



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTRATEGIA COMPETITIVA CON BASE EN LAS CINCO FUERZAS DE
PORTER EN LA COMERCIALIZADORA DE CACAO LUCOA CIA.LTDA.,
EL GUABO, ECUADOR.

PINEDA UYAGUARI ROSA MARIA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2021



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTRATEGIA COMPETITIVA CON BASE EN LAS CINCO
FUERZAS DE PORTER EN LA COMERCIALIZADORA DE CACAO
LUCOA CIA.LTDA., EL GUABO, ECUADOR.

PINEDA UYAGUARI ROSA MARIA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2021



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

ESTRATEGIA COMPETITIVA CON BASE EN LAS CINCO FUERZAS DE PORTER
EN LA COMERCIALIZADORA DE CACAO LUCOA CIA.LTDA., EL GUABO,
ECUADOR.

PINEDA UYAGUARI ROSA MARIA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAPA BENITEZ LENNY BEATRIZ

MACHALA, 28 DE ABRIL DE 2021

MACHALA
28 de abril de 2021

Caso práctico

por Rosa Pineda

Fecha de entrega: 16-abr-2021 09:50p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1561541429

Nombre del archivo: TITULACION_ROSA_PINEDA_modificado_1.docx (80.42K)

Total de palabras: 3729

Total de caracteres: 20705

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

La que suscribe, PINEDA UYAGUARI ROSA MARIA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado ESTRATEGIA COMPETITIVA CON BASE EN LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN LA COMERCIALIZADORA DE CACAO LUCOA CIA.LTDA., EL GUABO, ECUADOR., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

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

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

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

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

Machala, 28 de abril de 2021



PINEDA UYAGUARI ROSA MARIA
0706250297

RESUMEN

En el presente trabajo investigativo se requiere diseñar estrategias competitivas en base a la ventaja competitiva para que la Comercializadora de cacao LUCOA Cía. Ltda. exporte cacao de calidad en grano hacia Rusia, por lo que se determina esta ventaja por medio de el fundamento de las cinco fuerzas de Porter. El cacao es un producto que tiene gran aceptación en mercados internacionales, debido a su gran valor nutricional, propiedades medicinales, exquisito aroma y sabor; lo que representa una oportunidad de factibilidad para posicionar el producto en Rusia. En la investigación realizada se estableció que la necesidad de diseñar estrategias competitivas viables, que permitan que el producto ingrese sin inconvenientes y se posicione en el mercado ruso. La metodología de investigación emplea un enfoque de tipo descriptivo, basándose en la información de fuentes de investigación bibliográfica relacionadas con la temática. Finalmente se hace énfasis en la estrategia de diferenciación para lograr la apertura y posicionamiento en el mercado de Rusia.

Palabras claves: Estrategia competitiva, Exportación, Mercado, posicionamiento.

ABSTRACT

In this investigative work, it is required to design competitive strategies based on competitive advantage so that Comercializadora de cacao LUCOA Cía. Ltda. Exports quality cocoa beans to Russia, which is why this advantage is determined by means of the Porter Five Forces foundation. Cocoa is a product that is widely accepted in international markets, due to its great nutritional value, medicinal properties, exquisite aroma and flavor; which represents a feasibility opportunity to position the product in Russia. In the research carried out, it was established that the need to design viable competitive strategies that allow the product to enter smoothly and position itself in the Russian market. The research methodology uses a descriptive approach, based on information from bibliographic research sources related to the subject. Finally, emphasis is placed on the differentiation strategy to achieve opening and positioning in the Russian market.

