



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**ESTRATEGIAS DE OCÉANO AZUL PARA DIVERSIFICAR EL MERCADO  
Y REDUCIR LA COMPETENCIA DESLEAL ENTRE EXPORTADORAS  
ORENSES DE BANANO EN EL 2021.**

**GRANDA CEVALLOS KARELYS PAOLA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**CASTRO VERA MIKE ELIAN  
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA  
2022**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**ESTRATEGIAS DE OCÉANO AZUL PARA DIVERSIFICAR EL  
MERCADO Y REDUCIR LA COMPETENCIA DESLEAL ENTRE  
EXPORTADORAS ORENSES DE BANANO EN EL 2021.**

**GRANDA CEVALLOS KARELYS PAOLA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**CASTRO VERA MIKE ELIAN  
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA  
2022**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**ANÁLISIS DE CASOS**

**ESTRATEGIAS DE OCÉANO AZUL PARA DIVERSIFICAR EL  
MERCADO Y REDUCIR LA COMPETENCIA DESLEAL ENTRE  
EXPORTADORAS ORENSES DE BANANO EN EL 2021.**

**GRANDA CEVALLOS KARELYS PAOLA  
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**CASTRO VERA MIKE ELIAN  
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

**DIAZ CUEVA JIMMY GABRIEL**

**MACHALA  
2022**

# ESTRATEGIAS DE OCÉANO AZUL PARA DIVERSIFICAR EL MERCADO Y REDUCIR LA COMPETENCIA DESLEAL ENTRE EXPORTADORAS ORENSES DE BANANO EN EL 2021.

*por* Mike Elian Castro Vera Y Karelys Paola Granda Cevallos

---

**Fecha de entrega:** 31-ago-2022 08:57p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1890370483

**Nombre del archivo:** Castro\_M\_Granda\_K\_TITULACI\_N\_TURNITIN\_1.pdf (1.12M)

**Total de palabras:** 19980

**Total de caracteres:** 105652

# ESTRATEGIAS DE OCÉANO AZUL PARA DIVERSIFICAR EL MERCADO Y REDUCIR LA COMPETENCIA DESLEAL ENTRE EXPORTADORAS ORENSES DE BANANO EN EL 2021.

## INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.promperu.gob.pe">repositorio.promperu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
2	<a href="http://www.bce.fin.ec">www.bce.fin.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
3	<a href="https://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
4	<a href="https://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
5	Submitted to Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid Trabajo del estudiante	<1 %
6	<a href="http://jdc.edu.co">jdc.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
7	Submitted to Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
8	<a href="https://dspace.uazuay.edu.ec">dspace.uazuay.edu.ec</a>	

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

Los que suscriben, CASTRO VERA MIKE ELIAN y GRANDA CEVALLOS KARELYS PAOLA, en calidad de autores del siguiente trabajo escrito titulado ESTRATEGIAS DE OCÉANO AZUL PARA DIVERSIFICAR EL MERCADO Y REDUCIR LA COMPETENCIA DESLEAL ENTRE EXPORTADORAS ORENSES DE BANANO 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.

Los autores declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

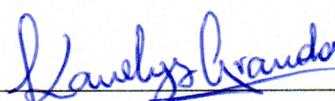
Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Los autores 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.

  
CASTRO VERA MIKE ELIAN

0705667533

  
GRANDA CEVALLOS KARELYS PAOLA

GRANDA CEVALLOS KARELYS PAOLA

0705824449

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación con fines de titulación se elabora a partir de la importancia que tiene la exportación de banano como una de las principales actividades económicas en la provincia de El Oro. Esto trae consigo la creación de una cantidad considerable de empresas exportadoras de banano en la provincia, lo que a su vez genera un gran sentimiento de competitividad entre ellas siendo susceptibles a la práctica de actividades consideradas desleales. Por tal motivo, el objetivo de este estudio es contribuir a la diversificación de mercado y reducir la competencia desleal entre empresas exportadoras orenses de banano en el 2021, mediante la aplicación de estrategias de océano azul. Se propone a los chips de banana como un producto ideal para iniciar con la diversificación del portafolio de productos que la empresa oferta.

La investigación se desarrolla a través de un paradigma mixto de manera cuantitativa y cualitativa, mediante un estudio bibliográfico que permitió entender las estrategias de océano azul y la aceptación de los chips de banana en el exterior, además se aplicó encuestas a empresas exportadoras de banano en la provincia y una entrevista a un experto donde se corroboró que la problemática planteada es real y manifestaron su interés por diversificar el mercado incursionando con otros productos diferentes al convencional. Entonces, dentro de este estudio se dará a conocer cómo hacer las innovaciones adecuadas y cómo proponer un nuevo producto teniendo en cuenta el mercado donde se desarrolla aplicando estrategias de océano azul.

**Palabras clave:** Banano, competencia desleal, competitividad, diversificación de mercado, estrategias de océano azul

## **ABSTRACT**

The present research project for graduation purposes is elaborated from the importance of the export of bananas as one of the main economic activities in the province of El Oro. This brings with it the creation of a considerable number of banana exporting companies in the province, which in turn generates a great feeling of competitiveness among them, being susceptible to the practice of activities considered unfair. For this reason, the objective of this study is to contribute to market diversification and reduce unfair competition between banana exporting companies from El Oro in 2021, through the application of blue ocean strategies. Banana chips are proposed as an ideal product to start with the diversification of the product portfolio that the company offers.

The research is developed through a mixed paradigm in a quantitative and qualitative way, through a bibliographic study that allowed understanding the blue ocean strategies and the acceptance of banana chips abroad, in addition, surveys were applied to banana exporting companies in the province and an interview with an expert where it was corroborated that the problem raised is real and they expressed their interest in diversifying the market by venturing with other products different from the conventional one. Then, within this study, it will be revealed how to make the appropriate innovations and how to propose a new product taking into account the market where it is developed by applying blue ocean strategies.

**Keywords:** Banana, unfair competition, competitiveness, market diversification, blue ocean strategies

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE GENERAL	5
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE GRÁFICAS	8
LISTA DE ILUSTRACIONES	9
LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS	9
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	8
1.1 Marco Teórico	8
1.1.1 Antecedentes históricos	8
1.1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales	10
1.1.3 Antecedentes contextuales	13
1.1.3.2 Descripción Demográfica	14
1.2. Planteamiento del problema científico.	20
1.2.1 Tema de investigación:	22
1.2.2 Formulación del problema científico:	22
1.2.3 Objeto de estudio de la investigación.	22
1.2.4 Causas que originan el problema científico.	22
1.2.5 Objetivo de la investigación.	22
1.2.6 Campo de acción de la investigación.	22
1.2.7 Hipótesis científica	22
1.2.8 Objetivos específicos.	23
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	24
2.1 Tipo de investigación	24

2.2 Paradigma o perspectiva general	24
2.3 Población y Muestra	24
2.4 Métodos Teóricos	24
2.5 Métodos empíricos	25
2.6 Métodos estadísticos	25
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>26</b>
3.1 Resultados encuestas y entrevistas	26
3.1.1 Encuestas	26
3.1.2 Entrevista	51
3.2 Estrategias de océano azul	54
3.2.1 Herramientas y esquemas analíticos	55
3.2.2 Formulación de la estrategia de océano azul	58
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>69</b>
4.1. Discusión de resultados	69
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>79</b>
ANEXO A. Empresas exportadoras de banano en la provincia de el oro	80
ANEXO B. Guía de encuesta a empresas exportadoras de banano	84
ANEXO C. Guía de entrevista a profesional	88
ANEXO D. Matriz de evaluación de instrumentos	90
ANEXO E. Matriz de la secuencia de la estrategia de océano azul	91
ANEXO F. Evidencia fotográfica	92

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 2.</b> Cuadro comparativo entre océano rojo y océano azul .....	12
<b>Tabla 3.</b> Superficie según producción y ventas de banano (fruta fresca) por región y provincia.....	16
<b>Tabla 5.</b> Ficha técnica Países Bajos .....	19
<b>Tabla 6.</b> Variable independiente de la hipótesis científica.....	23

## LISTA DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1.</b> Participación en la superficie plantada total .....	15
<b>Gráfica 2.</b> Participación por provincia en la superficie plantada total .....	15
<b>Gráfica 3.</b> Importación europea estimada de frutas tropicales deshidratadas de países en desarrollo por fruta. ....	17
<b>Gráfica 4.</b> Principales países importadores de fruta deshidratada en Europa .....	18
<b>Gráfica 5.</b> Encuesta: pregunta 1 .....	26
<b>Gráfica 6.</b> Encuesta: pregunta 2 .....	27
<b>Gráfica 7.</b> Encuesta: pregunta 3 .....	28
<b>Gráfica 8.</b> Encuesta: pregunta 4 .....	29
<b>Gráfica 9.</b> Encuesta: pregunta 5 .....	30
<b>Gráfica 10.</b> Encuesta: pregunta 6 .....	31
<b>Gráfica 11.</b> Encuesta: pregunta 7 .....	32
<b>Gráfica 12.</b> Encuesta: pregunta 8 .....	33
<b>Gráfica 13.</b> Encuesta: pregunta 9 .....	34
<b>Gráfica 14.</b> Encuesta: pregunta 10 .....	35
<b>Gráfica 15.</b> Encuesta: pregunta 11 .....	36
<b>Gráfica 16.</b> Encuesta: pregunta 12 .....	37
<b>Gráfica 17.</b> Encuesta: pregunta 13 .....	38
<b>Gráfica 18.</b> Encuesta: pregunta 14 .....	39
<b>Gráfica 19.</b> Encuesta: pregunta 15 .....	40
<b>Gráfica 20.</b> Encuesta: pregunta 16 .....	41
<b>Gráfica 21.</b> Encuesta: pregunta 17 .....	42
<b>Gráfica 22.</b> Encuesta: pregunta 18 .....	43
<b>Gráfica 23.</b> Encuesta: pregunta 19 .....	44
<b>Gráfica 24.</b> Encuesta: pregunta 20 .....	45
<b>Gráfica 25.</b> Encuesta: pregunta 21 .....	46
<b>Gráfica 26.</b> Encuesta: pregunta 22 .....	47
<b>Gráfica 27.</b> Encuesta: pregunta 23 .....	48
<b>Gráfica 29.</b> Encuesta: pregunta 24 .....	49
<b>Gráfica 30.</b> Encuesta: pregunta 25 .....	50

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Proceso de producción de fruta de banano .....	13
<b>Ilustración 2.</b> Cuadro estratégico empresas exportadoras de banano orenses .....	55
<b>Ilustración 3.</b> Esquema de las cuatro acciones .....	56
<b>Ilustración 4.</b> Matriz de las cuatro acciones en exportadoras de banano en la provincia de El Oro .....	57
<b>Ilustración 5.</b> Matriz no clientes empresas exportadoras de banano en la provincia de El Oro .....	63
<b>Ilustración 6.</b> Mapa de la utilidad para los compradores de chips de banana.....	65
<b>Ilustración 7.</b> Banda de precios del grueso del mercado .....	66
<b>Ilustración 8.</b> Las cuatro barreras organizacionales para la ejecución de la estrategia .....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

**PIB:** Producto Interno Bruto

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

**VAB:** Valor Agregado Bruto.

**DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

**MAG:** Ministerio de Agricultura y Ganadería.

**E.O.A:** Estrategias de Océano Azul.

## INTRODUCCIÓN

Desde el comienzo de los tiempos Ecuador ha mantenido su economía gracias a la producción de recursos primarios tales como cacao, café, flores y toda clase de producto que no requiera ser procesado, por lo que hoy en día es uno de los países más representativos en lo que respecta a la comercialización internacional de productos sin valor agregado o denominados también materias primas. Encontrándose entre una de las más destacables el banano ya que es un producto fundamental para la generación de ingresos y empleo dentro del país (Viteri y Tapia, 2018).

Todo lo expuesto anteriormente es gracias al clima tropical y a los recursos naturales con los que cuenta Ecuador. Estas dos ventajas demográficas han permitido que el país resalte por ser un gran proveedor de banano de alta calidad a lo largo de su historia, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico del país.

La venta de banano tuvo comienzo en la década de 1950, no obstante, la provincia de El Oro presenta registros de producción y ventas hacia mercados como Chile y Perú desde 25 años antes. Además, en ese entonces esta clase de actividad representaba un riesgo debido a las pocas vías de comunicación con las que se contaba, por esto, las producciones de las fincas tenían que ser transportadas en mula hasta las estaciones ferroviarias y luego, vía marítima hasta el puerto de embarque para su respectivo envío (Exbanlight, 2019).

En el caso de Ecuador, sus exportaciones representan aproximadamente el 40% de la región de América Latina y el Caribe, además, en ese periodo también tuvo un incremento de 4,2% de los envíos y obtuvo alrededor de 6,7 millones de toneladas comercializadas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2019).

Sin embargo, a pesar de lo fundamental que es este sector para el país, su estabilidad como tal es susceptible a los acontecimientos económicos y sociales que puedan tener lugar en el mercado a escala mundial (Pardo et al., 2020).

Uno de los ejemplos más recientes de aquello es el impacto negativo del virus COVID – 19 en las industrias y economías. En el caso de Ecuador, entre los sectores internos más afectados se encuentra el banano ya que los mercados extranjeros destinos más importantes se vieron perjudicados por la pandemia provocando pérdida de demanda y caída del precio de la fruta.

Tal situación dio paso a diversos sucesos perjudiciales para el sector, encontrándose entre estos el no respeto del precio mínimo de venta en los contratos de los sembríos ilegales, fomentando así la competencia desleal y ocasionando una crisis tanto en el mercado y entre los productores de esta fruta.

Cabe destacar que la competencia en los mercados no siempre es un factor negativo, ya que no solo hace alusión a la rivalidad entre empresas, pues también ayuda a que las organizaciones se motiven, innoven constantemente y hace posible que aprendan de los errores que cometen entre sí, pero cuando se presenta de manera desleal ya representa un conflicto puesto que puede poner en riesgo el equilibrio del mercado.

La competencia desleal como tal, se la entiende como aquella manera de actuar que una organización adopta en contra de otras entidades mediante prácticas que no respetan lo establecido por la ley o lo establecido por las costumbres comerciales de un sector, ignorando el impacto negativo que se pueda dar en los clientes, proveedores y en el mercado de un producto en específico (ZAPATA, 2015).

De manera general, la economía ecuatoriana ha dependido históricamente de dos pilares: la comercialización de materias primas y el petróleo. Lo cual además de hacer que sea dependiente a posibles sucesos y escenarios externos del mercado global de bienes y/o servicios, también llega a categorizarse como poco competitiva frente a las economías mundiales debido al poco desarrollo de la industria nacional complicando de esta manera el crecimiento del desarrollo económico y el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes. De acuerdo con Palomino (2017) para que las naciones menos desarrolladas puedan obtener un mayor rendimiento económico y una mejor calidad de vida es necesario que aprovechen sus recursos naturales mediante la transformación de los mismos para así poder conseguir bienes terminados, además de establecer dinámicas que impulsen la creación de productos cada vez más innovadores y de alta productividad. Por lo tanto, tomando en consideración la problemática planteada en los párrafos anteriores, el objetivo del presente trabajo de investigación es poder eliminar la competencia desleal entre empresas exportadoras orenses de banano en el 2021, contribuyendo a la diversificación de las exportaciones nacionales mediante el posicionamiento de chips de banano en el mercado extranjero con la implementación de las estrategias del océano azul.

Cuando se habla de estrategias de océano azul, se habla al mismo tiempo del planteamiento y ejecución de estrategias que tienen como base la idea de que la empresa misma es la única competencia, así mismo, se hace referencia a estrategias basadas en el liderazgo, innovación y creación de nuevos espacios de mercados que permita obtener reconocimiento y beneficios económicos, dejando de lado el pensamiento tradicional de superar e imitar a la competencia para poder sobresalir y destacarse entre las demás.

# CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

## 1.1 Marco Teórico

### 1.1.1 Antecedentes históricos

#### 1.1.1.1 Competitividad

De acuerdo con Arboleda (2016) el concepto de la competitividad es complicado y apareció por primera vez en los años 80 junto al análisis de Michael Porter sobre las temáticas de la ventaja y la estrategia competitiva, a las que define como la máxima capacidad de producción tanto de bienes como de servicios para estar presente en el mercado interno y externo. Así mismo, menciona que la competitividad se relaciona con otros dos conceptos que han contribuido al desarrollo histórico de la teoría económica, los cuales son la ventaja comparativa y la competencia.

Al principio de este periodo, cuando el término competitividad dio sus primeras apariciones, un diccionario español lo tomó como un término de moda denominado *competitiveness* que significa capacidad para poder competir la cual incluía determinadas habilidades y condiciones necesarias para el ejercicio de la competencia. Es por ello por lo que se puede decir que la competencia es el resultado de la competitividad (Arboleda, 2016).

Desde estos años el término de la competitividad fue evolucionando, adaptando y ganando su propio nicho en los mercados. Esta conceptualización es más que un simple concepto económico, para llegar a posicionarse como “mapa de competitividad”, donde se da paso a otras definiciones y dimensiones en el sentido ambiental, socio cultural y por supuesto, el político. Además, ayuda como guía para procesos micro y macro de planeación del desarrollo (Arboleda, 2016).

Según Lorenzo y Paniagua (2007) el enfoque de la estrategia empresarial se concentra más en la búsqueda de posicionamientos a través de aspectos estructurales e imperfecciones competitivas, en este sentido, se fundamenta la competitividad en la capacidad de organización de la empresa y su respectiva gestión interna.

Por otro lado, Romero et al. (2020) menciona que en vista empresarial la competitividad tiene dos vías, una es la comercial la cual se refiere a las ventas y las exportaciones. Mientras que la otra es la denominada no comercial, que hace referencia a la habilidad de

competir en un contexto internacional por un espacio en el mercado con calidad y costes óptimos.

Así mismo, Buitrago et al. (2019) establece que las empresas pueden gestionar su nivel de competitividad mediante un estudio interno que les permita identificar factores débiles y así ejecutar estrategias que ayuden a promover su fortalecimiento y crecimiento. Entonces, se podría decir que en términos contemporáneos se entiende como competitividad a aquella capacidad que tienen las compañías de destacarse las unas de las otras en un mercado en específico, para así obtener mayores ganancias y beneficios económicos (Ponce et al., 2020).

#### **1.1.1.2 Historia del banano en Ecuador**

El banano es una de las frutas más conocidas y consumidas a nivel global. De acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) de 2016, esta fruta es originaria del sudeste de Asia y pertenece al grupo de frutos con mayor número de producción desde hace aproximadamente 10.000 años, cuyos primeros avistamientos de sembríos tuvieron lugar en Nueva Guinea.

En la actualidad, los bananos y las frutas tropicales en general se han transformado en fuente primordial de ingresos y desarrollo económico, así como fuente de aportación de nutrientes para habitantes en zonas campestres de diversos países en vía de desarrollo. Por otra parte, a pesar de que su consumo, producción y comercialización se limita a pequeñas familias, los datos disponibles reflejan su innegable importancia y crecimiento en la oferta mundial de alimentos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2020).

Según Apolo et al. (2021) el banano se encuentra catalogado como el cuarto alimento más importante a nivel mundial, en donde Ecuador resalta como uno de los competidores fuertes, siendo dueño del 29% de las exportaciones globales. A pesar que en las primeras comercializaciones de este producto, el país presentaba desventajas por el complicado proceso de traslado, se pudo mejorar su posicionamiento en el mercado global gracias a su competitividad como proveedor de esta fruta frente a Centroamérica cuando Panamá sufrió desastres naturales que afectaron a sus plantaciones (Poveda et al., 2021).

En general, en la historia del desarrollo económico del Ecuador, son dos materias primas las que atribuyeron a su crecimiento y estabilización por décadas. En primera instancia se encuentra el cacao, el cual se consolidó como principal producto de exportación teniendo su auge durante 1890.

Luego se encuentra el banano, que por su parte tomó lugar como producto estrella de exportación del país después de las represalias que dejaron las guerras mundiales en la economía mundial, formando lo que se conoce como el boom bananero e incidiendo desde entonces positivamente en el crecimiento económico del país.

Por lo tanto, se puede decir que la comercialización y producción de esta fruta ha sido de vital importancia para el desarrollo financiero y social del Ecuador. Es importante resaltar que, el desarrollo económico de una nación es pieza fundamental para el bienestar de los habitantes y para impulsar la competitividad como país en los mercados mundiales de bienes y servicios (Chamba et al., 2019).

En síntesis, Ecuador ha sido un país característico en exportaciones agrícolas desde hace mucho antes de incluso ser denominado República y gracias a sucesos como el boom del cacao y banano, adquirió reputación como un país rico en recursos, logrando posicionarse como líder en la comercialización de diferentes materias primas durante décadas (León et al., 2020).

### **1.1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales**

Quevedo et al. (2020) indica que al comercio exterior se lo considera una actividad económica que no solo implica el intercambio de productos, bienes, servicios sino también abarca el intercambio cultural y de conocimientos entre comunidades de los diferentes rincones del mundo o zonas económicas. Es decir, Se puede definir al comercio exterior como un intercambio de bienes y servicios entre países alrededor del mundo y sus respectivos mercados externa o internamente.

Citando a Quinde et al. (2018) la importancia del comercio exterior para los países radica en que permite mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través del crecimiento económico puesto a que sin crecimiento económico no existe crecimiento nacional ni regional. Por tal motivo, es necesario que los países desarrollen mecanismos que promuevan el comercio exterior para desarrollar sus propios beneficios económicos y que al mismo tiempo ganen competitividad y posicionamiento dentro del mercado mundial.

Tal como lo indica Sucari (2021) históricamente los países de Latinoamérica tienen una alta participación en el comercio exterior caracterizándose por ser el principal exportador de materia prima. Ecuador por su parte es uno de los principales partícipes del comercio exterior en Latinoamérica, según Loja et al. (2022) el comercio exterior es uno de los rubros más importantes para la economía ecuatoriana e históricamente el banano ha sido

uno de las actividades económicas más importantes debido a su alto reconocimiento en mercados internacionales debido a sus propiedades y calidad.

En el país, el banano se encuentra en un auge permanente donde es el mayor rubro en las exportaciones no petroleras por décadas llegando a tener una participación del 30% en el mercado mundial. Tomando en cuenta a Acuña et al. (2009) existe una alta densidad de comercialización y exportación de banano en el país, y esto ha traído consigo varios comportamientos que podrían considerarse desleales afectando a varios participantes de la cadena logística como los propios productores ya que existe la vulneración a los precios pagados por la fruta a medida que la concentración de mercado aumenta. Como lo indican Mata et al. (2021) la producción orgánica de banano es más costosa que la tradicional puesto a que requiere un mayor trabajo además en la post-cosecha representa mayores costos en la cadena de comercialización y distribución.

#### **1.1.2.1 Competencia Imperfecta**

A su vez, el comercio exterior al ser un proceso dinámico en constante cambio y altamente relacionado a la globalización y procesos tecnológicos, Macías et al. (2021) indica esto lo hace más susceptible a la concentración de las innovaciones por parte de empresas grandes generando ciertas condiciones de competencia imperfecta o desleal.

También es importante mencionar que influye mucho la presencia de factores como economías a escala ya que produce que las empresas más grandes ejerzan cierto control sobre las más pequeñas ocasionando dos estructuras de mercado marcadas como puede ser el monopolio u el oligopolio, es decir, convirtiendo el mercado en una competencia imperfecta.

Según Samario (2018) se puede considerar que una organización es un monopolio si únicamente existe una empresa o pocas empresas que comercializan el producto y este no cuenta con productos sustitutos. Principalmente el monopolio se da cuando se establecen barreras de entrada en las que una empresa controla todas las ventas ya que las demás no pueden ingresar y competir con él.

#### **1.1.2.2 Estrategias de Océano Azul**

Las estrategias del océano azul fueron planteadas por los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne, y en ellas se aborda que dejar de lado la competencia y encontrar nuevas demandas es crear un océano azul y lograr el tan anhelado éxito empresarial. Tal como lo indica Ortiz et al. (2020) la principal filosofía es dejar atrás el pensamiento de que para lograr el éxito es necesario la competición entre ellas.

Por lo tanto, todas las empresas que actualmente existen en el mercado se incluyen en el océano rojo, mientras que las industrias que aún no se conocen, es decir, las industrias que actualmente no existen o falta de explorar, corresponden al océano azul. Se lo llama océano rojo porque la saturación en la competencia trae consigo una guerra que "tiñe de sangre el agua" tornándolo de color rojo.

