type="checkbox"/>
------------------------	--------------------------

Eficiencia energética	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------

Reducción de la contaminación	<input type="checkbox"/>
-------------------------------	--------------------------

Movilidad Sostenible	<input type="checkbox"/>
----------------------	--------------------------

Protección de la Biodiversidad	<input type="checkbox"/>
--------------------------------	--------------------------

9.- ¿Estaba informado sobre la intención de la Unión Europea de imponer barreras comerciales a empresas no sostenibles?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

10.- ¿En 5 años considera a su empresa en ventaja o desventaja frente a las tendencias del mercado europeo?

Ventaja	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------

Desventaja	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------

Agradecemos su cooperación y predisposición con el cuestionario.

## Anexo C. Guía de Entrevista

<b>Guía de Entrevista</b>	
<b><i>a. Elementos Formales de la investigación:</i></b>	
<i>Lugar:</i>	Machala, El Oro / Sitios web / Internet
<i>Fecha:</i> 29 de julio del 2022	
<i>Hora:</i> 16:00 pm	
<b><i>Entrevistador:</i></b>	
-Jara Karla -Jimenez Gisella	
<b><i>b. Objetivo de la entrevista</i></b>	
Obtener información de los directivos de la organización sobre los procesos implementados dentro de las empresas exportadoras.	
<b><i>c. Tipo de entrevista.</i></b>	
<b>Según su estructura:</b>	Semi estructurada
<b>Según la vía de obtención de información:</b>	individual.
<b><i>d. Condiciones para desarrollar la encuesta:</i></b>	
En la fecha indicada (una vez)	
Vestimenta formal o semiformal.	
<b><i>e. Describir la población o muestra del estudio de documentos:</i></b>	
Personas pertenecientes a los procesos estratégicos como: directivos, jefes de área.	
<b><i>f. Diseño del cuestionario.</i></b>	
<b><i>Saludo</i></b>	
Buenos tardes. Mi nombre es ..... y estamos realizando un estudio sobre la calidad como premisa para la competitividad en las empresas exportadoras de banano ecuatorianas de El Oro en el 2021.	
<b><i>Rapport</i></b>	
En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada	

participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes.

¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación?

El uso de la grabación es sólo para fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

### ***Desarrollo***

1.- Dado que (**nombre de la empresa**) cuenta con un sistema de gestión de calidad que cumple con estándares nacionales e internacionales. ¿Qué beneficios en torno a la competitividad proporciona su aplicación y considera que puede optimizar aún más?

2.-¿Qué impulsó a la empresa a tomar una vía productiva responsable con el medio ambiente y sostenible económicamente?

3.- Dentro del modelo que utilizó BanaBay para potenciar su crecimiento en el mercado internacional, tuvo alguna influencia externa o su elaboración fue a partir de los principios de la empresa ?

4.-¿Considera que la aplicación de medidas sostenibles mejoran la calidad frente a las expectativas del mercado internacional?

5.-¿Han tenido dificultades con los países de destino debido a nuevas regulaciones comerciales? siendo el caso, que soluciones se implementó para cumplir con estas exigencias?

6.-Es conocido que BanaBay implementa actividades de responsabilidad social y ambiental. De tal manera, podría indicar cuál fue uno de los proyectos que se utilizó para cumplir estos propósitos?

7.-Tomando en cuenta que en el 2021 se presentó una caída de las exportaciones bananeras, debido al empleo de normativas que controlan los límites máximos de residuos por plaguicidas (máximo de residuos de un plaguicida)... La organización banabay presentó alguna dificultad productiva o comercial, siendo el caso podría describirlas?

8.- Dentro de las siguientes posibles barreras comerciales que postula la Unión Europea para potenciar empresas sostenibles ¿Cuál generará mayor impacto en sus ventas internacionales y por qué?

Impuesto por contaminación al medio ambiente

Impuesto por pesticidas en los alimentos

Impuesto por emisiones de Dióxido de Carbono del producto y movilidad

9.-Dentro de las contribuciones a la sostenibilidad que realiza actualmente Banabay, se menciona la reducción de gases de efecto invernadero, bajo sus competencias puede indicar las acciones que realizan para mitigar este efecto?

10.-¿Estaba informado sobre la intención de la Unión Europea de imponer barreras comerciales a empresas no sostenibles? Siendo el caso reconoce las políticas del “Pacto Verde Europeo o Green Deal ”?

### ***Agradecimientos y Despedida***

He disfrutado haber conversado con usted. Le agradezco haber compartido esta información con nosotras. Esta información va a ser muy valiosa para el desarrollo de nuestra investigación

**Anexo D. Fotos de evidencia de encuesta**



Anexo E. Fotos de evidencia de entrevista