Keywords: Competitive strategy, Export, Market, positioning.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
DESARROLLO	5
2.1. Las fuerzas productivas de Porter.....	5
2.1.1. Poder de negociación de los proveedores.....	6
2.1.2. Poder de negociación con respecto a los clientes.....	6
2.1.3. Amenaza de productos sustitutos.....	6
2.1.4. Amenaza de nuevos competidores.....	7
2.1.5. Rivalidad entre competidores.....	7
2.1.6. La estrategia competitiva.....	8
METODOLOGÍA.....	8
RESULTADOS	9
CONCLUSIÓN.....	14
BIBLIOGRAFÍA	15

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador el cacao es un fruto insigne que se identifica como la “Pepa de Oro”, durante décadas sobresalió como un producto estratégico en la economía del país y el crecimiento de los sectores productivos. La producción y exportación de cacao ecuatoriano ha sido una actividad económica tradicional, que en estos últimos años ha recobrado su trascendencia en el comercio internacional siendo reconocido en el año 2011 como un producto superior de cacao finos o de aroma, reconocido por su calidad oral y mejor grano en el Salón du Chocolat en París (ESPAE, 2017).

En la actualidad la dimensión de la industria cacaotera en el desarrollo socioeconómico del país es menor a la que tuvo a inicios del siglo pasado. El presente trabajo investigativo se orienta a determinar cuáles son los desafíos que la Comercializadora de cacao Lucoa Cía. Ltda., hace frente al momento de establecer estrategias factibles de negocios. Por medio del análisis en el funcionamiento empresarial, de sus aspecto internos y externos, en base a las cinco fuerzas de Michael Porter, contemplando elementos y situaciones de la comercializadora, que permitirá que obtenga ventaja competitiva, determine el tamaño del mercado y se establezca las barreras que impiden la entrada de ventajas en el avance competitivo.

La Comercializadora de cacao Lucoa Cía. Ltda., se ha dedicado de manera exclusiva al acondicionamiento y comercialización de cacao en la provincia de El Oro, por esta razón, no existen negociaciones de comercialización de este producto a nivel internacional, lo que ocasiona una limitada expansión del ámbito comercial, debido al limitado desarrollo de estrategias para realizar negociaciones en mercados internacionales con países que requieren productos de alta calidad.

La investigación propuesta, se realizará considerando la teoría de las cinco fuerzas de Porter, para estimar los elementos de la competencia analizando el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre empresas, amenazas de los nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos. El postulado planteado

por Porter permite enfrentar los elementos de la competencia, por medio de la formulación de estrategias de negocios que permita el posicionamiento y distinguir su producto en mercados internacionales, aprovechando los recursos con los que dispone actualmente la empresa, generando una significativa ventaja competitiva.

Por lo tanto, como objetivo general se pretende desarrollar una estrategia competitiva con base en las cinco fuerzas de Porter en la comercializadora de cacao Lucoa Cia. Ltda., El Guabo, Ecuador. La investigación abarca información sobre la industria del cacao a nivel nacional e internacional, mediante el análisis y estudio de artículos de revistas científicas, y documentos con relevancia académica. Además, contribuirá a futuros estudios que beneficien al sector cacaotero del país.

DESARROLLO

2.1. Las fuerzas productivas de Porter.

Para entender el entorno, los aspectos y las variables que inciden en el desarrollo de las empresas, se emplean como herramienta principal el modelo de gestión empresarial propuesto por el economista Michael Porter, llamado las cinco fuerzas de Porter, que se presentan en todos los mercados. Las cuales posibilitan que las empresas puedan conocer a la competencia que tiene en el sector en que opera, de esta manera, se puede efectuar un análisis con la finalidad de maximizar los recursos de la empresa y obtener una ventaja que permita superar a la competencia (Eras y Lalangui, 2019).

Los elementos del mercado como son: los compradores, proveedores, competidores potenciales y sustitutos, estas fuerzas se combinan para dar paso a una nueva fuerza llamada rivalidad entre competidores existentes. Las cinco fuerzas de Porter son: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación con respecto a los clientes, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y finalmente la rivalidad entre competidores.

2.1.1. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores son las encargadas de abastecer a las empresas del sector todo lo que necesitan para que puedan producir. Esta fuerza de Porter se presenta cuando la demanda es superior a la oferta. Este poder de negociación tiene como finalidad establecer cuando la posición de una empresa en el mercado depende de que los proveedores son los encargados de abastecer la materia prima y estos pueden incrementar el precio del producto final. Este escenario permite incrementar el poder de negociación de los proveedores (Niño et al., 2020).