En cambio, el océano azul es totalmente lo contrario puesto a que estamos ante un mercado sin explotar y dar paso a la nueva demanda. Se busca crear nuevas oportunidades para generar rentabilidad y crecimiento a través de establecer una lógica innovadora concentrándose en una nueva captura de valor creando una innovación de valor, es decir, hay un equilibrio entre un producto diferenciado y el bajo costo.

Para crear la diferenciación, la estrategia propone crear productos que la industria no ha ofrecido antes o productos apenas ofrecidos, dándole un valor adicional. Ya que si solo se reducen los costos se consideraría una economía de escala.

**Tabla 1.** Cuadro comparativo entre océano rojo y océano azul

Océano Rojo	Océano Azul
Competir en espacios de mercado existentes	Creación de nuevos espacios de mercado
Sobreexplotar la demanda existente	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre bajo costo o diferenciación	Equilibrio entre bajo costo y diferenciación
Imitar a los competidores	Diferenciarse de los competidores

*Nota.* Kim y Mauborgne (2005, p. 25)

Las estrategias de océano azul también funcionan como un direccionamiento estratégico que según Moncada y Ángel (2019) es un método de gestión que permite a la alta dirección establecer una dirección clara para promover métodos apropiados y necesarios para mover a toda la organización en la misma dirección y trabajar hacia una meta específica.

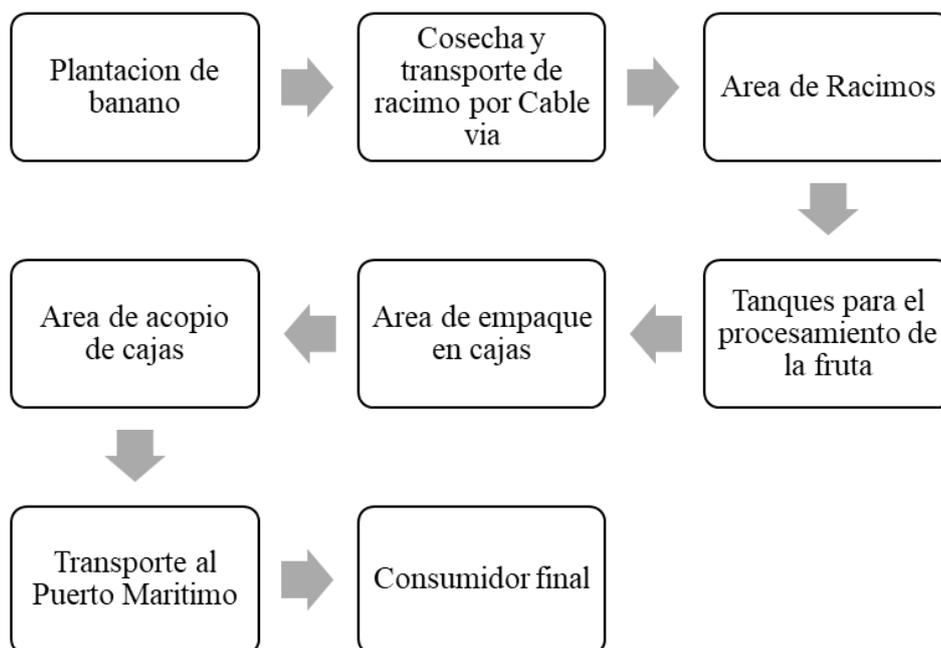
### 1.1.3 Antecedentes contextuales

#### 1.1.3.1 Descripción Física

La venta internacional de banano es en su mayoría, responsable de los ingresos económicos que obtiene el Ecuador. De acuerdo con García et al. (2016) este rubro representa el 28% del PIB agrícola ecuatoriano y aproximadamente el 2% del PIB total. Además, según datos brindados por el Banco Central del Ecuador, para el año 2020 las exportaciones no petroleras presentaron un aumento anual del 9,7%, pasando de USD 13.643,8 millones a USD 14.970,2 millones entre 2019 y 2020, encontrándose entre los productos que ascendieron sus exportaciones, el banano y plátano con un crecimiento del 11% frente al 2019 (Banco Central del Ecuador, 2021).

Para el proceso de producción, de acuerdo con la ficha sectorial de banano y plátano brindada por la Corporación Financiera Nacional, se lo puede describir de la siguiente manera:

**Ilustración 1.** *Proceso de producción de fruta de banano*



*Nota.* Corporación Financiera Nacional (2020)

Por otra parte, así como la creciente demanda del banano ha traído divisas y ha aportado al crecimiento económico nacional, este también se enfrenta a un mercado cada vez más competitivo y exigente. Los mercados globales son muy cambiantes y dependiendo de las

fortalezas y debilidades de las empresas, aquellos cambios pueden reflejarse como una oportunidad o amenaza (Mora et al., 2020).

En lo que respecta al mercado de alimentos, en los últimos años los clientes han comenzado a enfocar su atención en diversos aspectos que condicionan su criterio de compra. Según Figueredo et al. (2018) en la actualidad existe entre los compradores una creciente tendencia por el consumo de productos naturales, ecofriendly y sobre todo, que su fabricación no implique violación de los derechos básicos de ningún trabajador.

Es por ello que los productores de banano deben cumplir con todos los requerimientos y estándares de los consumidores del mercado internacional para garantizar la calidad del banano ecuatoriano y poder seguir presente en los mercados extranjeros (Carrión y Camacho, 2022).

Entre las certificaciones de estándares de calidad más utilizadas y reconocidas en el sector bananero están las Normas ISO, Rainforest Alliance, GLOBALGAP y la certificación de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos también denominada HACCP. Cabe mencionar que, el banano además de ser comercializado como materia prima fresca, también puede ser procesado y puede ser exportado como producto terminado, como, por ejemplo, compota para bebés, jugos, harinas y chips deshidratados (García et al., 2016).

### **1.1.3.2 Descripción Demográfica**

#### **1.1.3.2.1 Mercado Interno**

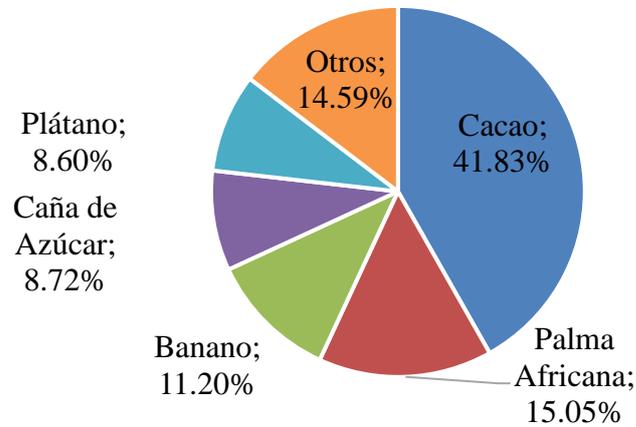
Ecuador es uno de los mayores productores y exportadores de banano en todo el mundo, contando gran presencia en el mercado internacional y esto se refleja en su promedio anual de ventas al exterior el cual ronda los seis millones de toneladas métricas comercializadas en distintos lugares de todo el mundo. Y esto ha significado que las exportaciones de banano se conviertan en el rubro no petrolero de mayor ingreso para la economía ecuatoriana contribuyendo enormemente para el desarrollo nacional (León et al., 2020).

Según lo manifiesta Carrión y Camacho (2022), uno de los principales factores por los cuales el banano se ha posicionado tal alto en el mercado mundial se debe a la alta calidad de la fruta ya que sus productores cumplen con los estándares de mercados rigurosamente exigentes como Estados Unidos y los países miembros de la Unión Europea y siempre se encuentran en constante actualización sobre este tema.

El banano juega un papel fundamental para la economía ecuatoriana por tal motivo según datos de la ESPAC (2021) esta fruta constituyó un 11,20% de la superficie total plantada

con una participación en producción total de 6.685 miles de toneladas siendo uno de los cultivos con mayor producción a nivel nacional.

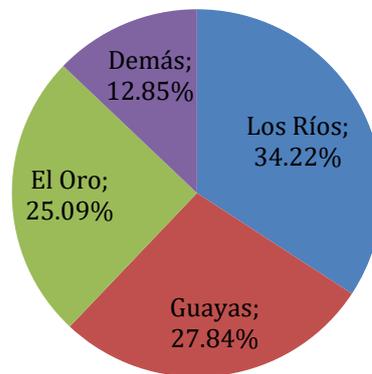
**Gráfica 1.** Participación en la superficie plantada total



*Nota.* ESPAC (2021)

Según datos del INEC (2022) en el año 2021, hubo una superficie cosechada de banano de 164.085 hectáreas, con un aumento del 2,15% en comparación al año 2020. Esto puede significar que poco a poco la producción bananera del país se ha ido recuperando después de pasar por la pandemia de covid-19.

**Gráfica 2.** Participación por provincia en la superficie plantada total



*Nota.* ESPAC (2021)

Del total nacional registrado en 2021 para superficie plantada, producción y ventas, la región costa es quien acapara la mayor cantidad con gran diferencia en comparación a las demás regiones. A continuación, se presenta una tabla con la superficie plantada y

cosechada, producción y ventas en toneladas métricas en las tres regiones continentales del Ecuador.

**Tabla 2.** Superficie según producción y ventas de banano (fruta fresca) por región y provincia

Región y Provincia	SUPERFICIE (Has.)		PRODUCCIÓN (Tm.)	VENTAS (Tm.)
	Plantada	Cosechada		
<b>Total Nacional</b>	<b>167.893</b>	<b>164.085</b>	<b>6.684.916</b>	<b>6.470.268</b>
Región Sierra	16.943	16.472	404.750	393.451
Región Costa	150.316	147.283	6.278.916	6.076.272
Región Amazónica	635	329	1.250	544

*Nota.* ESPAC (2021)

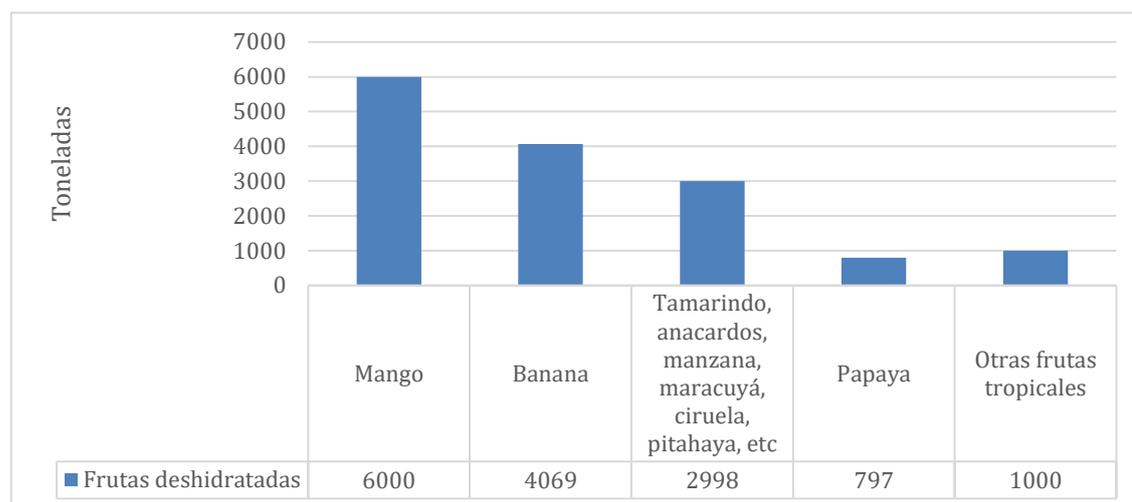
Por su parte, la provincia de El Oro registra una alta participación en superficie plantada y cosechada, y casi la totalidad de banano producida es destinada a la posterior venta. Y a su vez, la posterior venta de esta fruta, en su mayoría es destinada para su comercialización en mercados internacionales mientras que un porcentaje mínimo queda para comercio interno dentro de la provincia u otras provincias del Ecuador.

#### **1.1.3.2.2 Mercado Externo**

Según el Centro para la Promoción de las Importaciones de los países en desarrollo (CBI, 2021) actualmente en Europa se registra un aumento de la demanda de frutas deshidratadas. Es probable que este crecimiento esté impulsado por cambios en los patrones de consumo de los consumidores europeos, incluida la creciente demanda de opciones de refrigerios más saludables. Reino Unido, Alemania, Francia, los Países Bajos, Bélgica e Italia ofrecen oportunidades para los proveedores de los países en desarrollo.

La fruta tropical deshidratada es un producto preparado a partir de fruta madura nativa o cultivada en regiones tropicales (zona climática que rodea el Ecuador), procesada por secado, ya sea al sol u otros métodos reconocidos de deshidratación, con o sin agentes edulcorantes añadidos (como como azúcar de caña) y aditivos alimentarios. Otro método es remojar la fruta en almíbar antes de secarla, creando un producto muy dulce y estable.

**Gráfica 3.** Importación europea estimada de frutas tropicales deshidratadas de países en desarrollo por fruta.



*Nota.* Eurostat y CBI (2021)

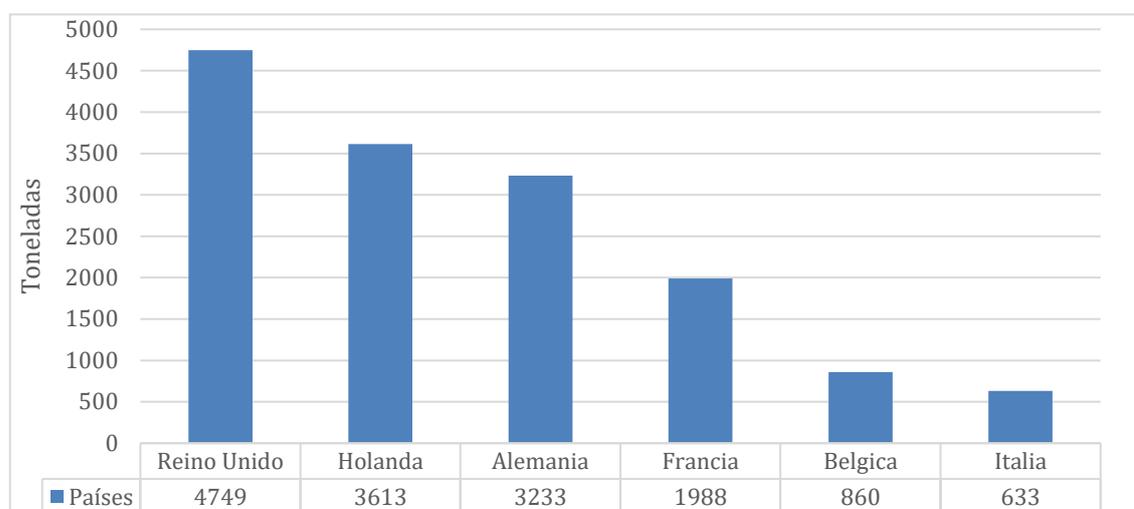
El principal importador de frutas tropicales secas de Europa es el Reino Unido y es un mercado de enfoque bastante interesante ya que ofrece muchas ventajas comerciales con Ecuador. Alemania también ofrece oportunidades específicas, especialmente para frutas tropicales secas certificadas orgánicamente. Otros mercados interesantes son Francia, Holanda, Bélgica e Italia. Tal como lo indica Rosales y De la Cruz (2019) desde que el Acuerdo Multipartes que entró en vigencia el 1 de enero del año 2017, la Unión Europea ha sido uno de los mercados fundamentales para el comercio exterior en Ecuador.

Aunque Reino Unido es el primer país importador de frutas deshidratadas, el país más conveniente para exportar chips de banana es Holanda. En términos de cantidades importadas, Holanda fue el tercer mayor importador de frutas tropicales secas en los últimos cinco años. Sin embargo, en 2019, los Países Bajos ocuparon el segundo lugar, principalmente debido al aumento de las importaciones de banano deshidratado.

Tal como lo indican Martínez y Rey (2021) la presente pandemia de covid-19 ha afectado de manera evidente las actividades económicas al rededor del mundo y la magnitud de su repercusión depende de las estrategias políticas que los gobiernos tomen para abordar la crisis desde diferentes dimensiones socioeconómicas y sanitarias. Sin embargo, la importación de frutas tropicales secas endulzadas en 2020 aumentó debido a la pandemia de COVID-19. Durante la pandemia, muchos ciudadanos se quedaron en casa y consumieron cada vez más productos de indulgencia, incluidas las frutas deshidratadas endulzadas. También es importante recalcar que según la página del CBI, se estima que

al menos el 70% de todas las frutas tropicales deshidratadas importadas se reexporta a otros destinos europeos. El principal destino de la reexportación holandesa es Alemania, seguida de Francia.

**Gráfica 4.** Principales países importadores de fruta deshidratada en Europa



*Nota.* Eurostat y CBI (2021)

El CBI en su reporte, también menciona que los Países Bajos es el mayor importador europeo de bananas deshidratadas (chips de banana), siendo Ecuador el principal proveedor de este producto. En 2019, los Países Bajos importó 2200 toneladas de bananas deshidratadas, lo que representa más de la mitad de las importaciones europeas totales. Un dato importante es que más del 90% de las bananas deshidratadas importadas se reexporta a otros destinos europeos, siendo Alemania el principal mercado objetivo. Asimismo, más del 90% de todas las frutas tropicales deshidratadas comercializadas localmente se venden a través de marcas propias de supermercados como Albert Heijn, Jumbo, cadenas minoristas de salud como Holland & Barrett o tiendas de descuento como Lidl. Es decir, que existe una oportunidad de negocio para ingresar en el mercado de Países Bajos como una propuesta de marca blanca. Por tal motivo se ha elegido Países Bajos como el mercado objetivo de la presente investigación, y a continuación presentamos una ficha técnica de este país para conocer datos importantes que se debe tomar en cuenta al momento de apostar por la inserción de este mercado con una nueva línea de productos.

**Tabla 3. Ficha técnica Países Bajos**

	<b>Países Bajos</b>
	<b>Holanda</b>
<b>Nombre oficial</b>	Reino de los Países Bajos
<b>Población</b>	17.193.499 habitantes
<b>Capital</b>	Ámsterdam
<b>Idioma</b>	Neerlandés
<b>Moneda</b>	Euro €
<b>Superficie</b>	41.543 km <sup>2</sup>
<b>Limites</b>	Limita al sur con Bélgica, al este con Alemania y al oeste y norte con el mar del Norte.
<b>PIB total</b>	USD \$966 .42 millones
<b>PIB per cápita</b>	USD \$56.435
<b>Inflación</b>	4,4%

*Nota.* Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.

Dentro de la nomenclatura de mercancías del Ecuador, los chips de banana tienen la subpartida 0803.90.20.00 bananas secas. Mientras que según la nomenclatura combinada de la Unión Europea (UE) que es la utilizada por Países Bajos, la subpartida arancelaria para la importación de chips de banana es 0803.90.90 bananas deshidratadas (excluido los plátanos).

### **1.1.3.2 Descripción Sociológica**

El Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea abrió puertas a múltiples oportunidades para los productos del mercado ecuatoriano. Si bien la integración económica es un factor fundamental para el crecimiento y desarrollo económico de los países, puesto que ayuda a agilizar el comercio reduciendo y en ciertos casos eliminando las barreras que lo obstaculizan, el acuerdo entre estas dos naciones fue el resultado de un extenso y minucioso proceso integrador.

Escalante et al., (2021) menciona que todos los países alrededor del mundo han buscado firmar acuerdos que les permita expandir sus mercados para la comercialización de sus bienes y/o servicios.

En el caso de Ecuador, al igual que los demás países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) ha ido manteniendo y fortaleciendo lazos con el bloque europeo desde el año 2001, ya que, gracias a las crecientes relaciones comerciales entre los estados andinos y la UE, este bloque se logró posicionar como uno de los socios comerciales más importantes para este grupo de países (Burgos et al., 2018).

Seguido a lo expuesto en el párrafo anterior, la Comunidad Andina de Naciones tras tres rondas de negociaciones, intentó realizar un acuerdo asociativo en ámbitos políticos, cooperación y económico entre ambos bloques en el año 2007. Sin embargo, no se logró llegar a establecer nada en concreto.

Burgos et al. (2018) indican que luego de un año, se volvieron a retomar negociaciones bajo estos parámetros con Ecuador, Perú y Colombia, pero por discrepancias con el bloque europeo, Ecuador terminó retirándose de las negociaciones, por lo que en el año 2010 dicho acuerdo se realizó solo con Perú y Colombia.

No obstante, el país volvió a retomar negociaciones con la Unión Europea concluyendo con la firma de un Acuerdo Comercial bilateral en 2014, mismo que entró en vigor en el año 2017. El acuerdo firmado establece que el 99,7% de los productos agrícolas y el 100% de los productos industrializados originarios del Ecuador pueden ingresar al mercado europeo con 0% de arancel (Cevallos et al., 2018).

La importancia de este acuerdo recae en todos los beneficios que el país obtiene al liberar de aranceles las exportaciones de productos estrella ya demandados, ya que impulsa aún más su competitividad en dicho mercado. Además, también da paso a que los productos industrializados ecuatorianos tengan la oportunidad de posicionarse ventajosamente frente a otros productos extranjeros en el mercado europeo.

## **1.2. Planteamiento del problema científico.**

La República del Ecuador es un país ubicado en América del Sur, su extensión territorial es de 283.561 Km<sup>2</sup> y está conformado por cuatro regiones naturales: La región Litoral o Costa, región Andina o Sierra, región Amazónica u Oriente y región insular o Galápagos. En ámbito económico, el país ha adoptado el dólar estadounidense como moneda oficial desde el año 2000 hasta la actualidad y se caracteriza por ser un exportador de productos agrícolas y materia prima por excelencia.

Según datos del banco central en el año 2020, el 20,47% de su Producto Interno Bruto (PIB) proviene de sus ventas al exterior. Su oferta exportable de productos agrícolas es la

más amplia y abarca una gran lista de productos siendo los más destacados: banano, flores, camarón, enlatados de pescados, cacao, palmito y brócoli.

El banano es uno de los productos de exportación más antiguos del Ecuador junto al cacao, la primera exportación de banano se da en 1910 y en el año 1950 da inicio a su comercialización. En la provincia de El Oro se registra el inicio de la producción de banano en 1925. El sector bananero en el país es un pilar fundamental para el desarrollo del país, pues influye en los ingresos de divisas y el producto interno bruto, además de ser un gran generador de empleo a lo largo de su proceso productivo. Ecuador representa alrededor del 36% de las exportaciones de banano en todo el mundo. Esto ha significado que se dé la creación de varias exportadoras, muchas veces los mismos gremios de productores, que buscan aprovechar la oportunidad para llevar este producto a mercados internacionales.

Esto ha generado un sentimiento de competitividad entre las empresas exportadoras de banano en la provincia, sin embargo, las empresas aún tienen el concepto de competitividad como una carrera donde ganan quienes venzan a sus oponentes para lograr posicionarse en el mercado, donde en vez de buscar soluciones crean problemas que afectan directamente a la organización generando una competencia que podía considerarse desleal o competencia imperfecta. Esto implica una competencia monopolística, precios injustos para los productores de banano, guerra de precios, discriminación de precios, entre otras consecuencias que afectan directamente al sector. Las empresas exportadoras deben buscar maneras para eliminar y evitar esa competencia desleal y así enfocarse en buscar maneras posibles para diferenciarse, abriéndose a nuevos mercados, innovando y generando ventajas que puedan asegurar su permanente presencia en la mente de los consumidores internacionales sin perjudicar a todas las personas involucradas en cada uno de los procesos de la empresa pues el cultivo, cosecha y exportación de banano genera una gran cadena de valor logística, comercial y económica donde se encuentran los agricultores y exportadores además de otras personas que indirecta o directamente se benefician de esta actividad.

Como una medida para eliminar esta competencia desleal se ha determinado la aplicación de estrategias de océano azul. Mediante la aplicación de estas estrategias se podrá buscar una diferenciación con respecto a sus competidores para dar apertura a nuevos espacios de mercado y crear una nueva demanda.

### **1.2.1 Tema de investigación:**

La competencia desleal entre empresas exportadoras orenses de banano en el 2021.

### **1.2.2 Formulación del problema científico:**

¿Cómo contribuir a la diversificación del mercado y reducir la competencia desleal entre exportadoras orenses de banano en el 2021, mediante la aplicación de estrategias de océano azul?

### **1.2.3 Objeto de estudio de la investigación.**

Proceso de comercialización de banano.

### **1.2.4 Causas que originan el problema científico.**

- Desconocimiento sobre cómo competir correctamente en el mercado.
- Caída del precio de la caja de banano a nivel mundial.
- Guerra de precios en el sector.
- Adopción de malas prácticas comerciales por parte de los exportadores de banano.

### **1.2.5 Objetivo de la investigación.**

Contribuir a la diversificación del mercado y reducir la competencia desleal entre exportadoras orenses de banano en el 2021, mediante la aplicación de estrategias de océano azul.

### **1.2.6 Campo de acción de la investigación.**

Gestión estratégica de la competitividad.

### **1.2.7 Hipótesis científica**

Si se implementan estrategias de océano azul, entonces puede diversificar el mercado y reducir la competencia desleal entre empresas exportadoras orenses de banano en el 2021. La variable independiente son las estrategias de océano azul, que consiste en un conjunto de métodos analíticos, conceptuales e innovadores basados en la transformación del mercado mediante la innovación de valor, liderazgo y diferenciación a bajo costo, abordando la competencia desde una nueva perspectiva desligándose del pensamiento tradicional de competitividad donde para ser competitivos se necesita limitarse a copiar a la competencia y continuar insistiendo en el mismo océano hasta tintarlo de rojo y convertirlo en un mercado saturado propenso a realizar prácticas consideradas desleales. La variable dependiente es la competencia desleal entre empresas exportadoras orenses de banano.

**Tabla 4.** *Variable independiente de la hipótesis científica*

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Competencia desleal entre empresas exportadoras orenses de banano.</b>	Comercialización	<ul style="list-style-type: none"><li>● Número de cajas producidas</li><li>● Número de cajas exportadas</li><li>● Número de ventas realizadas al exterior</li></ul>
	Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"><li>● Número de clientes en el extranjero</li><li>● Precio de venta a clientes</li><li>● Número de proveedores</li><li>● Precio de compra a proveedores</li><li>● Número de empleados</li><li>● Salarios de empleados</li></ul>
	Competencia	<ul style="list-style-type: none"><li>● Valor de la marca</li><li>● Número de certificaciones</li><li>● Nivel de reputación corporativa</li><li>● Calidad del banano</li></ul>

*Nota.* Elaborado por los autores

### **1.2.8 Objetivos específicos.**

1. Valorar la situación actual de la competencia desleal entre empresas exportadoras orenses de banano en el 2021, mediante instrumentos de recolección de datos.
2. Fundamentar teóricamente las estrategias de océano azul para contribuir a la diversificación del mercado y reducir la competencia desleal entre exportadoras orenses de banano en el 2021.
3. Valorar la incidencia de las estrategias de océano azul para contribuir a la diversificación del mercado y reducir la competencia desleal entre exportadoras orenses de banano en el 2021.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación relacionada con la competencia desleal en las empresas exportadoras de banano orenses en el 2021 según su finalidad es aplicada, según su objetivo gnoseológico es explicativa/transformadora, según su contexto es de campo, según el control de las variables es experimental, según su orientación temporal es longitudinal, y según su nivel de generalidad estudia una situación específica.

### 2.2 Paradigma o perspectiva general

El tipo de investigación relacionada con la competencia desleal en las empresas exportadoras de banano orenses en el 2021 se desarrolla desde un paradigma mixto de manera cualitativa y cuantitativa.

### 2.3 Población y Muestra

La población de la presente investigación comprende 72 empresas exportadoras legalmente registradas y autorizadas para realizar actividades de exportación de banano ubicadas en la provincia de El Oro. (Ver Anexo A)

Las empresas están distribuidas en toda la provincia de la siguiente manera: 57 pertenecen a la ciudad de Machala, 9 a la ciudad de Pasaje, 5 a la ciudad del Guabo, 1 al cantón Las Lajas. Debido al tamaño de la población (72) se tomará como muestra la cantidad de 12 empresas exportadoras de banano ubicadas en diferentes sectores de la ciudad de Machala.

### 2.4 Métodos Teóricos

- El **método histórico-lógico** para determinar la evolución de la gestión estratégica de la competitividad en el proceso de comercialización de banano en relación con la competencia desleal entre empresas exportadores orenses de esta fruta en el 2021.
- El **método analítico-sintético** y el inductivo-deductivo para caracterizar gnoseológica, económica, social y administrativamente el proceso de comercialización de banano, también para caracterizar gnoseológica y metodológicamente la gestión estratégica de la competitividad. Además, valorar la situación actual de la competencia desleal entre empresas exportadoras orenses de banano en el 2021. Y finalmente valorar teóricamente las estrategias de océano azul

para contribuir a la diversificación del mercado y reducir la competencia desleal entre exportadoras orenses de banano en el 2021.

- El **método hipotético-deductivo** durante toda la realización de la presente investigación: desde la valoración de las manifestaciones externas del problema científico relacionadas con las estrategias de océano azul para contribuir a la diversificación del mercado y reducir la competencia desleal entre exportadoras orenses de banano en el 2021, hasta la deducción de conclusiones como resultado de la corroboración de la incidencia de las estrategias de océano azul en las empresas exportadoras.
- El **método de abstracción-concreción** para fundamentar teóricamente las estrategias de océano azul para contribuir a la diversificación del mercado y reducir la competencia desleal entre exportadoras orenses de banano en el 2021.
- El **método de modelación teórica** para la fundamentación, elaboración y corroboración teórica de las estrategias de océano azul para contribuir a la diversificación del mercado y reducir la competencia desleal entre exportadoras orenses de banano en el 2021.
- El **método sistémico** para elaborar las estrategias de océano azul para contribuir a la diversificación del mercado y reducir la competencia desleal entre exportadoras orenses de banano en el 2021.

## **2.5 Métodos empíricos**

Los métodos empíricos que se utilizan en la investigación para medir la valoración de la situación actual de la competencia desleal entre empresas exportadoras orenses de banano en el 2021 y la valoración de la incidencia de las estrategias de océano azul contribuir a la diversificación del mercado y reducir la competencia desleal entre exportadoras orenses de banano en el 2021, son la aplicación de entrevistas y encuestas.

## **2.6 Métodos estadísticos**

El método estadístico consiste en la representación y manejo de datos tanto cualitativos como cuantitativos obtenidos a través de los diferentes medios de recolección de datos empleados en la investigación. Se utilizará este método para representar gráficamente la información obtenida a través de la aplicación de las encuestas para así poder analizar fácil y acertadamente los datos arrojados.

## CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 3.1 Resultados encuestas y entrevistas

#### 3.1.1 Encuestas

Gráfica 5. Encuesta: pregunta 1



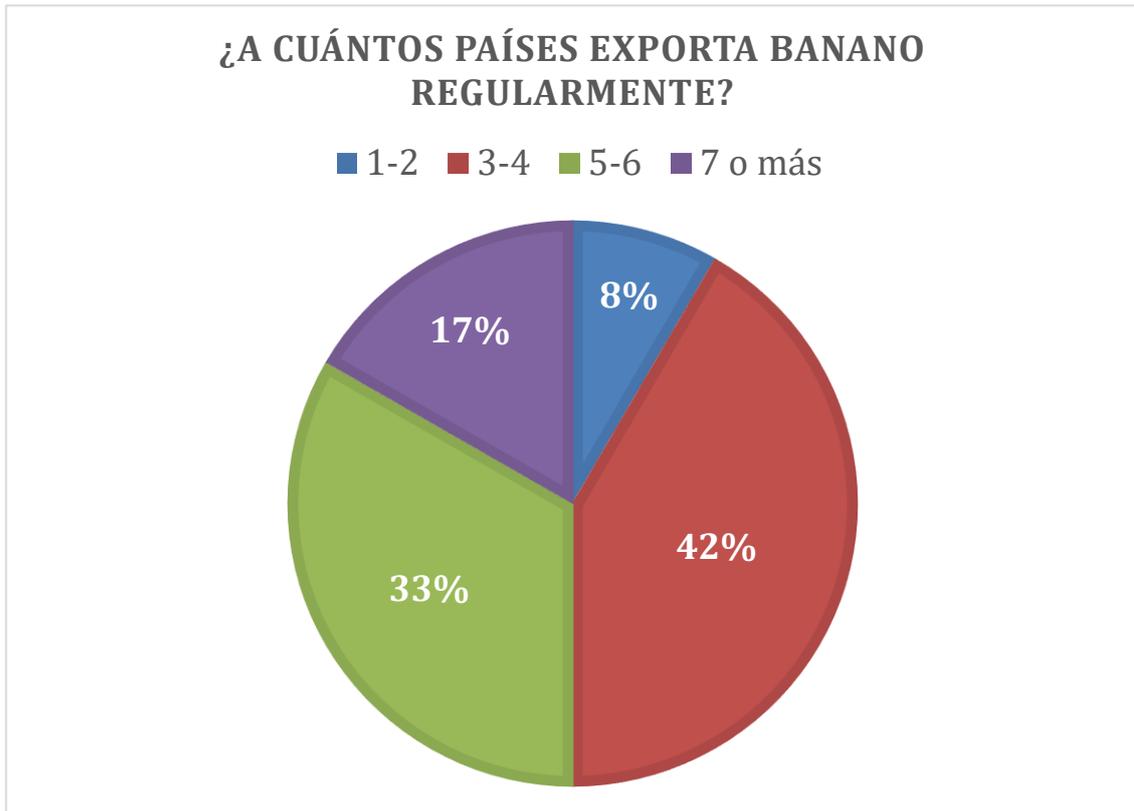
*Nota.* Elaborado por los autores

#### **Análisis:**

De las 12 empresas encuestadas, aproximadamente el 25% lleva operando en el sector bananero de 1-3 años, el 33% de 4-6 y el 42%, 7 o más años. Por lo tanto, se puede sintetizar que la mayoría de las empresas encuestadas llevan un tiempo realmente considerable dentro de la comercialización de banano oreense, lo que nos lleva a la idea de que, gracias a su amplia experiencia, sus conocimientos respecto a este sector comercial son acerteros y valiosos para el presente trabajo investigativo.

**Pregunta N°2:**

**Gráfica 6.** Encuesta: pregunta 2



*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

De las empresas estudiadas, el 8% exporta a 1-2 países, el 41,70% exporta a 3-4 países, el 33,30% exporta a 5-6 países, mientras que el 16,70% exporta a 7 o más países, dándonos a entender que las empresas encuestadas mantienen una extensa relación comercial con un número considerable de países alrededor del mundo, constatando así la gran demanda del banano ecuatoriano a nivel mundial.

**Pregunta N°3:**

**Gráfica 7. Encuesta: pregunta 3**



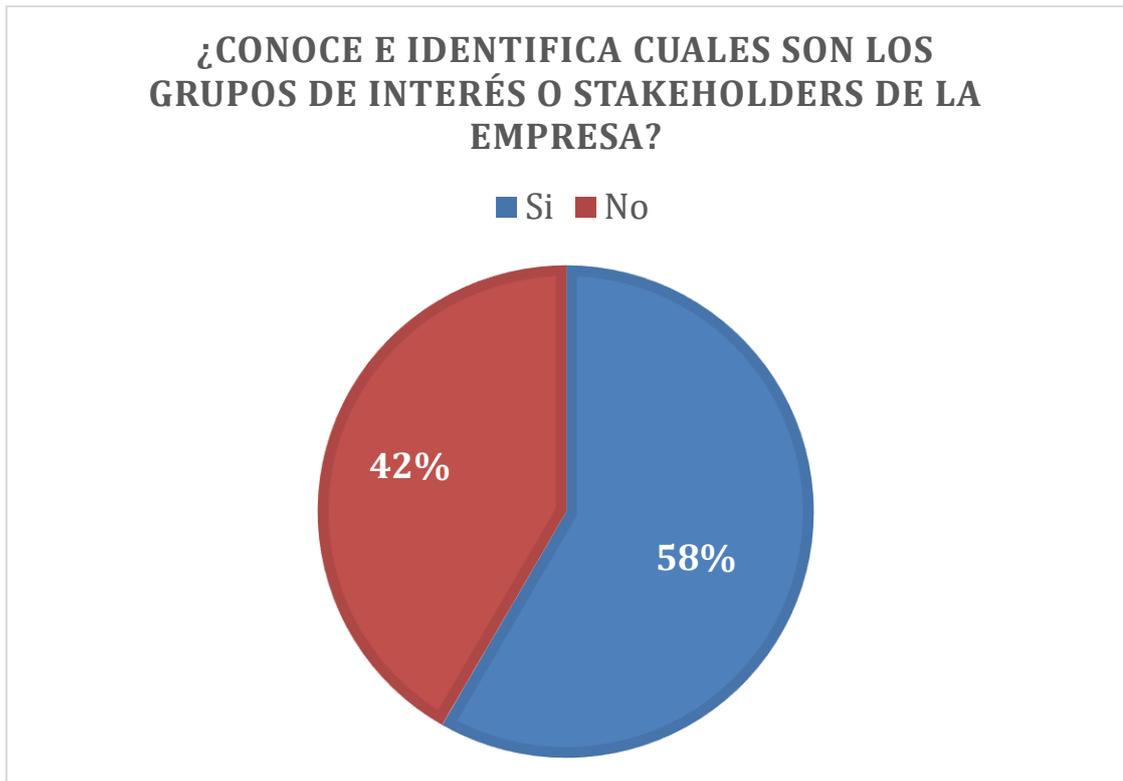
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

Como resultado de la pregunta número tres, se puede constatar que gran parte de las empresas bananeras encuestadas, representadas con el 58% tiene desconocimiento de cuantas empresas dedicadas a la venta internacional de la fruta banano existe en la provincia de El Oro, por lo cual se puede evidenciar la poca interacción entre empresas y el escaso conocimiento de la competencia existente en el sector en el que estas se desenvuelven.

**Pregunta N°4:**

**Gráfica 8.** Encuesta: pregunta 4



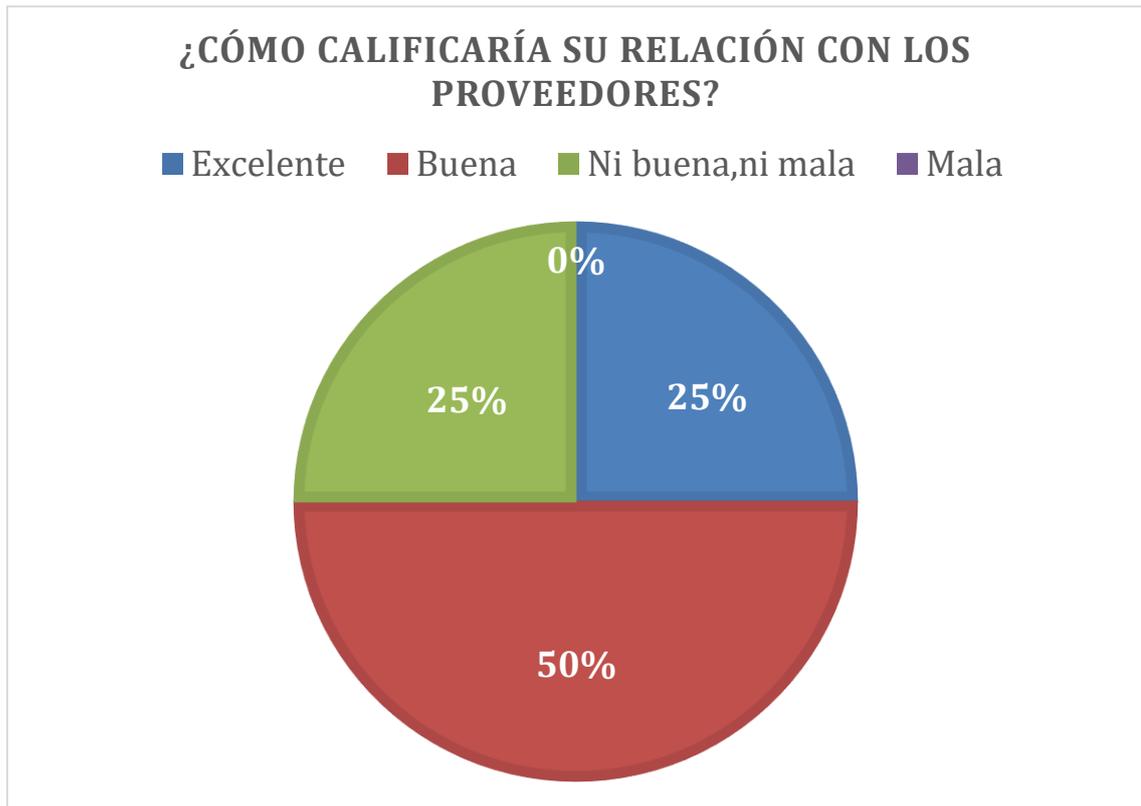
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

Del total de empresas encuestadas, el 58% de estas conoce e identifica cuáles son sus grupos de interés o stakeholders, mientras que el 42% no lo hace. De manera general, se puede evidenciar que un número considerable de empresas bananeras oreñas estudiadas no prestan la debida atención a aquellos grupos con los que tiene interacción directa o indirecta al ejecutar sus actividades comerciales, representando así una posible amenaza en cuanto al desarrollo y crecimiento del desempeño económico de estas instituciones ya que, al no identificarlos, sean estos externos u internos, no se va a satisfacer sus necesidades u objetivos planteados.

**Pregunta N°5:**

**Gráfica 9.** Encuesta: pregunta 5



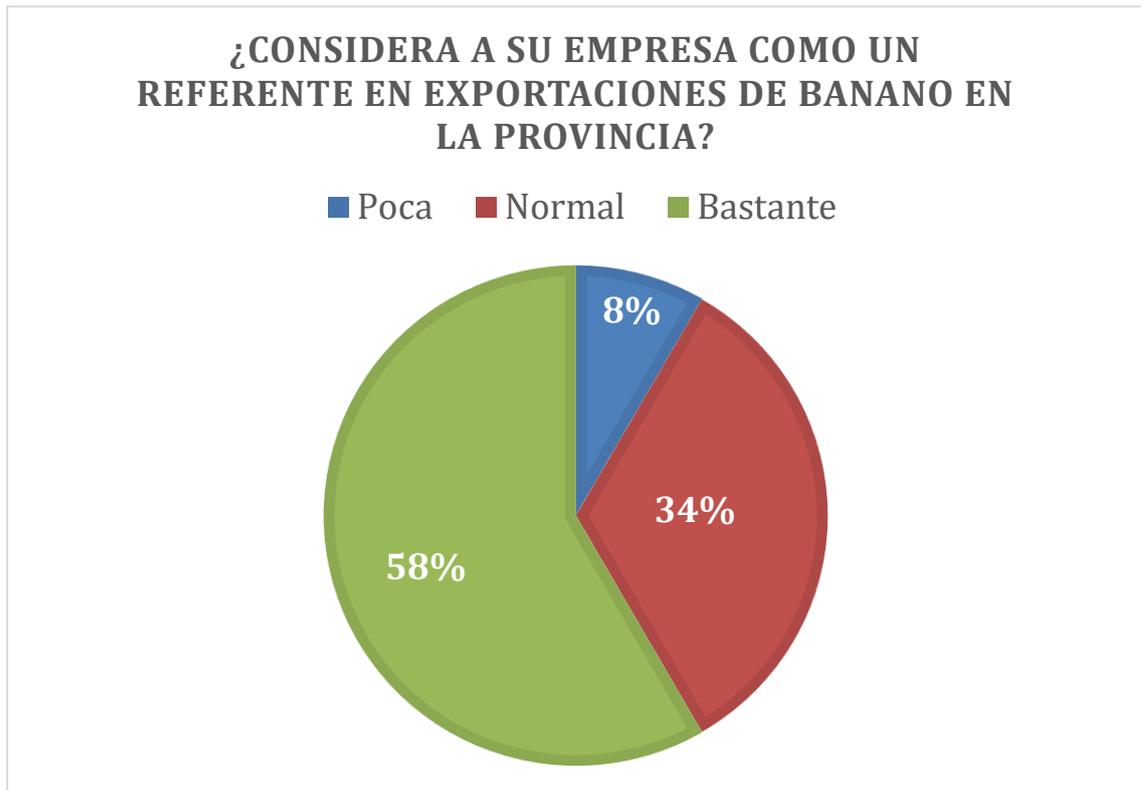
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

Los resultados obtenidos de las encuestas arrojan que el 50% de las empresas estudiadas tienen buen y excelente relación con sus proveedores, mientras que el otro 50% mantienen una relación neutral, por lo tanto, se puede decir, que las empresas encuestadas presentan a manera promedio una relación estable y positiva y estable con los proveedores de su materia prima, que, en este caso, serían los productores de banano existentes en la provincia de El Oro.

**Pregunta N°6:**

**Gráfica 10.** Encuesta: pregunta 6



*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados presentados por las encuestas, el 8% de las empresas estudiadas se cataloga así misma como poco referente de exportación, mientras que el 34% se cataloga como normal y el 58% como un fuerte referente de exportación de banano, por lo que se puede concluir que la gran mayoría de las empresas encuestadas consideran que sus volúmenes de exportación son realmente altos y su presencia en el mercado orense respecto al banano es formidable.

**Pregunta N°7:**

**Gráfica 11.** Encuesta: pregunta 7



*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

El 7% de las 12 empresas encuestadas califican de escala del 1 a 5, con 1 su competitividad en el mercado bananero orense, 13% con 2, el 20% con 3, el 27% con 4 y el 33% con 5. Por lo tanto, como en respuestas anteriores gran parte de las empresas estudiadas, consideran que son una fuerte competencia dentro del mercado bananero de la provincia del El Oro, por lo que ya se da un indicio de la fuerte competencia existente en este sector.

**Pregunta N°8:**

**Gráfica 12.** Encuesta: pregunta 8



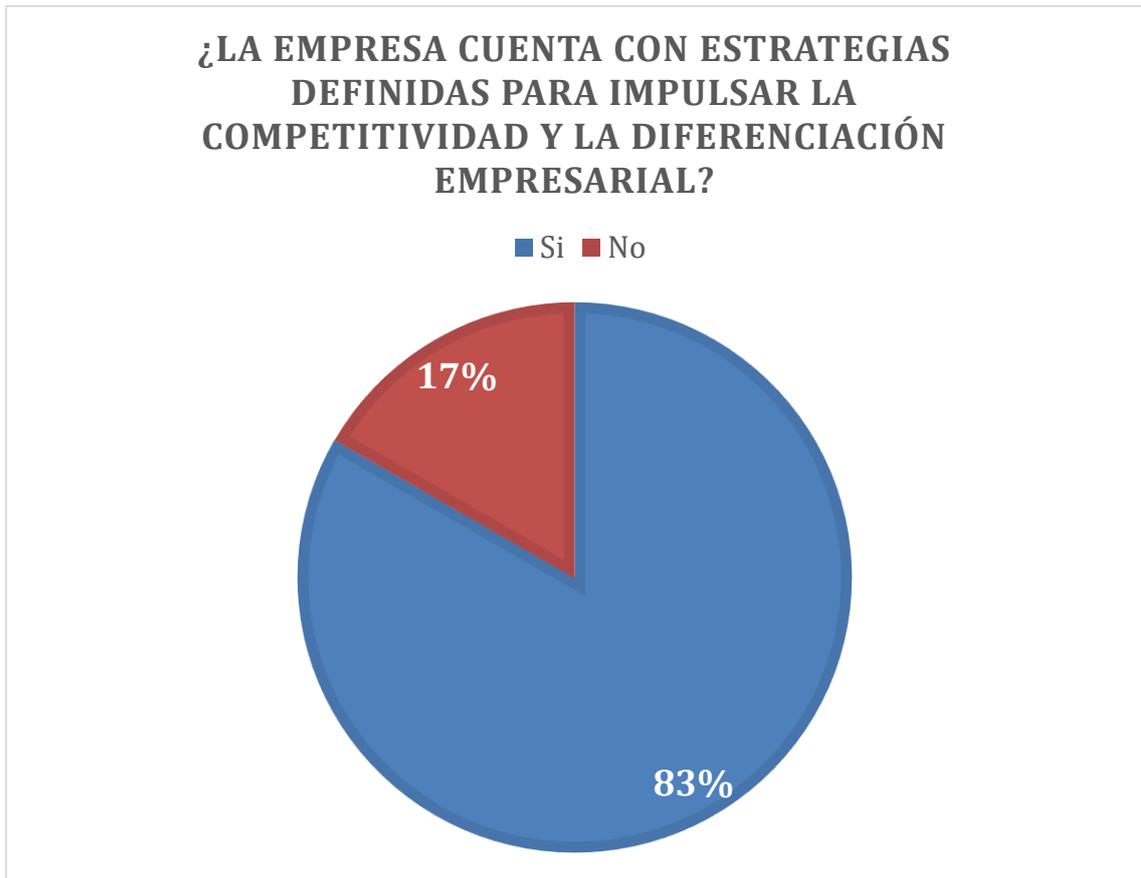
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

Según las respuestas brindadas en las encuestas aplicadas a las 12 empresas, el 8% considera nada necesario realizar estudios o análisis periódicos de la competencia, 17% lo considera poco necesario, el 33% medianamente necesario y el 42% muy necesario, por lo tanto, se sigue demostrando que un número considerable de las empresas encuestadas, no enfocan atención necesaria y debida al estudio de su competencia.