Cuando el número de proveedores es limitado, el poder de negociación de la empresa es menor, debido a que estos tienen el poder de poder incrementar los precios, los plazos y de establecer condiciones en la negociación. Cuando la situación se invierte y el número de proveedores es mayor, el poder de negociación lo tiene la empresa, la cual puede adquirir la materia prima más accesiblemente y en términos convenientes (Donawa y Morales, 2018). Para poder conocer el poder de negociación de los proveedores es necesario responder las siguientes interrogantes: ¿Cuántos proveedores hay cerca a la empresa? ¿Cuál es el nivel de diferencia entre proveedores? ¿Cuáles son los beneficios de cambiar de un proveedor a otro? ¿Quién tiene el poder de negociación la empresa o el proveedor?

2.1.2. Poder de negociación con respecto a los clientes.

Esta fuerza de Porter examina el poder que tienen los compradores de negociar y su impacto en la calidad y en los precios. El análisis de esta fuerza evidencia que el poder de adquisición que tienen los clientes afecta a la estructura competitiva de la industria para poder lograr alcanzar rendimientos. Es decir, los compradores llegan a tener el poder de presionar a las empresas para que ajusten sus precios, mejoren su calidad, concedan mejores garantías y establezcan plazos en las formas de pago, ocasionando que los proveedores compitan entre sí, por lo que es conveniente que se identifique a los clientes imitantes y se consolide acuerdos sólidos (Estolano et al., 2013).

2.1.3. Amenaza de productos sustitutos.

Esta fuerza hace referencia a la amenaza que genera la aparición en la industria de bienes o servicios suplen una necesidad similar a los productos que actualmente existen en el mercado, a los que denominan productos sustitutos. Con la aparición de este poder la industria empieza a decaer y se ve afectada rentabilidad de la industria, debido a la influencia en la determinación de los precios. Por lo que es fundamental tener en cuenta esta amenaza para poder desarrollar una estrategia competitiva exitosa, para ello es necesario conocer cómo afectaría la rentabilidad de la empresa la existencia de productos sustitutos con un menor precio, e informarse de que tan sencillo es encontrar bienes alternativos que cubran las mismas necesidades (Porter, 1997).

2.1.4. Amenaza de nuevos competidores.

Para una empresa ingresar en un mercado donde existe abundante competencia representa una amenaza, esto se debe a la existencia de mercados en los que es posible entrar a competir de manera fácil en un sector determinado, con un riesgo financiero mínimo y con una gran cantidad de potenciales clientes, haciendo más atractiva la industria. Para poder comprender el poder de esta amenaza, es esencial analizar las barreras que se presentan para que los competidores ingresen en el mercado, por lo que entre más grandes son las barreras, disminuye la amenaza. Asimismo, es necesario tener en cuenta cuales son las barreras de entrada para ingresar en la industria, lo que significaría una ventaja para la empresa (Donawa y Morales, 2018).

2.1.5. Rivalidad entre competidores.

Finalmente, esta fuerza se encarga de analizar el poder de la competencia que se encuentra actualmente en el mercado, y como está establecido el número de competidores y cuál es su capacidad competitiva. El poder de esta fuerza es elevado cuando en el mercado está poblado de competidores que tienen la misma capacidad en dimensión y solidez; además, cuando la hay un crecimiento lento en la industria, los clientes pueden irse a otra empresa rápidamente. En los mercados en los que hay grandes cantidades de competidores, las empresas pueden emplear tácticas que generen desventajas a las demás empresas del sector como disminuir

los precios. De manera que el evaluar esta fuerza permitirá generar estrategias competitivas que beneficien al desarrollo de la empresa (Goicoechea y Souto, 2018).