**Pregunta N°9:**

**Gráfica 13.** Encuesta: pregunta 9



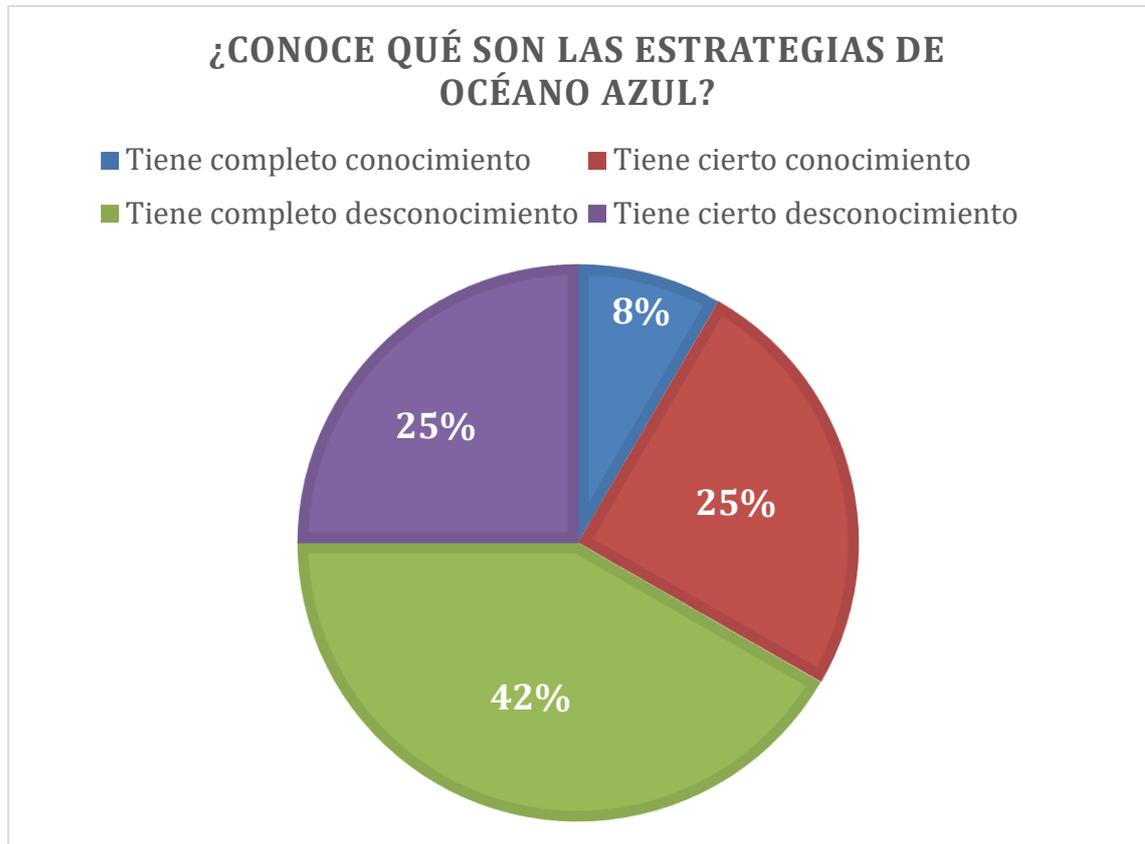
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

De las empresas encuestadas, el 17% de ellas no cuentan con estrategias definidas para impulsar la competitividad y la diferenciación, mientras que el 83% de estas si lo hace, por lo que se puede decir que en las empresas de este sector ejecutan acciones que les permita destacarse en el mercado rojo en el que se encuentran, demostrando de esta manera su interés por ser lideres en la exportación de banano.

**Pregunta N°10:**

**Gráfica 14.** Encuesta: pregunta 10



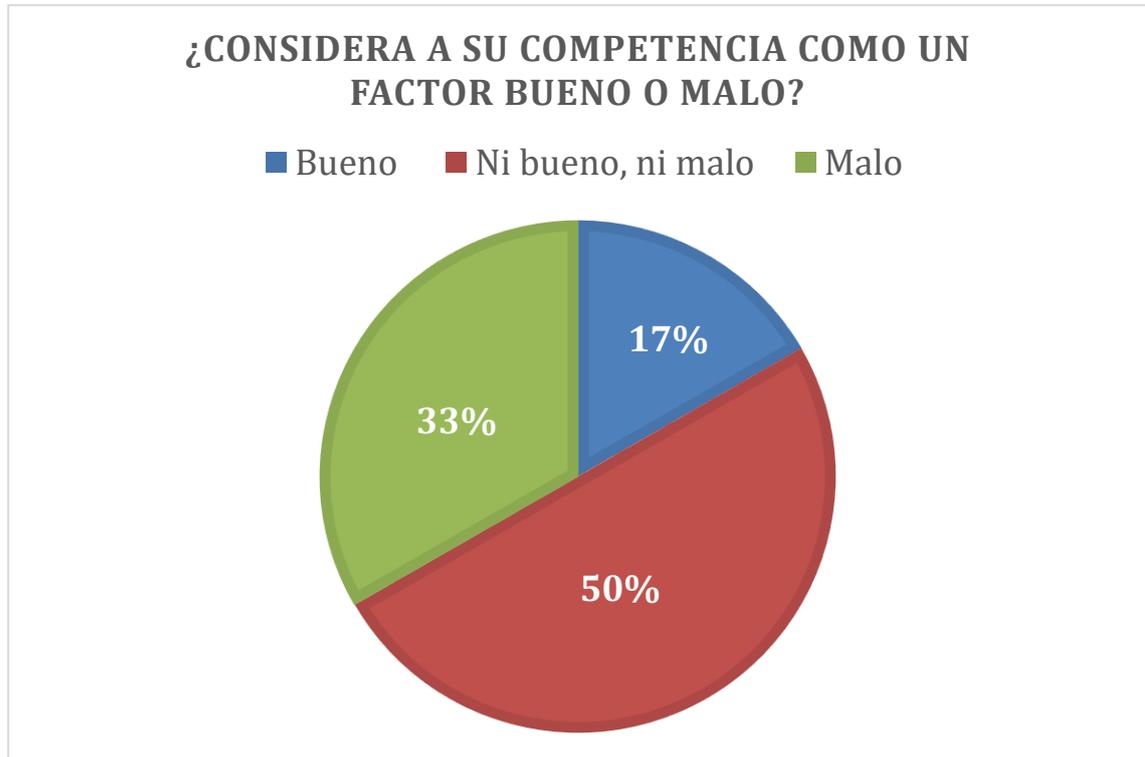
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

Respecto a las estrategias de océanos azul, los datos arrojados de las 12 encuestas aplicadas demuestran que el 8% de las empresas estudiadas tienen completo conocimiento sobre estas, el 25% tienen cierto conocimiento, el otro 25% tiene cierto desconocimiento y el 42% no tiene completo desconocimiento de las estrategias. Entonces, al realizar el análisis, se puede enfatizar en la escasez del conocimiento sobre lo que es y cómo funciona el océano rojo y el océano azul de los mercados, así mismo se logra constatar el alto desconocimiento sobre las formas de competencia leales que existen.

**Pregunta N°11:**

**Gráfica 15.** Encuesta: pregunta 11



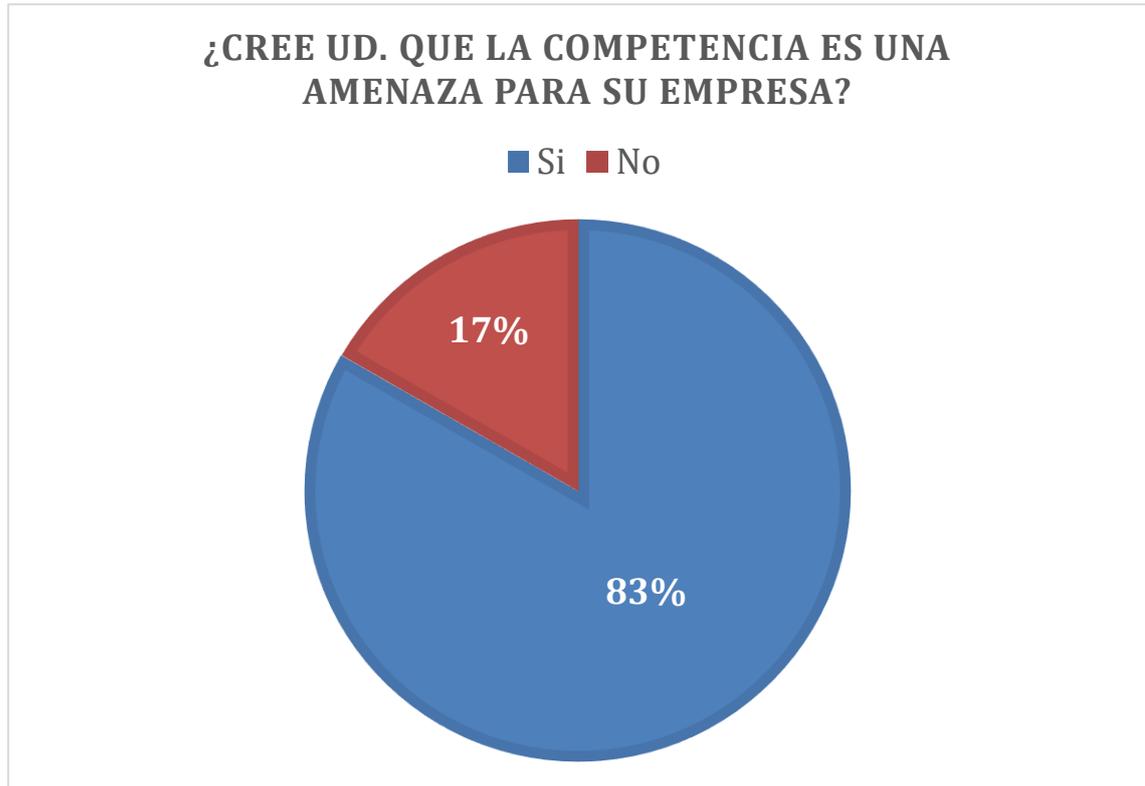
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

Aproximadamente el 17% de las empresas estudiadas consideran a la competencia como un factor bueno, 33% como un factor malo y el 50% como un factor ni bueno ni malo, por ende, se puede aludir a la idea de que, entre las empresas encuestadas en su mayoría, tienen una mala percepción de la competencia como tal, por lo tanto, sus conocimientos sobre esta pueden ser cuestionables, así como la manera en que la afrontan.

**Pregunta N°12:**

**Gráfica 16.** Encuesta: pregunta 12



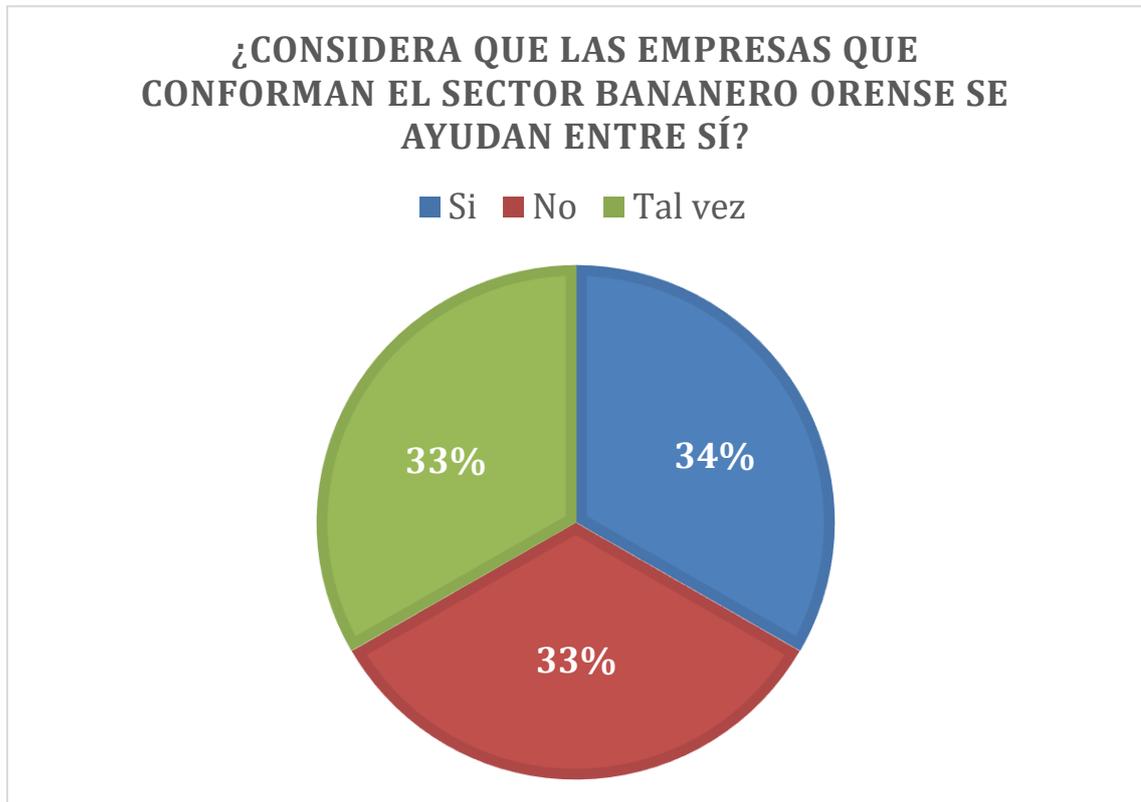
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

De acuerdo con las encuestas aplicadas a las 12 empresas, el 17% cree que la competencia no representa una amenaza en el desarrollo de sus actividades comerciales, mientras que el 83% contestaron que la consideran como una amenaza, comprobando así, la perspectiva negativa que estas empresas tiene sobre lo que es la competencia y su posible impacto en sus actividades y rendimiento económico dentro del sector bananero.

**Pregunta N°13:**

**Gráfica 17.** Encuesta: pregunta 13



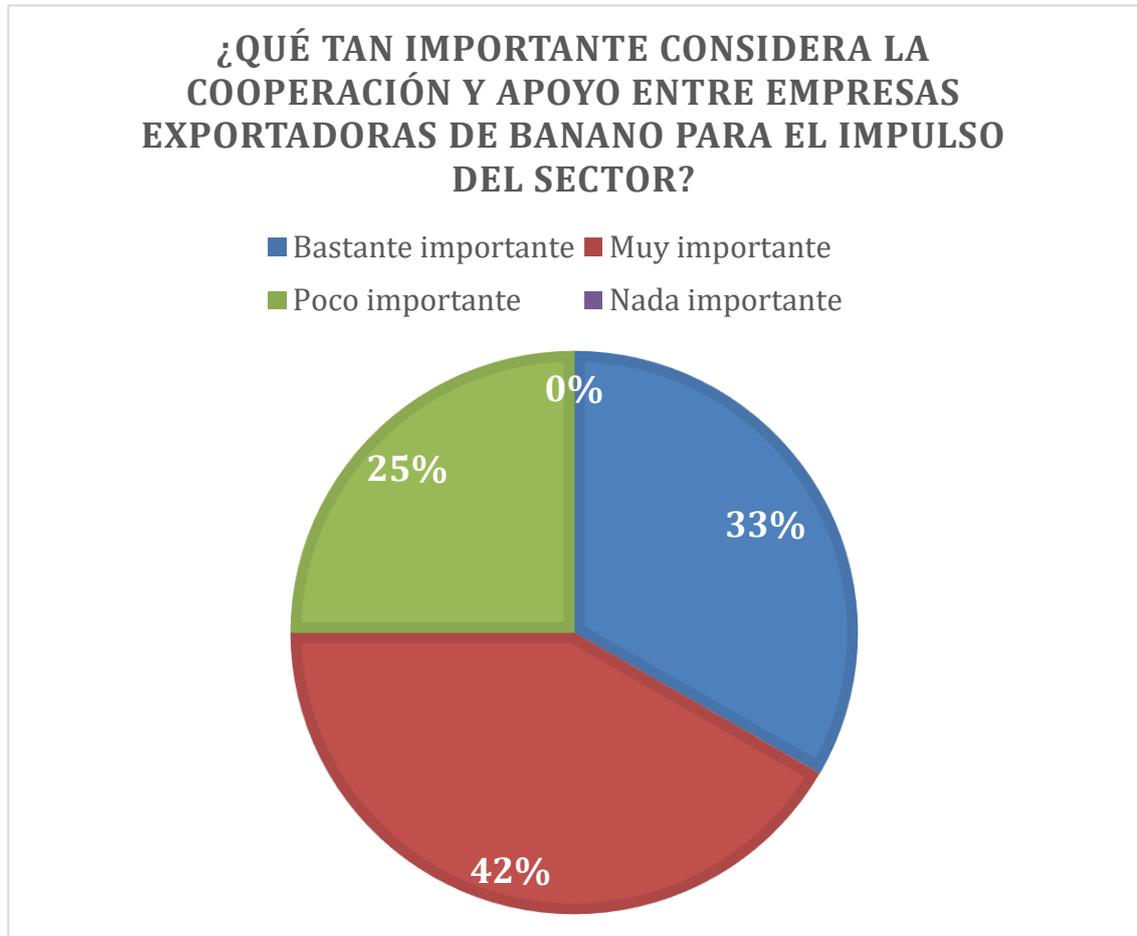
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

Sin embargo, de acuerdo con los resultados presentados en la pregunta 12, el 34% de las empresas estudiadas consideran que las empresas bananeras oreñas se ayudan entre sí, el 33% no lo consideran y el otro 33% brindaron una respuesta neutral con la opción de tal vez. Al realizar la respectiva interpretación de los datos, se puede constatar que el 66% de las empresas niegan y dudan sobre la cooperación existente entre las empresas bananeras oreñas, mientras que el 34% la respalda y la afirma.

**Pregunta N°14:**

**Gráfica 18.** Encuesta: pregunta 14



*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

Según los datos brindados por las 12 encuestas aplicadas, el 25% de las empresas consideran poco importante el apoyo y cooperación entre las empresas bananeras, el 33% lo consideran bastante importante y el 42% lo consideran muy importante. Por lo tanto, se puede llegar a la conclusión de que gran parte de las empresas encuestadas consideran importante la cooperación y apoyo entre sí, sin embargo, no realizan acciones que demuestren y lleve a cabo esa ideología.

**Pregunta N°15:**

**Gráfica 19.** Encuesta: pregunta 15



*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

En lo que respecta a la trazabilidad del producto, aproximadamente 25% de las 12 empresas encuestadas no mantienen registros de trazabilidad en toda la cadena de producción, mientras que, por otro lado, el 75% de las instituciones estudiadas sí registran todas las actividades dentro de la cadena productiva.

**Pregunta N°16:**

**Gráfica 20.** Encuesta: pregunta 16



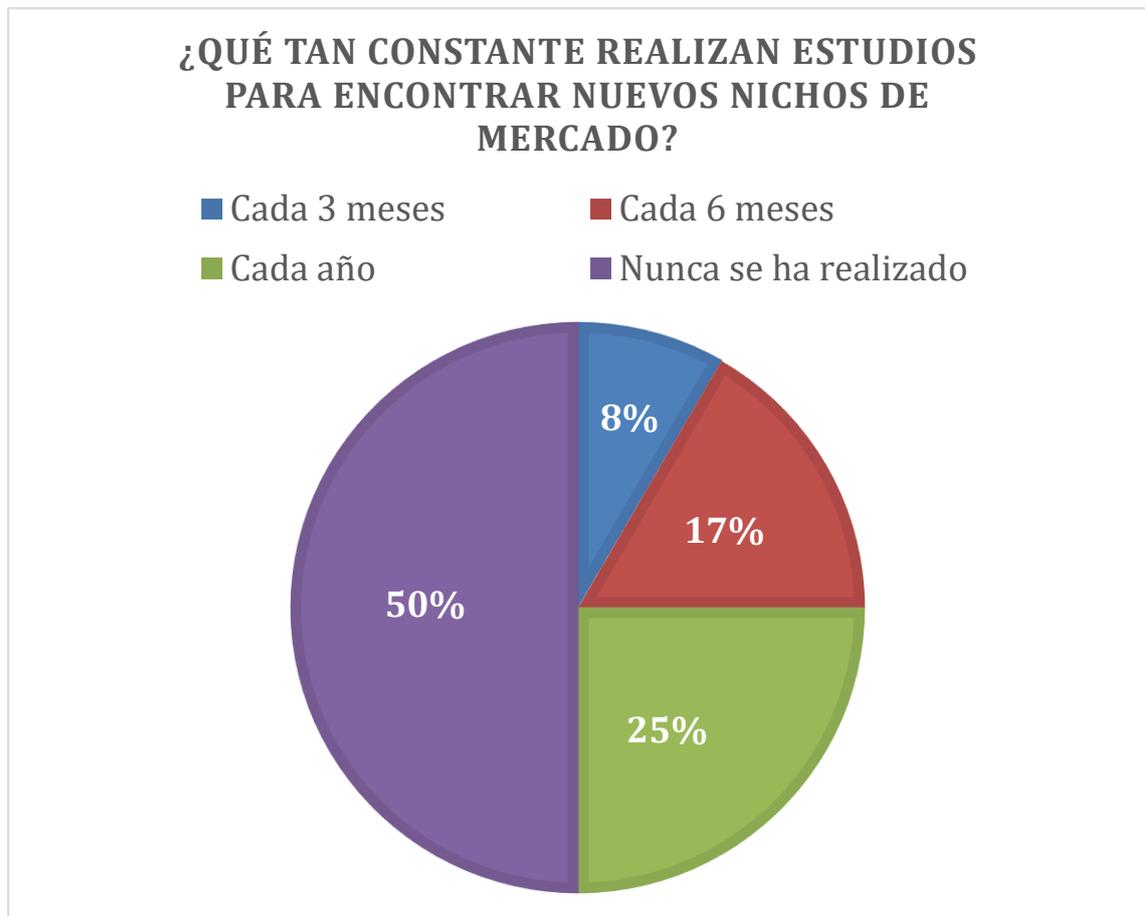
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

Como resultado de las encuestas aplicadas sobre la temática de estudio, el 100% de las empresas contestaron que, sí plantean prácticas de RSE en sus misiones y visiones, por lo cual, se puede sintetizar que en lo que respecta a RSE las empresas son conscientes de su importancia e impacto, por lo que se plantean objetivos y directrices bajo estas temáticas.

**Pregunta N°17:**

**Gráfica 21.** Encuesta: pregunta 17



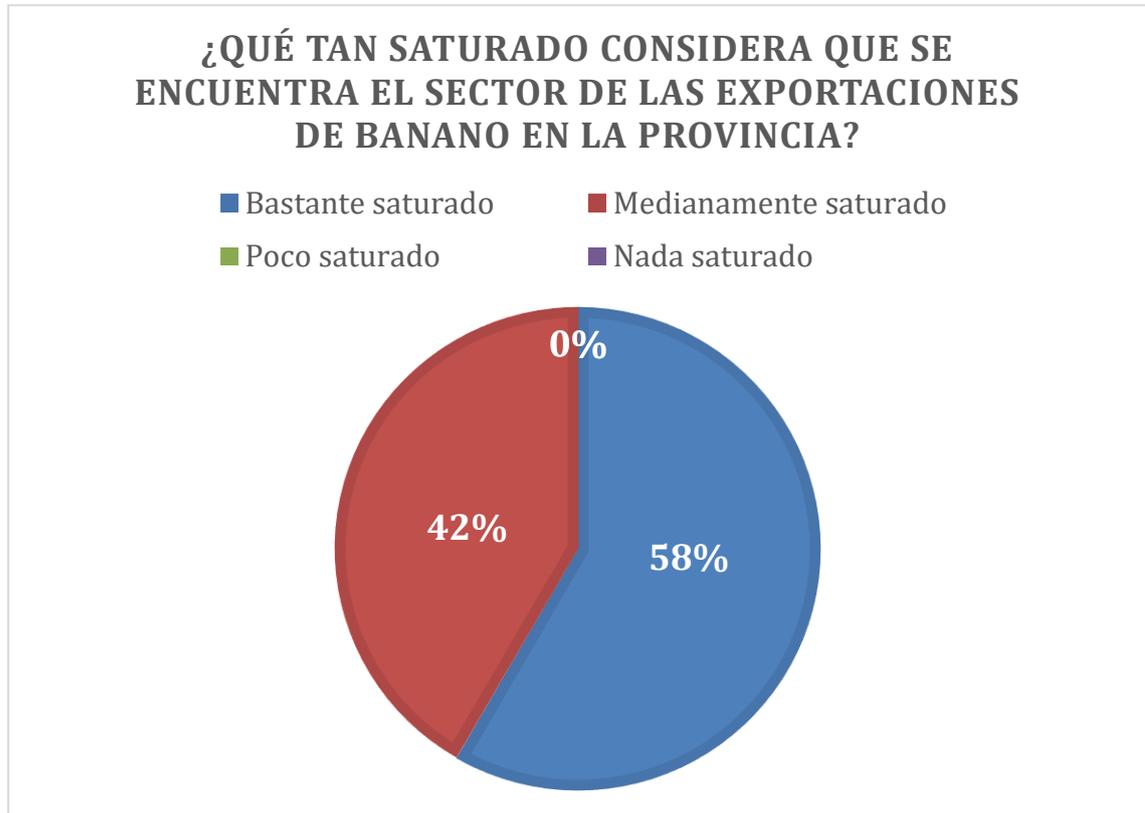
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

En los datos resultantes de las 12 encuestas, específicamente de la pregunta número dieciséis, se obtuvo que el 50% de las empresas encuestadas nunca han realizado un estudio dirigido a encontrar nuevos nichos de mercados a los que estas puedan ingresar, pues, esto sería totalmente normal ya que la actividad de estas instituciones se basa netamente en la venta de banano como materia prima, es decir, sin ningún tipo de valor agregado. Sin embargo, el 8%, 17% y 25% de estas empresas realizan estudios con fines de encontrar nuevos nichos de mercados cada 3 y 6 meses y cada 1 años respectivamente.

**Pregunta N°18:**

**Gráfica 22.** Encuesta: pregunta 18



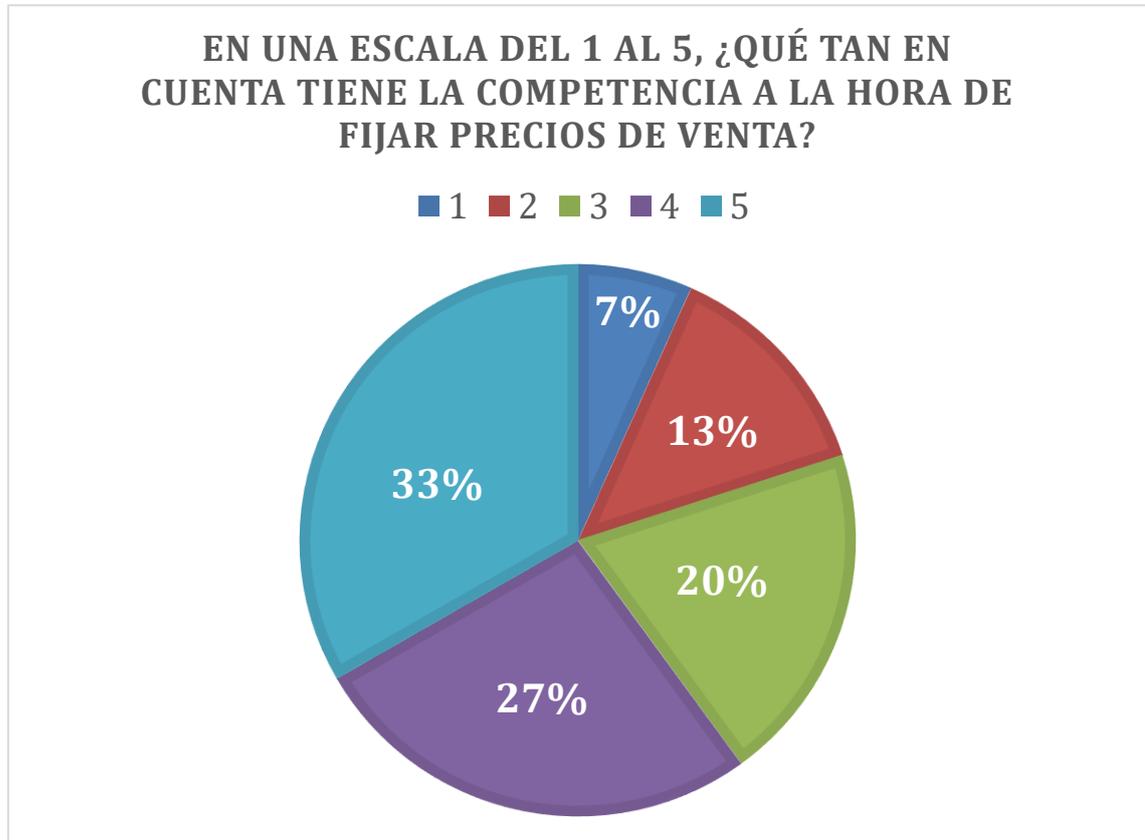
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

De acuerdo con las respuestas brindadas de las 12 encuestas aplicadas, el 58% de las empresas consideran que el mercado bananero está bastante saturado mientras que el 42% consideran que este se encuentra medianamente saturado, demostrando así, la innegable sobre oferta existente.

**Pregunta N°19:**

**Gráfica 23.** Encuesta: pregunta 19



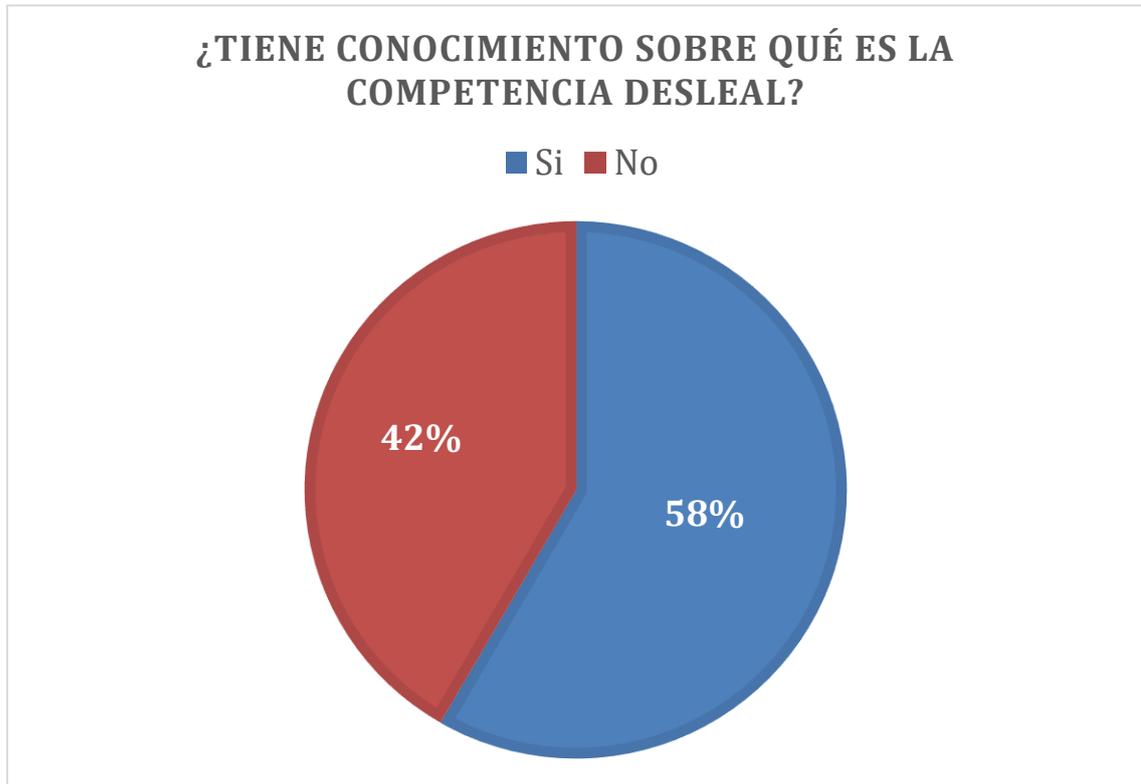
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

El 7% de las 12 empresas encuestadas, califican en una escala del 1 al 5, con 1 la importancia de la competencia en la fijación de precios de venta de su producto, 13% con 2, el 20% con 3, 27% califico con 4 y el 33% que vendría a ser la mayoría, califico con 5. Por lo tanto, se puede decir que, de acuerdo a estos resultados, gran parte de las empresas estudiadas toma muy en cuenta los precios fijados ya en el mercado para la definición del precio final de su producto.

**Pregunta N°20:**

**Gráfica 24.** Encuesta: pregunta 20



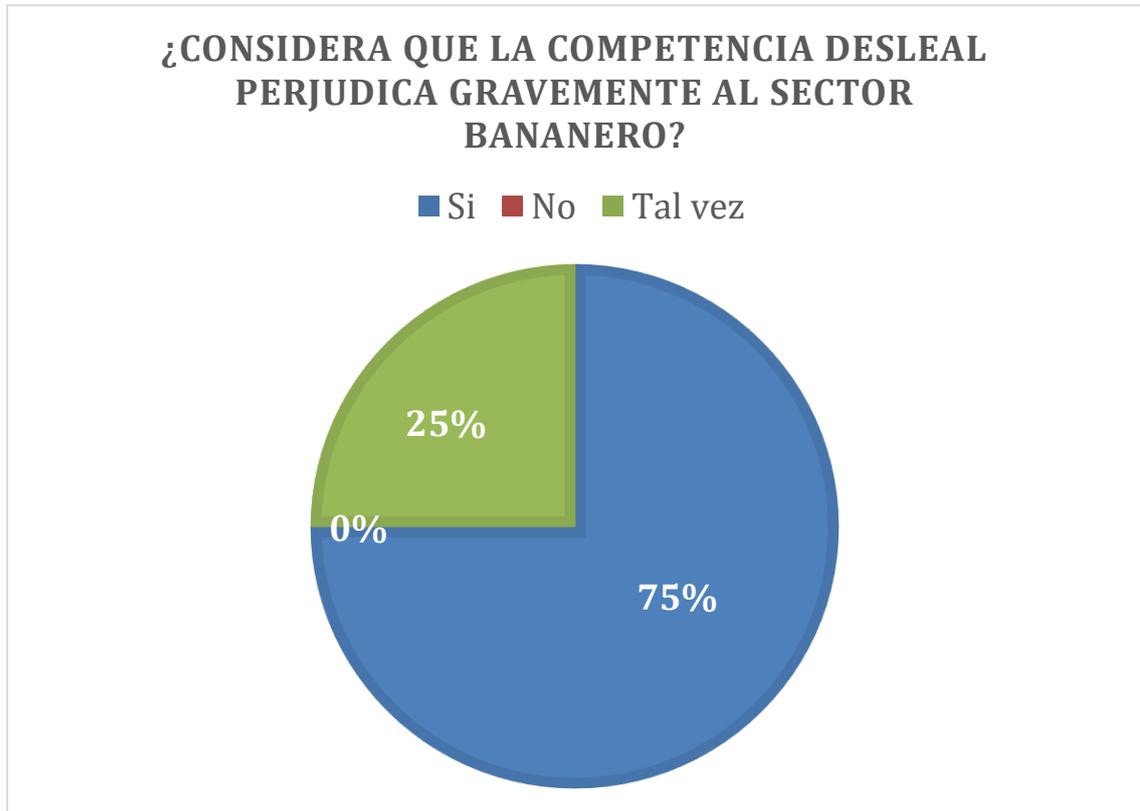
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

Según los resultados de las encuestas realizadas a las 12 empresas bananeras, el 58% si tiene conocimiento sobre lo que es la competencia desleal, mientras que el 42% no tiene el conocimiento sobre este término y lo que implica. A pesar de que la mayoría si es consciente sobre lo que es una competencia desleal, aún existe un número considerable sobre empresas que no tienen idea sobre este tipo de acciones existentes en el mercado en el que se desenvuelven.

**Pregunta N°21:**

**Gráfica 25.** Encuesta: pregunta 21



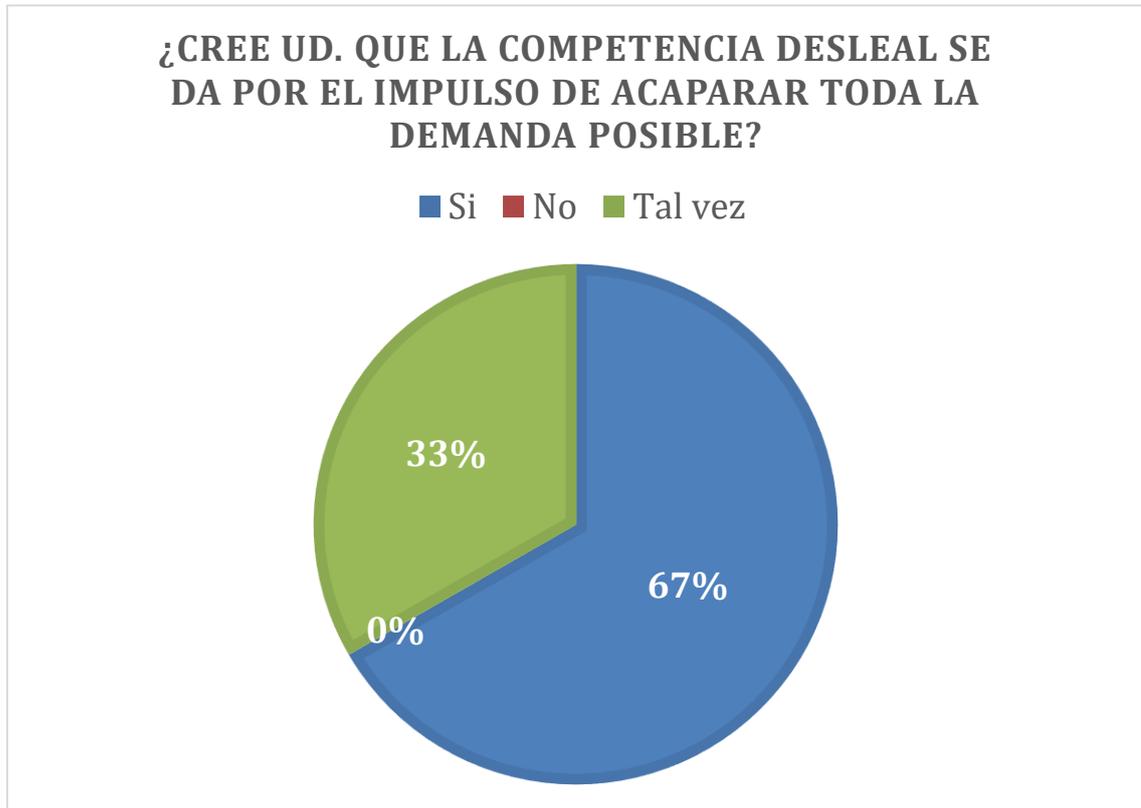
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

Respecto a los resultados de este apartado, el 75% de las 12 empresas estudiadas si consideran que la competencia desleal afecta gravemente al sector bananero oreense, mientras que el 25% cree que tal vez si lo afecta, lo cual continúa respaldando el criterio descrito en el análisis de la pregunta anterior, el cual explicaba que si bien existe gran número de empresas que saben el impacto de la competencia desleal, aún existen empresas que desconocen de esta.

**Pregunta N°22:**

**Gráfica 26.** Encuesta: pregunta 22



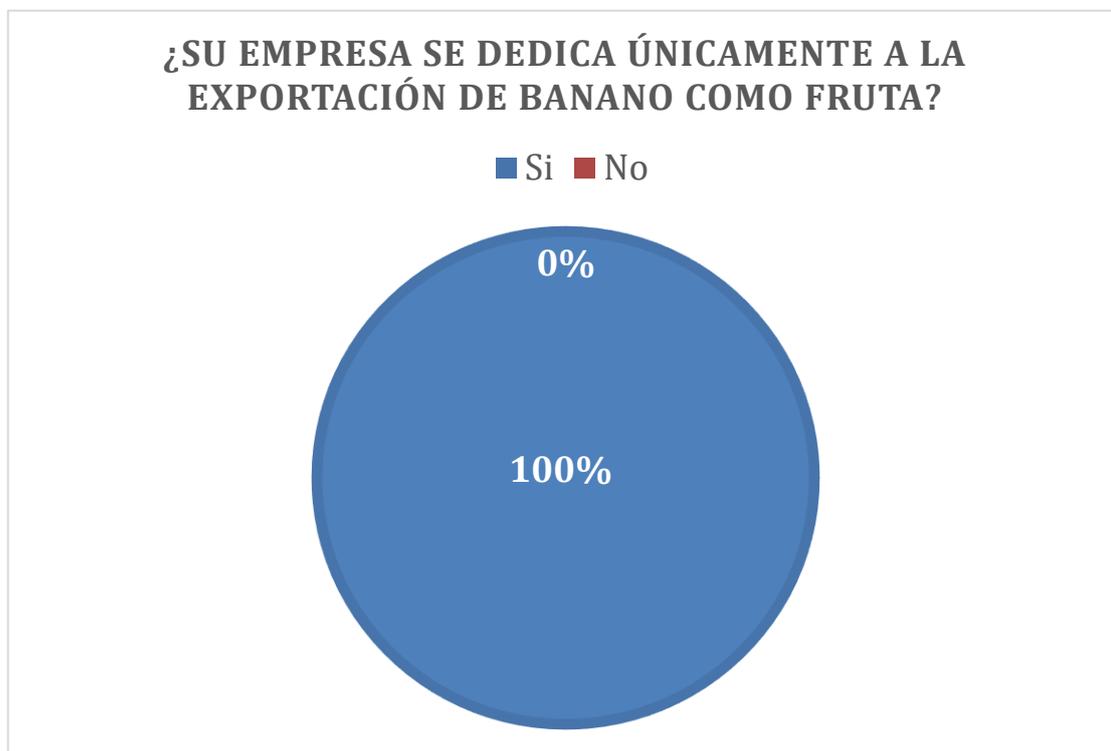
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

El 67% de las empresas encuestadas comparten el criterio de que la competencia desleal se da por el impulso de acaparar toda la demanda posible existente en los mercados extranjeros. Mientras que el 33% de las empresas creen que puede o no ser un factor primordial de la práctica de estas acciones desleales.

**Pregunta N°23:**

**Gráfica 27.** Encuesta: pregunta 23



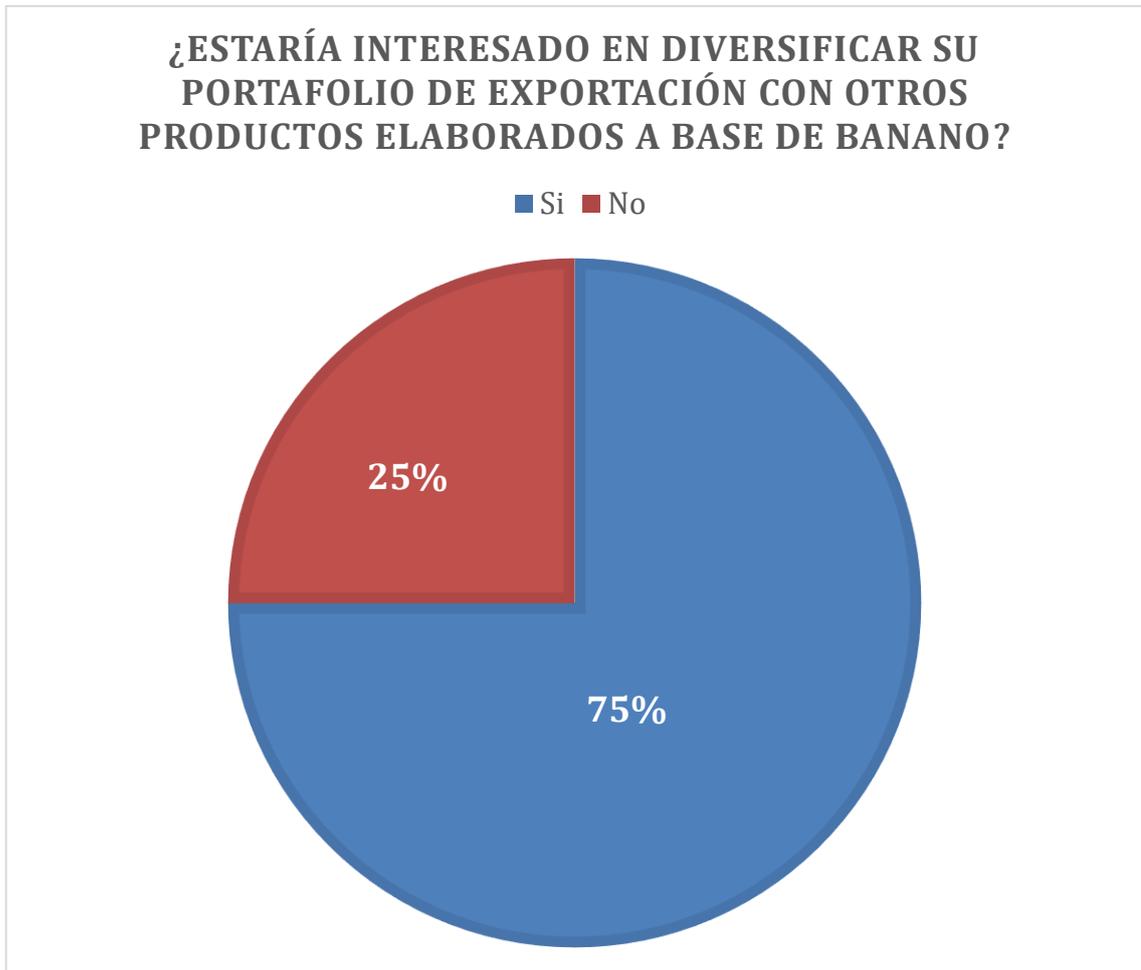
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

De las empresas encuestadas, según los resultados obtenidos, el 100% de las empresas estudiadas se dedican exclusivamente a la venta internacional del banano como fruta, es decir, a su comercialización como materia prima sin ningún tipo de transformación.