2.1.6. La estrategia competitiva.

Durante las últimas décadas la formulación de estrategias competitivas ha representado una gran interrogante para los ejecutivos de las organizaciones, fundamentándose en un estudio extenso del negocio, la competencia y del contexto de los sectores industriales, comerciales y de servicios. A través de este análisis profundo se diseñan estrategias empresariales, que permitan fortalecer el área financiera, técnica, marketing y demás elementos que forman parte del entorno de la organización. Además, por medio del manifiesto propuesto por Michael Porter sobre las cinco fuerzas, las empresas pueden analizar su estructura, rentabilidad y objetivos y manejar los cambios que generara el entorno competitivo, para desarrollar con éxito una estrategia corporativa que prediga y se prepare para poder hacer frente a cualquier acción de los competidores (Edinburgh Business Schoo, 2014).

Las organizaciones deben estar preparadas y anticiparse a los flexibles cambios del mercado altamente competitivo, logrando superar a los adversarios por medio de una marcada diferenciación y sobresalir como empresa, al diseñar una estrategia que tome en cuenta las fuerzas de sus competidores. Por medio de lo expuesto en el fundamento de las cinco fuerzas de Porter como un instrumento de análisis estratégico para conseguir alcanzar una excelente posición competitiva y poder identificar los elementos más destacados que causan más afectaciones en el desempeño de la industria cacaotera de la provincia de El Oro.

METODOLOGÍA

El presente trabajo fue desarrollado utilizando la metodología de investigación que se enfoca en un estudio de alcance descriptivo, que se encarga de especificar las características de la población que se está estudiando, este tipo de investigación permite describir y delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, recolectando los datos más relevantes

y sus resultados como guías para el desarrollo de las estrategias competitivas (Hernández, 2015).

Conjuntamente, se empleará el método documental, que posibilita la obtención de información relevante de libros, artículos científicos, revistas, publicaciones, entre otras fuentes de interés sobre la investigación. Para este trabajo se utilizó el método deductivo el cual permite realizar un enfoque general sobre la situación actual de la empresa, que permite avanzar de lo general a lo específico para establecer estrategias competitivas óptimas para el beneficio de la empresa (Gómez, 2012).

El objetivo de la investigación se alcanzó por medio de la utilización de la metodología propuesta, para ello se realizó una exploración de información bibliográfica de mediante datos primarios para poder comprender adecuadamente acerca del tema a estudiar para establecer estrategias competitivas tomando como base el fundamento de las cinco fuerzas de Porter.

RESULTADOS

La Comercializadora de cacao LUCOA Cía. Ltda. con R.U.C: 0791774403001 forma parte de la División Agrícola de la corporación PALMAR conformada por la familia Palacios Márquez, con sede principal en el cantón el Guabo, sitio El Vergel, se dedica a la producción, compra y venta, comercialización, importación, exportación de cacao en grano y productos semielaborados a base de cacao, debido a lo cual aporta en el desarrollo de los pequeños productores de cacao del sector, ofertando las variedades de cacao nacional y cacao CCN51, las que son reconocidas en mercados internacionales por su característico olor y sabor de gran calidad.

Además, esta empresa cuenta con una amplia infraestructura, gran talento humano, equipamiento tecnológico óptimo, responsabilidad socioambiental y un inmenso compromiso por ofertar precios justos que beneficien a los pequeños productores del sector. En la cadena de valor de la empresa en el proceso de producción hasta el proceso de

exportación, interviniendo inicialmente el productor, los intermediarios y finalmente el exportador.

Para realizar el análisis del micro entorno de la Comercializadora de cacao Lucoa Cía. Ltda. se usará el fundamento de las cinco fuerzas de Porter, con la finalidad de establecer estrategias competitivas que permitan a la empresa realizar negociaciones internacionales con países que requieren productos de gran calidad.

En este sentido algunas investigaciones sobre el liderazgo aseveran que los líderes más efectivos tienen un punto de coincidencia y es que todos tienen un alto grado de inteligencia emocional como estrategia competitiva, y coincidiendo con (Capa y Benítez, 2018) el intercambio con los trabajadores, orientación a los resultados: Sobre esta competencia refieren haberla seleccionado porque las estrategias y acciones que ejecuta el líder, tiene que expresarse en un resultado concreto que puede ser, el incremento de la productividad de los empleados del rendimiento de la empresa, la flexibilidad de la organización o el mejoramiento de su imagen, pero debe alcanzarse un resultado.