**Pregunta N°24:**

**Gráfica 28.** Encuesta: pregunta 24



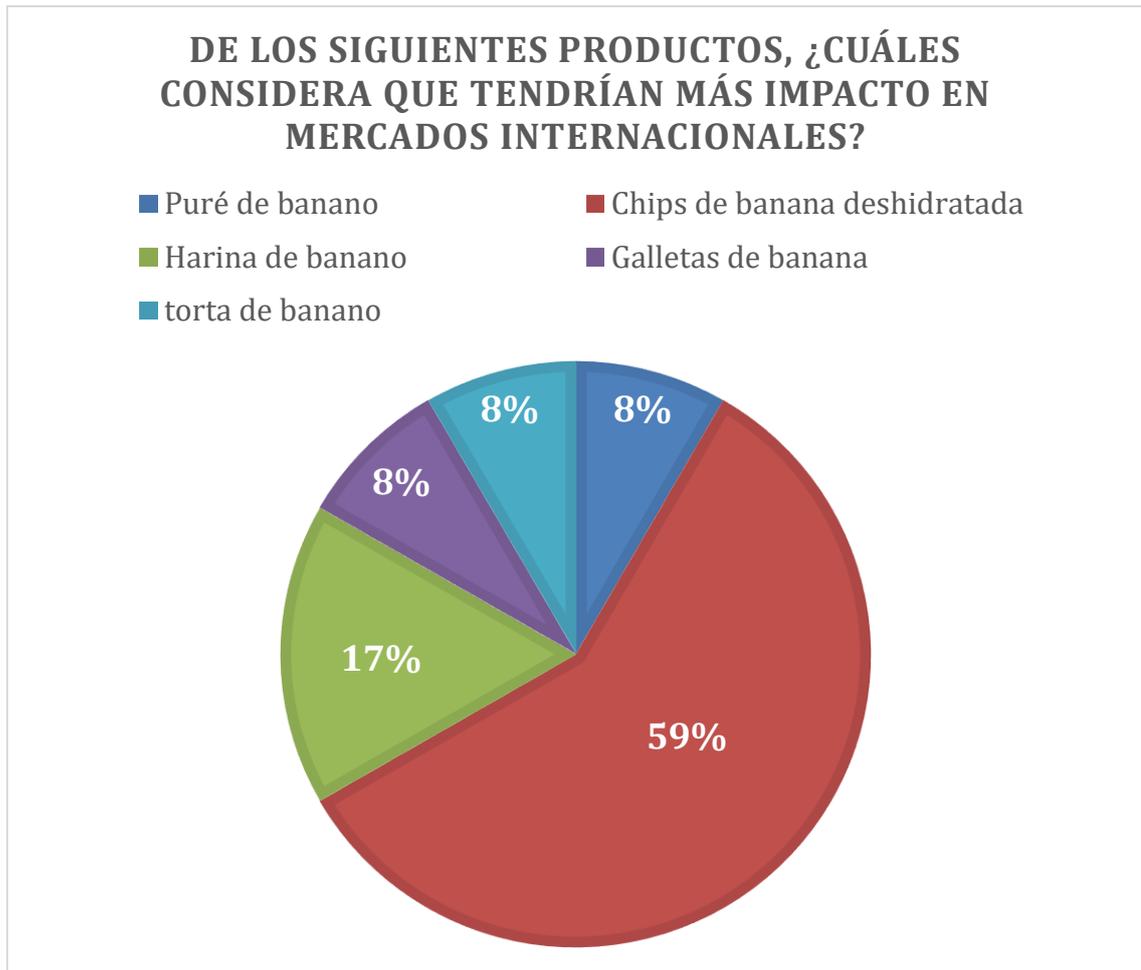
*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

De las entidades económicas estudiadas, el 25% estipula que no está interesada en querer diversificar su portafolio de exportación con otros productos a base de banano, mientras que el 75% sí lo está. Lo que refleja un claro deseo de escapar del contexto de competitividad en la que se encuentran actualmente las empresas exportadoras de banano orenses.

**Pregunta N°25:**

**Gráfica 29.** Encuesta: pregunta 25



*Nota.* Elaborado por los autores

**Análisis:**

De acuerdo con los datos resultantes de las encuestas aplicadas a las 12 empresas, el 8% de estas consideran que el pure de banano tendría mayor impacto en los mercados internacionales, el otro 8% consideran que son las galletas de banano, otro 8% que la torta de banano, el 17% que la harina de banano y finalmente, el 59% consideran que son los chips de banano deshidratados. Por ende, se puede considerar que los chips de banano son un potencial producto de éxito en el extranjero, según el criterio de las empresas estudiadas.

### **3.1.2 Entrevista**

Entrevista desarrollada al Ing. Peter Zambrano:

#### **1. ¿Cuál es la función que usted cumple dentro de su trabajo?**

Yo trabajo en el Ministerio de Agricultura y Ganadería en el departamento de Musáceas, me dedico a la inspección de sembríos de banano de productores locales.

#### **2. ¿Qué conocimiento tiene sobre el sector bananero orense?**

Actualmente el sector bananero está pasando por una etapa de transición debido a factores perjudiciales como la guerra entre Ucrania, Rusia y sus países aledaños. A los productores no les están pagando los precios oficiales, la caja la pagan hasta en \$3,50 y \$4,50 cuando su precio oficial es \$6,25.

#### **3. ¿Podría contarnos cómo ha sido su experiencia en relación a la producción de banano?**

En este momento debido a que estamos en época de frío hay una escases de fruta ya que el frío retrasa su crecimiento y perjudica al racimo en grados y calibración. Y esto ha afectado enormemente a los productores ya que varios recién ahora se estaban recuperando del golpe de sigatoka que sufrió su producción y por medio del gobierno están recibiendo ayudas como kits tecnológicos, subvención de urea, subsidios, fertilizantes y también con la compra de una cierta cantidad de racimos por hectárea a cada productor. Algo que noto mucho es que cada vez más las empresas exportadoras quieren exportar directo y no depender de los productores y haciendo que estos productores están en riesgo de desaparecer.

#### **4. De acuerdo a su percepción. ¿Cuál es la importancia de la producción de banano en la economía ecuatoriana?**

En cuanto a producción de banano, durante los últimos años ha decrecido por cuestión de pandemia afectando principalmente al recurso humano y ahora estamos en un proceso de recuperación. Pero si bien es cierto, este decaimiento no fue tan grande como en otros rubros. La actividad económica del banano no ha parado y su exportación básicamente ha mantenido al país contribuyendo enormemente a la economía nacional y sustentar un poco la crisis que estamos pasando.

#### **5. ¿Cuál es su punto de vista ante la gran cantidad de empresas exportadoras que existen en la provincia de El Oro?**

En la provincia de El Oro existe una cantidad de entre 60 a 70 empresas exportadoras registradas en el sistema del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y entre más empresas haya mayor es su anhelo por acaparar la mayor cantidad de ventas. Esto lleva a que

perjudiquen a los productores de varias formas, por ejemplo, como dije anteriormente hay medianos y pequeños productores que apenas se están recuperando del golpe de la sigatoka y hay otros que aún no lo hacen entonces las grandes empresas exportadoras aprovechan para comprar estas tierras y así cosechar su propia fruta y no depender de los productores, y ellos lamentablemente deben ceder ya que necesitan recuperar el capital perdido.

**6. En relación a la pregunta anterior, ¿Cree usted que hay una saturación de venta internacional de banano?**

Por mi experiencia personal yo creo que sí existe una saturación. Y debido a esto me han comentado que las exportadoras ahora están apostando por el cultivo y cosecha de su propia fruta en la provincia de Santa Elena ya que es una zona productiva de banano no tan explotada como en nuestra provincia. Lo cual afecta enormemente a la producción orense ya que está en riesgo de desaparecer afectando a las 20.000 a 30.000 familias que viven de esto.

**7. ¿Qué opina sobre la competencia entre empresas exportadoras de banano orenses?**

Debido a la gran cantidad de empresa exportadoras de banano se puede decir que existe una competencia bastante grande ya que se busca acaparar la mayor cantidad de exportaciones y no siempre de manera leal sino les da paso a prácticas no tan leales como no pagar el precio justo a los productores.

**8. ¿Ha escuchado alguna vez sobre la existencia de competencia desleal entre empresas exportadoras de banano?**

Como en todo sector económico, el sector del banano no está exento de sufrir ciertas prácticas que se podrían considerar desleales por parte de las grandes empresas exportadoras hacia los productores, entre ellos mismos y al funcionamiento del mercado en sí.

**9. ¿Cómo cree que afecta la competencia desleal a la producción y comercialización de banano?**

Hay bastantes situaciones en este sector que es el bananero. Los medianos y pequeños productores no logran conseguir un cupo para poder exportar y mandar su fruta al exterior ya que las mismas empresas les ponen trabas para recortar su cupo y darles un cupo mayor a las grandes fincas que son de las mismas empresas. Además de no pagarles con el precio justo u oficial por caja de banano, en el exterior la caja de banano fluctúa en lo normal,

por ejemplo, en Estados Unidos se vende entre \$25 a \$30 la caja, y acá no respetan el precio oficial cuando allá si lo hacen.

**10. ¿Qué prácticas desleales considera que actualmente están afectando al sector bananero orense?**

Como se dijo en anteriores puntos y en base a mi experiencia, considero que los principales afectados son el sector productor agrícola ya que tienen que aceptar precios más bajos de los regulados por su banano.

**11. ¿Cuáles serían las posibles soluciones para reducir la saturación en la exportación de banano orense?**

Una posible solución podría ser regularizar que el cupo que les da las empresas a los productores sea justo y equitativo con el cupo que se le otorga a su propia producción. Además de que la legalización de las cosechas de las exportadoras se haga aquí en la provincia de El Oro ya que a veces suelen ser legalizadas por otras provincias lo que da paso a posibles actos de corrupción.

**12. ¿Cuál es su punto de vista sobre la diversificación de mercado con productos elaborados a base de banano en las exportaciones ecuatorianas?**

Sería muy bueno que se empiece a exportar productos elaborados a base de banano y que todos los rubros se queden aquí mismo, actualmente la prefectura de El Oro lo están fomentando mucho, pero sería muchísimo mejor que el directamente el Gobierno apoye a los pequeños emprendedores porque lastimosamente estamos acostumbrados a mandar la materia prima al exterior y que luego regrese a nosotros como producto procesado a precios sumamente altos cuando la materia prima es nuestra. Por eso es importante el apoyo del gobierno para poder importar la maquinaria necesaria para producir estos productos

**13. En base a su conocimiento ¿Por qué cree usted que la mayoría de empresas exportadoras de banano se dedican únicamente a la exportación del banano como fruta?**

Porque es más fácil y barato exportar la fruta como materia prima en vez de producir algún producto con valor agregado para sacarle más utilidad a la fruta. Además de que ya nos hemos acostumbrado a no industrializar productos ya sea por falta de incentivo, interés o que no se realizan estudios de mercado adecuados.

**14. ¿Considera relevante la industrialización de productos para la economía ecuatoriana?**

Sí la considero necesaria porque el país necesita desarrollo industrial para salir adelante y no depender únicamente de la materia prima que luego regresará a nuestro país como

producto elaborado pudiendo nosotros crear ese producto desde el principio y venderlo de tal manera que genere hasta más ingresos a la empresa y el país.

**15. Desde el punto de vista profesional, la dependencia económica que tiene el Ecuador en la exportación de petróleo y materias primas, ¿Es un factor positivo o negativo?**

No creo que sea ni positivo ni negativo ya que hay muchos pros y contras que deben tomarse en cuenta. Aunque la industrialización de productos es algo que debería darse en el país, estos rubros traen muchos ingresos al país por lo cual tampoco deben descuidarse sino tratar de fortalecer ambos puntos de vista.

### **3.2 Estrategias de océano azul**

De manera general, las estrategias son un factor fundamental para el alcance del éxito de cualquier planificación, puesto que ayudan a definir como se alcanzarán los objetivos establecidos (Padilla y Vegas, 2021).

Por lo tanto, tomando en consideración las conceptualizaciones anteriores, se puede establecer que la importancia de las estrategias de océano azul incide en que permite a las empresas encontrar, identificar y aprovechar nuevos espacios en los mercados e industrias existentes por medio de la diferenciación y la creación de valor.

En otras palabras, propone a las empresas una nueva visión y camino hacia el éxito, en donde se cree que no es necesario basarse en la competencia para llegar al establecimiento en una industria y el crecimiento propio como institución financiera. De esta manera, las empresas que aplican estas estrategias obtienen una ventaja frente a las demás, puesto que son capaces de sacar provecho de las necesidades no satisfechas de los consumidores, las cuales no son tomadas en cuenta por el mercado como tal, así mismo, puede ayudar a expandir o ampliar un sector al que pertenece un producto en específico al explorar, estudiar y analizar nuevas posibilidades de comercialización.

Entonces, con la aplicación de las estrategias de océano azul, se logra identificar y aprovechar un nuevo nicho de un producto cuyo mercado se encuentra saturado, se contribuye a la diversificación de este, brindando nuevas maneras de comercializar cierto producto, por lo que, en el caso del banano, el sentimiento de competencia disminuirá entre las empresas exportadoras de banano ya que se estaría redirigiendo la sobre oferta de esa materia prima a otro grupo o nicho de consumidores distintos a los del banano como fruta. En este sentido, las empresas del sector bananero no tendrán la necesidad de optar por prácticas desleales con la finalidad de realizar las mayores exportaciones posibles.

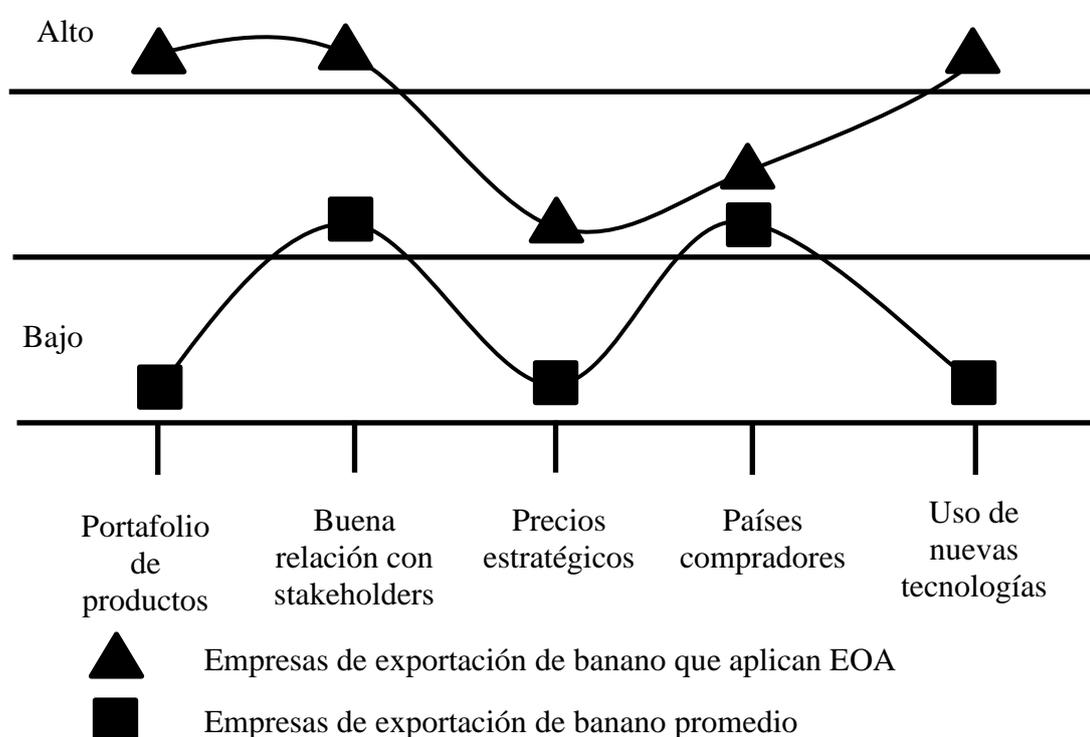
### 3.2.1 Herramientas y esquemas analíticos

#### 3.2.1.1 El cuadro estratégico

Kim y Mauborgne (2005) indican que el cuadro estratégico funciona como una herramienta eficiente para diagnosticar y como una gráfica práctica para construir una estrategia de océano azul fuerte. Su principal propósito es abarcar el esquema actual de la competencia en el mercado ya explorado o conocido con la finalidad de informar sobre aspectos relevantes entorno a los diversos actores participantes en el mercado actual.

La curva de valor es el elemento más fundamental en el cuadro estratégico ya que se compone de una representación gráfica de la participación relativa de la empresa en cuanto a variables referentes a los competidores del mercado. A continuación, presentamos el cuadro estratégico que se ha elaborado teniendo en cuenta los datos obtenidos en las encuestas, entrevista y el estudio bibliográfico:

**Ilustración 2.** Cuadro estratégico empresas exportadoras de banano orenses



*Nota.* Elaborado por los autores

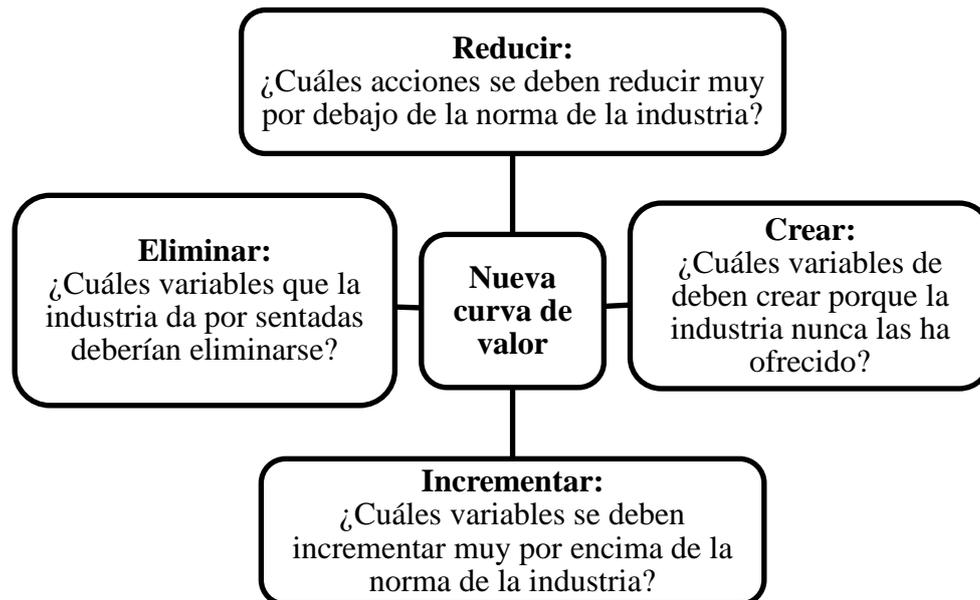
Como se observa en la ilustración, se ha tomado cinco variables para comparar a las empresas de exportación de banano promedio con una empresa que aplica estrategias de océano azul para diversificar el mercado. La primera variable que se toma en cuenta es la de portafolio ya que la mayoría de empresas exportadoras de banano únicamente exportan

la fruta sin diversificar el mercado. La segunda variable se orienta en la buena relación con sus stakeholders (proveedores, competidores, clientes) donde las empresas que aplican estrategias de océano azul tienen mayor ventaja ya que realizan una mayor cantidad de análisis que permitan una mejor relación con los stakeholders. La tercera variable corresponde a los precios estratégicos que se las estrategias de océano azul plantean cómo establecerlos correctamente desde el lanzamiento de un nuevo producto. La cuarta variable corresponde a los países compradores los cuales con la nueva diferenciación de mercado abren puertas a más mercados que las empresas de exportación de banano promedio. Y finalmente la quinta variable sobre el uso de nuevas tecnologías que puede conllevar la creación de nuevos productos, de tal manera que se encuentren en constante actualizaciones tecnológicas.

### 3.2.1.2 El esquema de las cuatro acciones

Para crear una nueva curva de valor, se deben plantear cuatro interrogantes que cuestionen el modelo de negocio y la lógica estratégica de la industria, con el fin de entender la relación entre diferenciación y bajo costo para la creación de nuevas curvas de valor.

**Ilustración 3.** *Esquema de las cuatro acciones*



*Nota.* Kim y Mauborgne (2005, p. 42)

**Eliminar:** Esta pregunta orienta a pensar en qué variables que giran en torno a la competencia desde hace tiempo atrás, se deberían eliminar. Los autores Kim y Mauborgne (2005) indican que estas variables competitivas se las suele dar por sentadas,

aunque es muy probable que por el paso del tiempo hayan perdido su valor o puedan reducir su valor en algún punto. Esto se debe a que existen cambios constantes en los deseos de los clientes y en lo que ellos consideran importante a la hora de adquirir un producto.

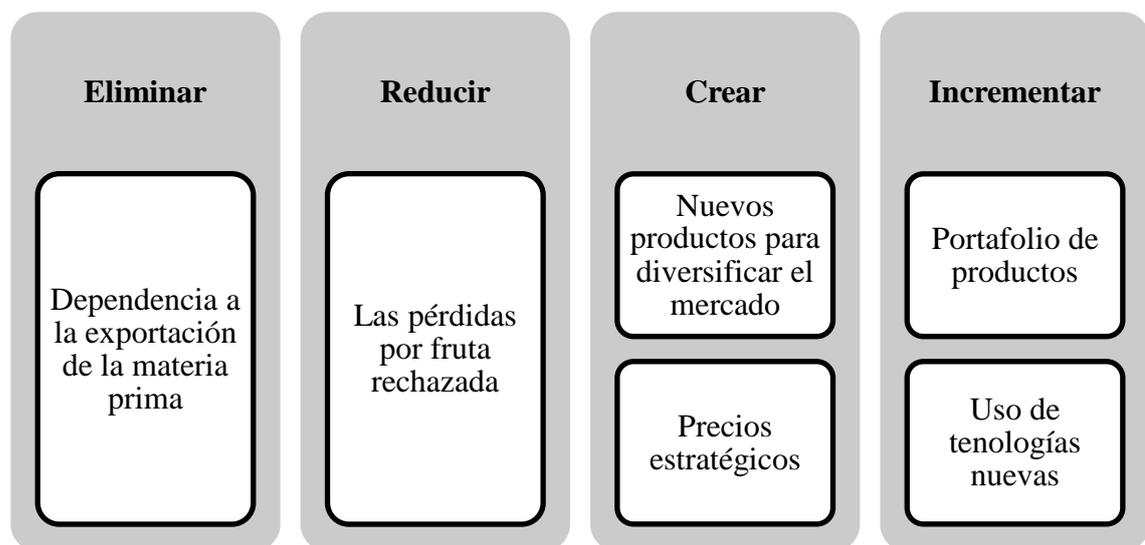
**Reducir:** La siguiente pregunta cuestiona si con el fin de rebasar a sus competidores, la industria ha llegado a exagerar con la dimensión de los productos o servicios. Esto es muy común cuando las empresas llegan a exagerar su atención a clientes, aumentando consecuentemente su estructura de costos sin recibir nada en retribución.

**Incrementar:** Esta interrogante induce a descubrir que variables se debe añadir en la empresa para tener más eficiencia.

**Crear:** Con esta pregunta se pretende descubrir fuentes completamente nuevas de valor para los compradores, es decir, crear una demanda que antes no existía y de tal manera modificar las estrategias de precios de la industria.

En el caso de las empresas exportadoras de banano en la provincia de El Oro, se puede proponer la siguiente matriz de las cuatro acciones:

*Ilustración 4. Matriz de las cuatro acciones en exportadoras de banano en la provincia de El Oro*



*Nota.* Elaborado por los autores

Se busca eliminar la dependencia a la exportación de materia prima y reducir las pérdidas por fruta rechazada ya que son problemáticas comunes dentro de esta industria, para luego crear nuevos productos con el fin de diversificar el mercado con precios estratégicos e incrementar el portafolio de productos de la empresa utilizando nuevas tecnologías.

Según Kim y Mauborgne (2005) para formular una buena estrategia de océano azul se debe tener en cuenta tres características fundamentales:

- **Divergencia:** Cuando una empresa busca la manera de diferenciarse de los demás ganando identidad propia, ya que si se desarrollan estrategias en tono a la competencia se suele tomar medidas similares a ellos y consecuentemente se pierde singularidad.
- **Foco:** Este se debe reflejar en el perfil estratégico o la curva de valor de la compañía.
- **Mensaje contundente:** Es necesario contar con un mensaje fuerte y auténtico. Un buen mensaje no significa únicamente informar la idea con claridad sino también debe anunciarse con la verdad para no perder la credibilidad e interés ante lo clientes.

### **3.2.2 Formulación de la estrategia de océano azul**

En este apartado se realizará los primeros pasos para la correcta formulación de la estrategia de océano azul, siguiendo los debidos alineamientos, matrices y herramientas estipuladas en el libro de los autores Kim y Mauborgne, creadores de las estrategias de océano azul.

#### **3.2.2.1 Reconstrucción de las fronteras del mercado**

Para que las compañías puedan salir de lo que se conoce como el mercado rojo o mercado tradicional, deben mirar más allá de las fronteras que establecen como competir en el mercado. Se debe dirigir la visión hacia alternativas de mercados, nuevos consumidores y servicios o productos que sean complementarios a los productos ya establecidos (Kim y Mauborgne 2005).

Cuando se habla de la reconstrucción de las fronteras del mercado, se hace referencia al primer principio de las estrategias de océano azul, el cual se entiende como aquel proceso al que deben someterse las empresas para poder hallar nuevos mercados y apartarse de sus competidores. El desafío que abarca este principio consiste en analizar, investigar e identificar nuevas oportunidades en la industria que puedan significar la creación de lo que se conoce como océano azul. Cabe destacar que, en este proceso es realmente fundamental que se formulen, planteen y ejecuten las estrategias adecuadas.

Pero en si ¿Cómo se reconstruyen las fronteras de un mercado? Pues de acuerdo con la investigación ejecutada por Kim y Mauborgne (2005) existen seis enfoques para realizarlo, mismos enfoques que fueron catalogados o agrupados como esquema de las seis vías. Estas vías propuestas por los autores son aplicables a todas las industrias y hacen posible que las empresas puedan encaminarse hacia las ideas comercialmente innovadoras para la creación de nuevos mercados.

### **3.2.2.2 Esquema de las seis vías**

#### **Primera vía: explorar industrias alternativas.**

Esta vía gira entorno a la idea de que las empresas no solo tienen competencia con los productos sustitutos, sino que también compiten con empresas de las industrias de productos alternativos. Si bien, los productos sustitutos son todos aquellos bienes o servicios que cumplen la misma utilidad de nuestro producto a pesar de tener características diferentes, mientras que, por otro lado, los productos alternativos no necesariamente tienen la misma utilidad, sin embargo, cumplen con el mismo objetivo (Kim y Mauborgne 2005).

Es importante indicar también que en esta vía se debe responder a dos preguntas esenciales: ¿Cuáles son las alternativas existentes en la industria en la que opera la empresa? y ¿Por qué los clientes se interesan en ellas? Kim y Mauborgne (2005) mencionan que las respuestas a estas interrogantes conducen a las empresas a poner atención a las posibles variables que impulsan a los clientes a preferir otra alternativa además de que, si se logra descartar todo lo demás, se consigue encontrar un nuevo espacio en el mercado en que se puede incursionar.

#### **Segunda vía: explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector.**

Así como se puede crear nuevos espacios de mercados no explorados mediante las fronteras, también se puede realizarlo al explorar grupos estratégicos. Los autores Kim y Mauborgne (2005) establecen que se debe de analizar a los conjuntos de empresas de cierta industria que ejecutan estrategias similares.

Esta vía trata de investigar qué es lo que están haciendo los grupos estratégicos de la industria de nuestra empresa, analizar sus ventajas y desventajas, sacar lo más conveniente de cada uno de ellos y mediante esto realizar la creación de un nuevo mercado o espacio de mercado sin explorar. Aquí también se debe responder a dos interrogantes fundamentales: ¿Cuáles son los grupos estratégicos de nuestra industria? y ¿Por qué los consumidores eligen cierto grupo estratégico en específico o porque se inclinan hacia al otro grupo? La clave está en poder identificar los criterios que adoptan los clientes al momento de optar por un grupo u otro (Kim y Mauborgne 2005).

#### **Tercera vía: explorar la cadena de compradores.**

En lo que corresponde a la tercera vía, se refiere a no solo basar la oferta de los productos hacia los consumidores objetivos. Puesto que, existen diversos tipos de compradores que intervienen directa o indirectamente en los criterios de compra. Por un lado, se mencionan

los clientes que pagan un valor monetario por el bien o servicio, por otro lado, están los usuarios y, por último, están los líderes de opinión. Puede que exista incorporación de estos tres tipos de consumidores, no obstante, en muchas ocasiones pueden ser totalmente distintos.

**Cuarta vía: explorar ofertas complementarias de productos y servicios.**

La cuarta vía se centra en tomar en cuenta todas aquellas variables que afectan a la demanda del producto o servicio principal de la empresa. Para ello, es necesario pensar en el antes, durante y después de la utilización del producto o servicio que se ofrece con el fin de encontrar soluciones complementarias que favorezcan a la demanda del producto. En este punto, también es necesario dar respuestas a las interrogantes como: ¿En qué contexto se utiliza nuestro producto o servicio?, ¿Qué es lo que ocurre antes, durante y después de su utilización? y ¿Cuál sería el producto complementario que ayude a eliminar las variables que afecta a la demanda de mi producto o servicio?

**Quinta vía: explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores.**

Generalmente las empresas compiten las unas con las otras en base a dos principales elementos, el precio y la función del producto o servicio. Sin embargo, existen otras que compiten en base a los sentimientos, es decir, en base a lo emocional. No obstante, lo que resulta llamativo de los productos o servicios muy poca vez es emocional o racional intrínsecamente. Muchas veces su atracción es producto de cómo la compañía ha competido desde el inicio, lo cual ha establecido de manera no directa las expectativas de los consumidores (Kim y Mauborgne 2005).

Los autores creadores de las estrategias de océano azul estipulan que existen dos patrones en las compañías bajo estas orientaciones. Por un lado, las empresas que compiten en base a lo emocional brindan ciertas cosas extras que ayudan a subir su precio, pero no perfecciona la funcionalidad del producto o servicio como tal, por lo que si quitaran ese plus extra quedarían en un modelo de negocio mucho más simple, con reducción de costos y con mayor atracción de clientes. De igual manera, las empresas que compiten bajo la funcionalidad podrían añadir un poco de emoción a su producto o servicio, lo cual les ayudaría a generar más demanda (Kim y Mauborgne 2005).

Esta vía básicamente ayuda a las empresas a crear una especie de balance entre los dos horizontes, el emotivo y el de la funcionalidad para así crear un océano azul en el que se pueda incursionar.

### **Sexta vía: explorar la dimensión del tiempo.**

Explorar la dimensión del tiempo puede resultar más dificultoso y complicado que las vías que se han mencionado con anterioridad, ya que no se trata de predecir el futuro sino de analizar los caminos que ofrecen las tendencias que surgen día tras día. Cabe mencionar que para que las tendencias puedan ser útiles al crear una estrategia de océano azul, deben cumplir criterios como: ser decisivas, irreversible para el negocio y tener fijada una trayectoria completamente clara (Kim y Mauborgne 2005).

No obstante, son contadas las tendencias que realmente tienen influencia en la forma de operar de un negocio. Según lo planteado por la presente investigación, la industria de esta fruta está pasando por una crisis en la que las empresas como reacción a estos sucesos, optan por competir las unas con las otras mediante tácticas no morales que pone en riesgo la estabilidad de la comercialización de esta fruta. Por ello, el enfoque más factible para las compañías pertenecientes a esta industria el cual les permitirá realizar estrategias que las ayuden a crear un nuevo espacio en el que incursionar, es la primera vía denominada exploración de industrias alternativas. Mediante este enfoque las empresas bananeras podrán encontrar oportunidad de éxito en otro nicho de mercado mediante su principal producto estrella el fruto banano, pero realizando diversificación en su oferta exportable mediante productos ya procesados.

#### **3.2.2.3 Elaboración del cuadro estratégico.**

Este proceso consta de cuatro pasos los cuales se basan en las seis vías ya descritas con anterioridad, tiene por objetivo el despertar la creatividad de los trabajadores de la compañía. A continuación, se detalla y explica cada paso a tomar en cuenta para su elaboración:

##### **Primer paso: Despertar visual.**

El despertar visual se trata de saber reconocer que las estrategias implantadas en el momento por la empresa necesitan ser modificadas, eliminadas o incluso cambiadas por completo. En este paso, los ejecutivos deben tener la capacidad de acceder a los cambios que sean necesarios efectuar. El presente cuadro estratégico actúa como especie de alerta que ayuda a la compañía a cuestionar las estrategias que han estado ejecutando.

##### **Segundo paso: Exploración visual.**

El segundo paso denominado exploración visual, consiste en involucrar a los ejecutivos de la organización con el campo de la realidad para que puedan descubrir, constatar y entender de qué manera o con qué objetivo los productos y/o servicios están siendo o no

utilizados por los clientes, para de esta manera realizar informes de primera mano y obtener información valiosa y verídica que servirá para formular las estrategias de océanos azul adecuadas y pertinentes.

#### **Tercer paso: Feria visual de la estrategia.**

En este paso se realiza un cuadro estratégico con lo presenciado en las observaciones e informes del campo. Los ejecutivos en base a esta información plantean estrategias y se realiza una especie de debate de cuál es la más adecuada y acertada para afrontar la situación actual y poder crear un océano azul. El cuadro por realizar en este paso debe cumplir con cuatro dimensiones: Eliminar, incrementar, reducir y crear.

#### **Cuarto paso: Comunicación visual.**

Con el paso descrito con anterioridad, se estableció ya la estrategia a implementar a futuro. Lo que sigue después de este proceso es comunicar de manera efectiva a todos los trabajadores de la compañía para su comprensión de su propósito. Para ello, se debe plasmar los dos perfiles estratégicos de la compañía, el que se estaba ejecutando antes y el que se ejecutara en el futuro, para así, crear un contraste entre ambos y facilitar la comprensión de estas por parte de los empleados, y de esta manera puedan entender la situación en la que se encontraba la empresa y hacia donde pretende llegar con las estrategias a implementar en un futuro.

#### **3.2.2.4 Ir más allá de la demanda existente**

Según Kim y Mauborgne (2005) para lograr la tan anhelada innovación en valor y reducir riesgos de escala al crear un mercado nuevo para un nuevo producto, es de vital importancia ir más allá de la demanda existente, es decir, ir más allá de los océanos rojos para crear océanos azules. Para aumentar la dimensión de sus océanos azules, las empresas deben tomar direcciones contrarias a las tradicionales, es decir, en vez de centrarse en los clientes ya existentes deben centrarse en sus no clientes. Y de igual manera, no se deben centrar en las diferencias entre compradores sino aprovechar las preferencias que los clientes tienen en común. De esta forma, las empresas pueden ir más allá de la demanda existente para desbloquear un nuevo flujo de clientes que no existía antes.

#### **3.2.2.5 Los tres niveles de los no clientes**

Con la finalidad de convertir esa potencial demanda en una nueva demanda real a partir de nuevos clientes, las empresas tienen que desarrollar una comprensión profunda del universo de los no clientes.

### **No clientes de primer nivel**

Estas son las personas que están a punto de convertirse en no clientes y que consumen mínimamente lo que el mercado ofrece mientras descubren algo mejor y cuando encuentran lo que están buscando, abandonan sin problemas esa opción. Si el mercado concentra una gran cantidad de este tipo de clientes significa que está estancado y sin desarrollo. Sin embargo, se puede aprovechar esta situación ya que estas personas significan que existe una demanda que no está siendo satisfecha ni explorada.

### **No clientes de segundo nivel**

En este nivel se encuentran aquellas personas que no utilizan lo que actualmente ofrece el mercado o no tienen los medios para utilizarlo por dos razones: lo encuentran inaceptable o fuera de su alcance. Y para satisfacer sus necesidades, utilizan otros medios o simplemente las ignoran. Para los no clientes que se rehúsan, se puede tomar la oportunidad ya que también existe una demanda que no está siendo aprovechada.

### **No clientes de tercer nivel**

Este nivel es el más alejado a los clientes ya existentes de una industria. Por lo general, las empresas no suelen considerar a estos no clientes tan inexplorados como potenciales clientes, esto se debe a que se piensa que las necesidades de estos no clientes son ajenas a nuestra industria y pertenecen a otro mercado. Es por eso que se debe aprovechar a estos posibles clientes objetivos ya que existe un potencial que no está siendo aprovechado en su totalidad.

**Ilustración 5.** *Matriz no clientes empresas exportadoras de banano en la provincia de El Oro*



*Nota.* Elaborado por los autores

En el caso de las empresas exportadoras de banano se ha propuesto en el primer nivel de no clientes a los niños, ya que en este grupo de personas es más común que consuman el banano en fruta en mínima cantidad o lo hagan únicamente por exigencia de los adultos ya que no consideran que es un producto llamativo para ellos. En el segundo nivel se

encuentran las personas que no consumen fruta, puede ser por motivos de gustos personales o también puede ser por motivos de practicidad, ya que, por ejemplo, es más práctico llevar en una lonchera para el trabajo o lugar de estudio una bolsa de chips de banana que la fruta en sí. En el tercer nivel de los no clientes, se coloca a los consumidores de snacks saludables, como se propuso anteriormente en el marco teórico de la presente investigación, existe un aumento en el consumo de fruta deshidratada ya que se la considera un snack saludable al no contar con azúcares añadidos ni ser fritos. Entonces se puede aprovechar que la fruta madura deshidratada está en auge para proponer este nuevo producto en la oferta exportable que la empresa ofrece a los clientes en el exterior.

### **3.2.2.6 Aplicar la secuencia estratégica correcta**

Tal como lo indica Kim y Mauborgne (2005) para saber si su estrategia de océano azul es viable o idónea, proponen una matriz que propone una secuencia que responde interrogantes sobre la utilidad para el comprador, precio, costo y adaptación (**Ver. Anexo E**). Partiendo del punto de la utilidad que tendrá el comprador, es importante analizar si el servicio o producto ofrece un buen beneficio y tiene una razón realmente convincente para que el comprador adquiera el producto. Sin lo anterior, no hay posibilidad de crear océanos azules. Cuando esto sucede, aparecen dos opciones: repensar la idea o rechazarla. El segundo paso es establecer un precio estratégico, y este debe establecerse con el fin de atraer a los compradores objetivo y que ellos tengan la capacidad de pago por el producto o servicio. El tercer punto a tomar en cuenta es el costo, no se permite que los costos bajos fijen los precios y tampoco se deberían reducir las ganancias porque los costos altos inhiben las ganancias a precios estratégicos. Si no se cumple con el objetivo de costo, se debe desechar la idea o replantear la idea debe descartarse o rediseñarse porque el océano azul no será rentable. Como último paso es desde un inicio afrontar los obstáculos que pueda frenar la adopción de la estrategia de océano azul en el mercado.

En el caso de las empresas exportadoras de banano en la provincia de El Oro se plantea que la propuesta de océano azul sí ofrece una utilidad para el comprador además de contar con un precio accesible para los futuros clientes. Los costos generarán rentabilidad en realización al precio de venta ya que los costos de fabricación del producto no serán tan altos. En cuanto a los obstáculos, se encuentra que las empresas exportadoras de banano no quieren salir de su zona de confort y no se arriesguen a exportar otros productos que no sea la fruta como materia prima tradicional. Para superar este obstáculo se presenta

esta estrategia como una herramienta mediante matrices para dar a conocer a las empresas que la innovación a través de la diversificación de productos es posible y viable.

### 3.2.2.7 Mapa de utilidad para los compradores.

El mapa de utilidad del comprador proporciona una visión más amplia de las palancas o recursos que una empresa puede utilizar para ofrecer una utilidad distintiva a un cliente que llame su atención, así como las diferentes experiencias que un comprador puede tener con un producto o servicio en particular durante las seis etapas que conforman este ciclo. Para el caso de los chips de banana que es el producto propuesto por la presente investigación para incursionar en una nueva dimensión de océano azul, se realiza el siguiente mapa de utilidad para los compradores basándose en el propuesto por Kim y Mauborgne (2005), donde se observa cuáles son las nuevas utilidades para el comprador que la nueva oferta propone a la empresa y a sus potenciales clientes:

**Ilustración 6.** Mapa de la utilidad para los compradores de chips de banana

		<b>Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador</b>					
		1. Búsqueda	2. Compra	3. Uso	4. Comple- mentos	5. Mante- nimiento	6. Desecho
Las seis palancas de la utilidad	Productividad del cliente			✘			
	Simplicidad	✘	✘				
	Comodidad			✘			
	Riesgo						
	Diversión e imagen			✘			
	Amabilidad medio ambiente						✘

*Nota.* Elaborado por los autores

Como podemos observar, la propuesta de océano azul ofrece simplicidad en la búsqueda y compra del producto, ya que se puede conseguir fácilmente en supermercados o tiendas de conveniencia. Su utilidad se concentra más en el uso donde generará más productividad del cliente al mejorar su resultado de uso, también es más cómodo por la practicidad del producto además de ser una presentación del producto más divertida para atraer segmentos de no clientes como en el caso de los niños. La propuesta también es

amigable con el medio ambiente en la etapa de desecho al presentarse en bolsas oxo-biodegradables aptas para el envase de alimentos.

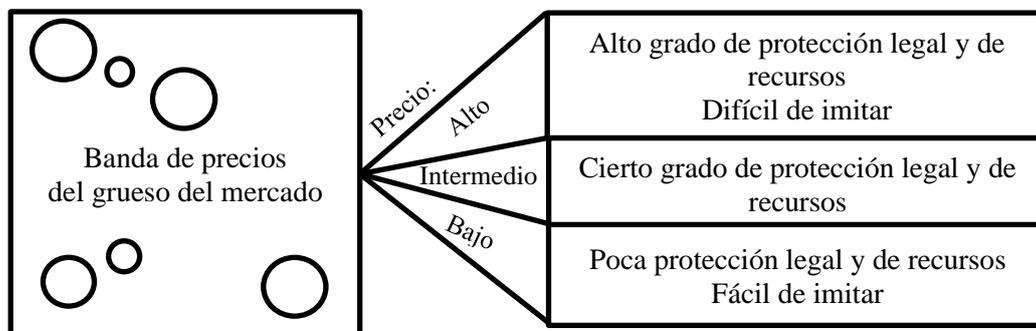
### 3.2.2.8 Identificación de los obstáculos a la utilidad para el comprador.

De acuerdo a lo propuesto en el mapa de utilidad para los compradores, se identificó los siguientes obstáculos: En la productividad de cliente el obstáculo más grande está en el mantenimiento ya que al ser una fruta se debe tomar consideraciones como el tiempo de maduración y consumo. En la simplicidad y comodidad la mayor barrera está en el uso ya que no es práctico. En el riesgo no se encontró obstáculos. En la diversión e imagen la barrera está en el uso porque no tiene una presentación llamativa que motive su compra. Y en la barrera en la amabilidad con el medio ambiente, aunque los desechos de la fruta no son contaminantes, existen los implementos como plásticos y fundas que sí son contaminantes. Si el producto o servicio que está proponiendo elimina estos obstáculos se puede continuar con el siguiente paso. Caso contrario, no estaríamos frente a una estrategia de océano azul sino solo es una simple innovación o una modificación de un producto o servicio ya existente.

### 3.2.2.9 Política estratégica de precios

Generalmente se cree que el precio indicado para un producto es el precio más bajo, y esto no siempre es así. Para determinar el precio correcto, Kim y Mauborgne (2005) ha desarrollado una banda de precios del grueso del mercado para descubrir qué región de precios es determinante a la hora de atraer una nueva demanda además de cómo concordar el precio inicial de la nueva propuesta.

**Ilustración 7.** Banda de precios del grueso del mercado



*Nota.* Kim y Mauborgne (2005, p. 181)

### **Primer paso: Identificar banda de precios del grueso del mercado**

Al establecer precios, todas las empresas primero consideran los productos y servicios similares físicamente a su oferta dentro de su industria. Se necesita entender la susceptibilidad al precio de aquellos que tendrán que comparar el nuevo producto con muchos productos y servicios de aspecto diferente que se ofrecen fuera del conjunto tradicional de competidores.

- **Distinta forma, misma función:** Muchas empresas crean océanos azules que captan clientes de otras industrias que utilizan un servicio o producto que tiene la misma función o utilidad básica que el nuevo producto, pero tiene una apariencia física muy diferente. En el caso de los chips de banana, tienen distinta forma a la fruta convencional, pero tiene la misma función que es la brindar un alimento saludable.
- **Distinta forma y función, mismo objetivo:** Las empresas tienen que establecer una lista de grupos alternativos de servicios y alternativos para que las empresas puedan ver la escala completa de compradores que podrían captar de otros mercados y también en otras actividades que no constituyen una rama. Este enfoque es una manera fácil de determinar dónde se encuentran la mayoría de sus potenciales compradores y cuánto dinero aproximadamente estarían dispuestos a pagar por los productos que utilizan actualmente. Productos alternativos a los chips de banana pueden ser los chips de plátano, u otros productos elaborados a base del banano como galletas, cakes, dulces, etc.

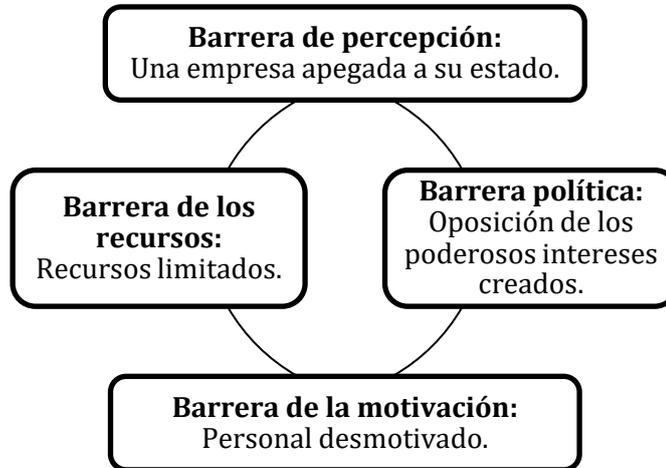
### **Segundo paso: Especificar un nivel dentro de la banda de precios**

Cuando estamos hablando de un producto o servicio completamente exclusivo, las empresas pueden fijar sus precios en la parte alta de la banda de precios con el objetivo de proteger su producción de la imitación. Se debe fijar los precios en niveles intermedios o bajos cuando el nuevo océano azul propuesto tenga un precio fijo elevado y un coste variable marginal. Principalmente si el océano azul se favorece de economías a escala y su respectivo alcance, ya que, en estos casos, el volumen o alcance indican una ventaja de costos significativa, lo que hace que la fijación de precios basada en la cantidad sea aún más importante, como lo es en el caso de los chips de banana.

### 3.2.2.10 Los principios determinantes del éxito en la ejecución de la estrategia del océano azul.

Existen cuatro barreras organizacionales determinantes para la ejecución de la estrategia de océano azul:

**Ilustración 8.** Las cuatro barreras organizacionales para la ejecución de la estrategia



*Nota.* Kim y Mauborgne (2005, p. 212)

**Barrera de la percepción:** Los empleados deben ser conscientes de la necesidad de un cambio estratégico, porque si bien la forma en que van las cosas en la organización puede no convertirse necesariamente en un crecimiento sostenible en el futuro, sino que únicamente proporciona una sensación de comodidad al momento y en algunos casos los resultados de la situación actual consideran que los cambios no son necesarios para la organización justificándose en que todo se está desarrollando bien, negándose al cambio.

**Barrera política:** Esta barrera suele ser muy complicada porque incluso antes de que la estrategia se proponga, explique y lleve a cabo, ya existe personas dentro de la organización que se oponen a dicho cambio, en especial aquellos que mantienen una postura firme en mantener las cosas como están.

**Barrera de la motivación:** Este es uno de los temas más complejos porque se debe estimular a quienes se considera actores claves necesarios para implementar la estrategia y que estos actores alteren rápidamente el statu quo.

**Barrera de los recursos:** A menudo se asume que los grandes desafíos o cambios requieren recursos ilimitados y, por supuesto, los recursos de cualquier organización son finitos, pero cabe recalcar que comúnmente, cuando se implementa una gran estrategia de océano azul, los recursos han disminuido.

## **CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. Discusión de resultados**

Una vez ejecutada la investigación en base a definiciones, puntos de vista y conclusiones de diferentes autores referentes al tema de investigación, además del respectivo análisis de los resultados de las encuestas y entrevista realizada se pudo evidenciar que:

En la actualidad la industria bananera a nivel nacional está pasando por un momento de transición debido a diversos hechos que influyen directamente en la estabilidad de este sector, tales como la guerra entre Rusia y Ucrania, la cual afecto las ventas hacia uno de los principales países compradores (Rusia) y la aparición del Covid-19 que de misma manera afecto las exportaciones de banano ya que paralizó las economías de los países a nivel global debido a la adopción de medidas de seguridad sanitarias.

Los sucesos mencionados han llevado a causar disturbios dentro del sector bananero ecuatoriano. Como primera instancia se encuentra el aumento de sembríos ilegales y el no pago correcto a los productores de esta fruta, ya que por lo general la caja la negocian en valores entre \$3,50 y \$4,50 cuando su precio oficial y legal es de \$6,25.

Otro hecho que se encontró en el proceso de la investigación es que cada vez más las empresas exportadoras optan por exportar de manera directa, pues básicamente ya no pretenden depender de los proveedores de esta materia prima, poniendo así en peligro a los productores ya que están en riesgo de desaparecer.

Cabe recalcar que el sector a pesar de haber presentado un decaimiento, este no fue tan grande y preocupante como en otros rubros u otras industrias. Pues la actividad económica del banano no ha parado en su totalidad, sino al contrario, su exportación ha mantenido al país contribuyendo enormemente a la economía nacional durante los tiempos de crisis a nivel global a causa del virus covid-19.

En sumatoria a lo expuesto anteriormente, se identificó la existencia de una cantidad aproximada de entre 60 a 70 empresas exportadoras registradas en el sistema del Ministerio de Agricultura y Ganadería, lo que denota una obvia saturación de mercado. Pues mientras más empresas existan dentro de este sector, mayor será el deseo de captar los clientes y participación en el mercado internacional.