Competidores potenciales

La comercializadora busca realizar negociaciones internacionales para la exportación de cacao en grano hacia Rusia que es un país que ha destacado por su interés en la importación de productos que son derivados del cacao, siendo el más demandado el chocolate. En este país no hay cultivos de cacao, debido a que no se encuentran tierras óptimas para sembrar cacao. Por lo que los ejecutivos rusos exploran la posibilidad de cultivar y procesar el cacao en países que si presten las condiciones adecuadas para obtener un cacao en grano de óptima calidad (Sosa, 2018).

Productos sustitutos

La utilización del grano de cacao en la industria ha adquirido mayor importancia con el paso de los años debido a la gran variedad de productos que se pueden obtener con este ingrediente al transformarlo como: el cacao en polvo, el licor de cacao, la pasta de cacao y la manteca de cacao. El cacao es una fruta que no tiene productos sustitutos, debido a que a partir de los

granos de cacao se puede elaborar una gran cantidad de productos que son adquiridos por los consumidores, como productos alimenticios, bebidas y cosméticos (Zambrano, 2018).

Proveedores

La Comercializadora de cacao Lucoa Cía. Ltda. cuenta con los siguientes proveedores de cacao en grano, como son las fincas La Verito, El Rosario Agrícola Matías, la asociación de productores PECO A, la hacienda FRUINTER S.A y la hacienda Yomar Palacios. Por otro lado, los proveedores que abastecen a la empresa de productos agrícolas, materiales plásticos, entre otros, son: Zacher y Compañía, Fertipalma, Fumiver S.A.

Clientes

El poder de negociación de la empresa Lucoa Cía. Ltda. con potenciales clientes del país de Rusia es favorable, debido a que nuestro país ya ha negociado en este mercado internacional durante años, para la exportación de productos no petroleros como flores, banano, camarones, entre otros productos. Este escenario favorece a la negociación de nuestro cacao en grano para exportarlo al mercado ruso.

Competidores

Ecuador es el cuarto país exportador de cacao de gran calidad en grano a Rusia, los principales países que representa una gran competencia para nuestro país están conformados por países como Nigeria, Perú, Nicaragua, Costa de Marfil, Ghana, y otros países del continente africano (Sosa, 2018).

A nivel interno dentro de nuestro país las principales empresas exportadoras de cacao a mercados internacionales son las siguientes empresas: Nestlé S.A, Cofina S.A, UNOCACE, Exportadora Ayalma S.A, Inmobiliaria Guangala.

DIAGRAMA DE FUERZAS



Gráfico 1: Matriz de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La investigación está dirigida a lograr posicionar a la Comercializadora de cacao LUCOA Cía. Ltda. en el mercado de Rusia, para beneficiar a la economía del país, al posicionar el cacao ecuatoriano que es reconocido como cacao fino de aroma. Por lo cual es necesario desarrollar las siguientes estrategias:

Estrategia de negociación

Enviar un representante comercial de la empresa a Rusia, para que realice un reconocimiento del mercado, con la finalidad de lograr captar empresas interesadas en importar.

En la investigación se reconoce la necesidad de cambiar la matriz productiva para mejorar la competitividad, incrementar el valor agregado y otros elementos que coadyuven a aumentar la capacidad y variedad de las exportaciones, es preciso vincular de forma clara y precisa,

estas demandas a la concepción global de desarrollo sostenible y la necesidad de los estudios de los riesgos, entre estos, los riesgos ambientales

Estrategias de diferenciación

La Comercializadora de cacao LUCOA Cía. Ltda. cuenta con un producto diferenciado, el cuál pretende exportar al mercado de Rusia, empleando como estrategia un novedoso plan de marketing, desarrollando una página Web para promocionar las características y bondades del producto, destacando los siguientes aspectos:

- El cacao ecuatoriano es reconocido a nivel mundial como un producto de fino aroma, por lo que se debe resaltar las características, beneficios y propiedades que diferencian al producto de la competencia (Sánchez et al., 2019).
- Información relevante de la corporación, como su historia, trayectoria, proceso productivo, características y bondades del producto.
- El cacao en grano que oferta la Comercializadora de cacao LUCOA Cía. Ltda. se va a promocionar en ferias internacionales, por medio de la página web, invitaciones a clientes potenciales.

Estrategia por canal

Para lograr posicionar el producto de la Comercializadora de cacao LUCOA Cía. Ltda. se debe realizar lo siguiente:

- Realizar entregas rápidas a los clientes, para evidenciar la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Otorgar un excelente servicio a los clientes.
- Indagar en los gustos y requerimientos de los clientes para lograr la fidelidad de los clientes.

CONCLUSIÓN

Ecuador es un país reconocido a nivel internacional por producir granos de cacao fino de aroma de gran calidad, destacando las variedades de cacao Nacional y cacao CCN51. La exportación de cacao, ocupando el quinto lugar como exportador en mercados internacionales (Arvelo et al., 2017). Por medio del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se diseñó estrategias para posicionar el producto de la empresa en el mercado de Rusia.

Entre los beneficios del presente trabajo investigativo, destaca que, al exportar los granos de cacao ecuatoriano a Rusia, el producto ingresa con una carga arancelaria del cero por ciento, lo cual generara grandes rendimientos económicos a la empresa. También se debe destacar que en Rusia es un país que no cuenta con las condiciones óptimas en sus terrenos para poder cultivar cacao, por lo que debe importar este producto de otros países, lo que representa que esta investigación sea viable.

Por este motivo se desarrolló estrategias competitivas como propuesta para que la Comercializadora de cacao LUCOA Cía. Ltda. pueda exportar cacao en grano hacia el país de Rusia, contando con todos los requerimientos y permisos para llegar a convertirse en una empresa exportadora, esperando iniciar con la transportación de 15 pallets de manera mensual a este país y a futuro aumentar esta cantidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Arvelo, M. Á., González, D., Delgado, T., Maroto, S., & Montoya, P. (2017). ESTADO ACTUAL SOBRE LA PRODUCCIÓN, EL COMERCIO Y CULTIVO DEL CACAO EN AMÉRICA. *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*, 1-283.
- Capa, L. B., & Benítez, R. M. (2018). EL LIDERAZGO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS ORGANIZACIONES. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 273-284.
- Donawa, Z., & Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia–. *Revista EAN*, 84, 97-108.
- Edinburgh Business Schoo. (2014). *Estrategia Competitiva*. Reino Unido: Heriot-Watt University.
- Eras, R. d., & Lalangui, M. I. (2019). ANÁLISIS DE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS QUE INCIDEN EN LA PRODUCCIÓN CAMARONERA ECUATORIANA. *XXIV CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA.*, 1-29.
- ESPAE. (2017). ESTUDIOS INDUSTRIALES - ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES - Industria de Cacao. *Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL*, 1-40.
- Estolano, D., Berumen, M., Castillo, I., & Mendoza, J. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*, 67 - 97.
- Goicoechea, C., & Souto, J. E. (2018). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW. *Tecnología: Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 7(2), 10-27.
- Gómez, S. (2012). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Hernández, R. (2015). *Metodología de la Investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL.
- Niño, N., Camelo, I., & Pulgarin, S. (2020). Modelo de fiabilidad y validez de la fuerza competitiva de Porter “amenaza de entrantes potenciales”: . *Contaduría y Administración* 65 (2) hallazgos desde el sector financiero colombiano., 1-27.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental, S.A.
- Sánchez, V. H., Zambrano, J. L., & Iglesias, C. (2019). *La Cadena de Valor del Cacao en América Latina y El Caribe*. Quito: José Vaca.

Sosa, M. (2018). MERCADO INTERNACIONAL DEL CACAO: UNA REFERENCIA OBLIGADA PARA LA INSERCIÓN DEL CACAO de BARACOA. *REVISTA CUBANA DE ECONOMÍA INTERNACIONAL*, 54-70 .

Zambrano, J. L. (2018). Diagnóstico del Estado del Arte de la Cadena de Valor del Cacao en América Latina y El Caribe. *Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) de Ecuador.*, 1-77.