La fuerte competencia producto de la saturación de esta industria ha impulsado a las empresas a realizar prácticas desleales hacia los productores, entre ellos mismos y al funcionamiento del mercado en sí, con el fin de sobrevivir y seguir presentes en el mercado de venta de banano al exterior.

Por un lado, los medianos y pequeños productores no logran adquirir un cupo para poder exportar y enviar su fruta al exterior ya que las mismas empresas les crean obstáculos para recortar su cupo y proporcionar un cupo mayor a las grandes fincas las cuales son de las mismas empresas exportadoras. Además de no pagarles con el precio justo u oficial por caja de banano. Por otro lado, en el exterior la caja de banano fluctúa mucho, por ejemplo, en Estados Unidos se vende entre \$25 a \$30 la caja, y dentro del país no se respeta el precio oficial cuando en ciertos mercados extranjeros si lo hacen.

De acuerdo con el estudio realizado, una respuesta a la difícil situación que afrontan las empresas exportadoras de banano de la provincia de El Oro es la diversificación de sus productos en base a su producto principal, que es el banano. Puesto que mediante la diversificación de mercado las empresas tienen potencial de redirigir sus actividades de comercialización hacia otro segmento de consumidores.

De igual manera, dentro de la investigación se pudo establecer que el producto con mayor potencial en los mercados extranjeros es el chip de banano, ya que en lo que concierne a demanda, esta se encuentra en crecimiento gracias a la tendencia del consumo de productos naturales y en cuanto a la comercialización por parte de las empresas, esta resulta ventajosa ya que es un producto hecho a base de banano y su proceso de elaboración no es complejo.

Así mismo, el estudio sustenta que las estrategias de océano azul son una herramienta que ayuda a las empresas a incursionar en espacios de mercados no explorados o no aprovechados por ciertas industrias y de acuerdo con las circunstancias de las empresas exportadoras de banano, se enfatizó que las estrategias deben ser planteadas bajo la primera vía denominada exploración de industrias alternativas ya que este enfoque se relaciona con la diversificación del mercado y productos de las empresas para encontrar oportunidades de éxito en otros nichos de clientes.

## CONCLUSIONES

De esta investigación podemos concluir lo siguiente:

- Las estrategias de océano azul proponen matrices y herramientas que contribuyen significativamente a la diversificación del mercado para reducir la competencia desleal entre exportadoras orenses de banano, ya que permiten estudiar minuciosamente al mercado donde se desarrolla, sus competidores y sus clientes para entender qué necesidad la empresa no está cubriendo y así abrir paso a un nuevo océano azul inexplorado.
- Mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos como encuestas y entrevistas, se pudo verificar que en la actualidad las empresas exportadoras orenses de banano tienen un alto sentimiento de competitividad entre ellas lo cual ha generado que se susciten ciertas actividades que se las puede considerar como desleales, las cuales han perjudicado en su mayoría al sector agrícola ya que las empresas buscan su beneficio propio y querer superar a su competencia sin tener en cuenta que está desfavoreciendo a un pilar fundamental de la industria exportadora de banano.
- Al fundamentar teóricamente las estrategias de océano azul, las empresas exportadoras de banano pueden conocer más a fondo cuáles son sus fortalezas, debilidades y otras consideraciones importantes que se deben tomar en cuenta para no quedarse estancada en océanos rojos sino proponer ideas novedosas de océano azul que permitan a la empresa innovar en su portafolio de productos y abrirse paso a nuevos mercados.
- Para finalizar, se puede concluir que las estrategias de océano azul inciden de manera favorable para la diversificación de mercados en las empresas exportadoras de banano al momento de escoger el producto ideal para llevar a cabo la nueva oferta, así mismo conocer cuáles son las posibles barreras que el nuevo producto puede afrontar y cuál es el precio estratégico que se debe fijar a la hora de ofrecer un nuevo producto teniendo en cuenta todos los niveles de clientes y no clientes potenciales.

## RECOMENDACIONES

- Que se ejerza mayor regularización del cupo que les da las empresas exportadoras de banano a los productores sea justo y equitativo con relación a el cupo que se le otorga a su propia producción.
- Que la legalización correspondiente de las cosechas de las exportadoras se realice estrictamente en la provincia de El Oro, ya que en muchos casos estas suelen ser legalizadas por otras provincias y esto puede dar paso a posibles actos de corrupción.
- Mayor apoyo e incentivo por parte del gobierno para poder importar toda la maquinaria necesaria para producir productos procesados con materia prima nacional.
- Impulsar la diversificación de mercados mediante productos industrializados para que se amplíe la oferta exportable ecuatoriana, no se dependa únicamente de la exportación de materia prima y poder producir más ingresos para el país.
- Aplicación de las estrategias de océano azul para la creación o descubrimiento de nuevos nichos de mercados en los que las empresas pertenecientes a una industria saturada, como es el caso de la industria bananera orense, puedan encontrar nuevas oportunidades de negocios.
- La planificación estratégica de las compañías bananeras debe de tener un enfoque global, además deben definir correctamente las ideas del cuadro estratégico que ayudaran a crear la estrategia de océano azul adecuada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña Fuentes, J., Viana Barceló, R., & Sáenz Zapata, J. (2009). Estructura de mercado en la comercialización del banano tipo exportación producido en la Zona Bananera del Magdalena y comportamiento estratégico de las empresas. *Clío América*, 6(3), 231–234. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5114849.pdf>
- Apolo Aguilar, D. A., Vite Cevallos, H., & Carvajal Romero, 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), 128-135.
- Arboleda, H. (2016). Competitividad: Concepto y Evolución Histórica. *Revista de Economía & Administración*, 14-28.
- Arias Arana, W., Palma, N., & Riccio, D. (2019). La Apertura Comercial y su Incidencia en el Crecimiento Económico del Ecuador. *Revista Empresarial*, 29-34.
- Banco Central del Ecuador. (30 de junio de 2021). *Cuentas nacionales del primer trimestre de 2021*. Obtenido de Cuentas nacionales del primer trimestre de 2021: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1434-en-el-primer-trimestre-de-2021-la-economia-ecuatoriana-crecio-0-7-respecto-al-trimestre-anterior-y-reporto-una-variacion-interanual-de-5-6-respecto-al-primer-trimestre-de-2020>
- Banco Central del Ecuador. (31 de Marzo de 2021). CUENTA CORRIENTE: 2020 REGISTRÓ UN RESULTADO POSITIVO DE USD 2.473,6 MILLONES. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1420-cuenta-corriente-2020-registro-un-resultado-positivo-de-usd-2-473-6-millones>
- Buitrago Mejía, A., Rodríguez Barrero, M. S., & Serna 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>
- Burgos, D., Chávez, S., & Maldonado, F. (Febrero de 2018). Unión Europea: Socio estratégico para el desarrollo de Ecuador. *Revista Ekos*, 32-37. Obtenido de [https://issuu.com/ekosnegocios/docs/book\\_286\\_baja/32](https://issuu.com/ekosnegocios/docs/book_286_baja/32)
- Cabanelas Lorenzo, P., & Lorenzo Paniagua, J. (2007). Las competencias de la empresa como factor básico en la rentabilidad económica. *Revista Galega de Economía*.
- Carrión González, J. T., & Camacho Chamba, G. I. (2022). Certificación GLOBAL GAP como estrategia de mejora en los procesos de producción del banano. *Sociedad & Tecnología*, 5(3), 519–529. <https://doi.org/10.51247/st.v5i3.260>

- Carvajal, M. F. (21 de enero de 2021). En Ecuador existen alrededor de 40 mil hectáreas de banano sembradas ilegalmente. *Prensa.ec*. <https://prensa.ec/2021/01/21/en-ecuador-existen-alrededor-de-40-mil-hectareas-de-banano-sembradas-ilegalmente/>
- Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI). (24 de Febrero de 2021). Entering the European market for dried tropical fruit. Obtenido de <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/dried-tropical-fruit/market-entry>
- Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI). (24 de Febrero de 2021). The European market potential for dried tropical fruit. Obtenido de <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/dried-tropical-fruit/market-potential>
- Cevallos Villegas, Dayse María, Montesdeoca Rodríguez, Ernesto Alfredo, & Cevallos Conde, Rubén Darío. (2018). Relación estratégica para el desarrollo del Ecuador: acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(3), 165-169. Epub 02 de junio de 2018. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000300165&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300165&lng=es&tlng=es).
- Chamba Bernal, J. L., Bermeo Cuenca, L. A., & Campuzano Vásquez, J. A. (2021). Variables determinantes en el crecimiento económico del Ecuador función Cobb-Douglass 2007- 2019. *Revista Sociedad & Tecnología*, 4(2), 109-122.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2016). *Banana, An INFOCOMM Commodity Profile*. Nueva York y Ginebra: INFOCOMM.
- Domínguez Cochancela, J. L., Vega Granda, A. C., Garzón Montealegre, V. J., & Quezada Campoverde, J. M. (2021). Impacto ocasionado por las exportaciones e importaciones entre Ecuador y la Unión Europea, mediante el acuerdo comercial multipartes, periodo 2010-2019. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 99-105.
- El Universo. (15 de julio de 2020). Productores bananeros analizan paralización de actividades. *El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/14/nota/7906668/productores-bananeros-paralizacion-politicas-publicas/>

- Escalante Pineda, M. E., Urbina Bustos, S. S., Banderas Benítez, V. E., Farinango Salazar, R. A., & Sotomayor Cabrera, K. K. (2021). Análisis de la estructura productiva de la economía ecuatoriana: Exportaciones del Sector Agrícola. *Sociedad & Tecnología*, 4(3), 380–398. <https://doi.org/10.51247/st.v4i3.144>
- Exbanlight. (7 de Enero de 2019). *Banano, origen e influencia en la economía ecuatoriana*. Obtenido de Banano, origen e influencia en la economía ecuatoriana: <https://exbanlight.com/banano-origen/>
- Figueredo, C., Rincón, N., & Salazar, N. (2018). Caracterización del cumplimiento inicial de la Norma Global G.A.P., aplicada a pequeños agricultores de Duitama. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 12(23), 32-39. doi:<http://dx.doi.org/10.31908/19098367.3700>
- García Saltos, María Beatriz, Juca Maldonado, Fernando, & Juca Maldonado, Oswaldo Marcelo. (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&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300006&lng=es&tlng=es).
- Hernández Sampiere, R., Baptista Lucio, P., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2022). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC). Dirección de Estadísticas Agropecuarias y Ambientales.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)- “Banana, An INFOCOMM Commodity Profile”, Nueva York y Ginebra, 2016. [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/INFOCOMM\\_cp01\\_Banana\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/INFOCOMM_cp01_Banana_en.pdf)
- León Serrano, L., Arcaya Sisalima, M., Barbotó Velásquez, N. & Bermeo Pineda, Y. (2020). Ecuador: Análisis comparativo de las Exportaciones de banano orgánico y convencional e incidencia en la Balanza Comercial, 2018. *cva*, 7(2), 38-46, <https://doi.org/10.26423/rctu.v7i2.521>
- León-Serrano, Lady Andrea, Matailo-Pinta, Amparo Marisol, Romero-Ramón, Aida Andreina, & Portalanza-Chavarría, Cecilia Alexandra. (2020). Ecuador: producción de banano, café y cacao por zonas y su impacto económico 2013-2016. *Revista Científica UISRAEL*, 7(3), 103-121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.324>

- Loayza Galarza, C., Pastor Toala, J., Salcedo Muñoz, V. E., & Sotomayor Pereira, J. (2022). Efecto covid-19 en las determinantes de las exportaciones del sector camaronero del Ecuador, año 2020. *ECA Sinergia*, 13(1), 22. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588569800002/588569800002.pdf>
- Loja Chillogallo, M. M., Saavedra Jaramillo, M. M., & Vega Gonzales, L. L. (2022). Covid-19: Impacto económico al sector bananero de la provincia de El Oro, Ecuador, período 2019–2020. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 96. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8331407>
- Macías Badaraco, K. V., Correa Quezada, R., Álvarez García, J., & Río Rama, M. (2021). Efectos del Covid-19 en el comercio internacional del Ecuador. *Contaduría y Administración*, Lecciones de la pandemia de Covid-19, 66(5), 3. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8294176>
- Martínez-Solórzano, G. E., & Rey-Brina, J. C. (2021, 1 septiembre). Bananos (Musa AAA): Importancia, producción y comercio en tiempos de Covid-19. *Agronomía Mesoamericana*, 1034-1046. <https://doi.org/10.15517/am.v32i3.43610>
- Mata Anchundía, D., Suatunce Cunuhay, J. P., & Poveda Morán, R. (2021, 20 septiembre). Análisis económico del banano orgánico y convencional en la provincia Los Ríos, Ecuador. *Avances*, 23(4). <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869393005/html/>
- Mendoza, T. (2013). La estrategia del océano azul para emprendedores. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 3(1), 76-80. <https://doi.org/10.18259/acs.2013009>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (septiembre de 2020). Lista oficial de exportadores de banano y otras musáceas registradas y autorizadas. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/Lista-oficial-de-exportadores-de-banano-y-otras-musaceas-registradas-y-autorizadas.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Pecuaria. (31 de Octubre de 2021). *Sistema de Información Pública Agropecuaria*. Obtenido de Sistema de Información Pública Agropecuaria: <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/comercio-exterior>
- Moncada Quintero, D. A., & Ángel Salazar, J. A. (2019). El direccionamiento estratégico, sobre la mirada de un océano rojo agresivo. *Dictamen Libre*, 25, 79–83. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.25.5690>
- Mora Córdova, D. E., Lituma Loja, A. A., & González Illescas, M. L. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 113–132.

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020). Perspectivas a mediano plazo: perspectivas para la producción y el comercio mundial de bananos y frutas tropicales 2019-2028. Roma: FAO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019). *Análisis del mercado del banano 2019*. Italia: FAO.
- Ortiz Rey, N., Serrano, B. M., González-Cancelas, N., Soler-Flores., F., & Camarero-Orive, A. (2020). Estrategia del Océano Azul para el sector portuario (sincromodalidad y digitalización). *Entre Ciencia e Ingeniería*, 14(27), 50–57. <http://www.scielo.org.co/pdf/ecei/v14n27/1909-8367-ecei-14-27-50.pdf>
- Óscar Samario Hernández. (2018). Mundialización; Economía, Derecho y Competencia Imperfecta. *Advocatus*, 15(31), 47–78. <https://doi.org/10.18041/0124-0102/a.31.5222>
- Padilla, G. M., & Vegas-Meléndez, H. J. (2021). ESTRATEGIAS DEL OCÉANO AZUL Y SU APLICABILIDAD EN EL CONTEXTO GERENCIAL ECUATORIANO: Artículo de investigación. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN - ISSN: 2697-3456*, 5(8), 2-20. <https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0088>
- Palomino, M. (2017). Importancia del sector industrial en el desarrollo económico: Una revisión al estado del arte. *Revista Estudios De Políticas Públicas*, 3(1), 139–156. <https://doi.org/10.5354/repp.v5i0.46356>
- Pardo Jiménez, G. E., Narváez Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). Análisis del impacto tributario y contable por las variaciones del precio de la caja de banano en los productores del cantón Machala, Ecuador. *Dominio de las ciencias*, 396-428.
- Ponce, J. ., Vicente, E. ., Rodríguez, R. ., & Muñoz, S. . (2020). Análisis de la competitividad empresarial aplicando árboles de decisión. *Revista InGenio*, 3(1), 66–80. <https://doi.org/10.18779/ingenio.v3i1.30>
- Poveda Burgos, G. H., Cabrera Jara, C. A., Carrera López, J. S., & Sambonino García, B. d. (2021). Afectación a las exportaciones de banano ecuatoriano a causa de la pandemia por el covid 19. *South Florida Publishing*, 2(2), 3200-3212. [doi:10.46932/sfjdv2n2-158](https://doi.org/10.46932/sfjdv2n2-158)
- Quevedo-Barros, M., Vásquez-Lafebre, L., Quevedo-Vázquez, J., & Pinzon-Prado, L. (2020). COVID-19 y sus efectos en el comercio internacional. Caso Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 1006- 1015. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1330/2307>

- Quinde Rosales, F., Quinde Rosales, V., & Riquero Malta, G. (2018). Relación de la Banca Privada Ecuatoriana en la comercialización y exportación del camarón periodo 2005-2016, Aplicación de un modelo de vectores autorregresivos. *Ecociencia*, 1-17. <http://dx.doi.org/10.21855/ecociencia.50.163>
- Romero-Suárez, Diana, Pertuz, Vanessa, & Orozco-Acosta, Erick. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información tecnológica*, 31(5), 21-32. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>
- Rosales Nieto, D. E., & De La Cruz Guerrero, L. A. (2019, 9 mayo). Los primeros 18 meses del Acuerdo Multipartes Ecuador – Unión Europea. *Podium*, 35, Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7291235>
- Sucari, W. (2021). Comercio internacional: el Perú como país emergente en el contexto de la COVID-19. *Gestionar*, 1(1). <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.01.001>
- Viteri Vera, M., & Tapia Toral, M. (2018). Economía ecuatoriana: de la producción agrícola al servicio. *Revista Espacios*, 39(32), 30-36.
- Zapata, A. D. (2015). Competencia desleal: Reflexiones desde la ética y la responsabilidad social empresarial. *Advocatus*, 195 - 207.

# **ANEXOS**

**ANEXO A.** Empresas exportadoras de banano en la provincia de el oro

	<b>Empresa</b>	<b>Ciudad</b>
1	AGRICOLA J X CIA LTDA	Machala
2	AGROBANSUR S A	Pasaje
3	AGROCARIBE S A	Machala
4	AGROEXPORTADORA POGO AEXPORTPOGO CIA LTDA	Machala
5	AGROORGANICA S A	Machala
6	ASOCIACIÓN AGRARIA BANANERA FINCAS DE EL ORO	Machala
7	ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES 3 DE JULIO	El Guabo
8	ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES BANANEROS DEL LITORAL ASOAGRIBAL	Machala
9	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS BUENAVISTA ASPROGRI	Pasaje
10	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS TIERRA FÉRTIL	Pasaje
11	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS EL GUABO	El Guabo
12	ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA BANANEROS LA FLORIDA ASOAFLO	Pasaje
13	ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA BANANO DEL LITORAL ASOBANLIT	Machala
14	ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE EL ORO ASOPROAGRORO	Machala
15	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE FRUTAS TROPICALES COSTA VERDE	Machala
16	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES NUEVA ESPERANZA	Machala
17	BANABAYCORP SA	Machala
18	BANABIO S A	Machala

19	BANAEXCEL S A	Machala
20	BANANAGOLDCORP SA	Machala
21	BANANEVITO S A	Machala
22	BANANO DE CALIDAD PARA EL MUNDO BANACALM S A	Machala
23	BANANO Y FRUTAS TROPICALES DE CALIDAD PARA EL MUNDO FRUTICAL S A	Machala
24	BANATRADE CIA LTDA	Machala
25	BANSURLIT S A	Machala
26	BELKRUZ S A	El Guabo
27	BEST BANANAS BEST&BANANAS S.A.	Machala
28	BIOEXPOR SOCIEDAD ANONIMA	Pasaje
29	CABAQUI S A	Machala
30	CALIDAD EN BANANO BANACALI S.A.	Machala
31	CEINCONSA S A	Machala
32	CIJOSCARISKA TROPICAL FRUIT S.A.	Machala
33	COEXFRUIT S A	Machala
34	COMGUABO S A.	El Guabo
35	COMPAÑÍA IMPORTADORA Y EXPORTADORA GRUPEXCONSUR S A	Pasaje
36	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA BANANEROS DEL SUR "COOPROBASUR"	Machala
37	CORPORACIÓN AGRÍCOLA BANAGREEN	Machala
38	CORPORACIÓN BANANDES S.A.	Machala
39	CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS Y FRUTAS TROPICALES SAN MIGUEL DE BRASIL	Machala
40	DIALINSPEC S A	Machala
41	EMPROCOMPT CIA LTDA	Machala
42	EXBANLIGHT CIA LTDA	Machala

43	EXBANLIGHT CIA LTDA	Machala
44	EXPORTACION DE PRODUCTOS BIOLÓGICOS EXPROBIOLOGICO S A	Machala
45	EXPORTADORA AGRICULTORES BANANEROS DEL SUR S A EXAGRISURSA	Pasaje
46	EXPORTADORA BANANERA INDEPENDIENTE EXPORBAN S A	Machala
47	EXPORTADORA BANANERA Y FRUTAS TROPICALES " JAVIER GUERRERO VANEGAS" "EXBANFRUT" S.A	Machala
48	EXPORTADORA DE BANANO ECUATORIANO DE CALIDAD QUALITYBANANA S.A	Machala
49	EXPORTADORA DE FRUTAS & BANANO DE EL ORO EXFRUBAORO S.A.	Machala
50	EXPORTADORA DE FRUTAS TROPICALES SAN FRANCISCO EXPORTSANFRAN S.A	Machala
51	EXPORTADORA FIRST QUALITY EXFI SA	Machala
52	EXPORTADORA PALACIOS&PALACIOS EXPOFRUTPAL S A	Machala
53	FRAMAEXPORT S A	Machala
54	FRUMORE S.A	Machala
55	FRUTA RICA FRUTARIC S.A.	Machala
56	FRUTAS DEL SUR FRUTSUD S A	Pasaje
57	GINAFRUIT S A	Machala
58	GREEN GOLDEN FRUIT GGF S A	Machala
59	GRUBAFAL S A	Machala
60	INDUSTRIAL FRUTERA ECUATORIANA S.A. INFRUES	Machala
61	JASAFRUT S A	El Guabo
62	LATBIO S A	Machala
63	MENDIETA RENDA FABIAN RODOLFO	Machala

64	OBSA ORO BANANA S A	Machala
65	OREPRODU S A	Machala
66	PAROVPA EXPORTACIONES CIA LTDA	Pasaje
67	PREDIFAL C LTDA	Machala
68	RAFILPORT S A	Machala
69	RUEDA GUERRERO ESTEBAN HERNANDO	Las Lajas
70	SAMAYACU C LTDA	Machala
71	TECNIAGREX S A	Machala
72	TRABOAR S A	Machala

*Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería (2021)*

*Elaborado por: Los Autores*

## ANEXO B. Guía de encuesta a empresas exportadoras de banano

 <p><b>Universidad Técnica de Machala</b> <b>Facultad de Ciencias Empresariales</b> <b>Carrera de Comercio Exterior</b></p> 
<b>Guía de Encuesta</b>
<b>Tema:</b> La competencia desleal entre empresas exportadoras orenses de banano en el 2021.
Buenos días/tardes es un gusto poder compartir unos segundos con Ud. y solicitar nos colabore con información valiosa para el desarrollo de nuestro proyecto con fines de titulación como licenciados de comercio exterior de la Universidad Técnica de Machala.
<b>Objetivo de la Encuesta:</b> Identificar el grado de conocimiento existente sobre las estrategias de océano azul y cómo cada una de las empresas exportadoras maneja la competencia, con el fin de recopilar datos para elaboración de las estrategias correspondientes y cómo aplicarlas en el entorno empresarial de las empresas exportadoras.
Encuesta dirigida a diferentes empresas exportadoras de banano en la provincia de El Oro. La información recolectada será utilizada con toda confidencialidad para fines académicos así que se solicita total honestidad en sus respuestas. Muchas gracias por su tiempo.

### *Cuestionario*

**1. ¿Cuántos años lleva su empresa en la exportación de banano?**

- 1-3  
 4-6  
 7 o más

**2. ¿A cuántos países exporta banano regularmente?**

- 1-2  
 3-4  
 5-6  
 7 o más

**3. ¿Conoce cuántas empresas exportadoras de banano existen en toda la provincia de El Oro?**

- Si  
 No

**4. ¿Conoce e identifica cuales son los grupos de interés o stakeholders de la empresa?**

- Si

No

**5. ¿Cómo calificaría su relación con los proveedores?**

Excelente

Buena

Ni buena, ni mala

Mala

**6. ¿Considera a su empresa como un referente en exportaciones de banano en la provincia?**

Poca

Normal

Bastante

**7. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan competitiva considera a la empresa?**

	1	2	3	4	5	
Poco Competitiva	<input type="checkbox"/>	Muy Competitiva				

**8. ¿Qué tan necesario considera realizar análisis o estudios periódicos a su competencia?**

Nada necesarios

Poco necesarios

Medianamente necesarios

Muy necesarios

**9. ¿La empresa cuenta con estrategias definidas para impulsar la competitividad y la diferenciación empresarial?**

Si

No

**10. ¿Conoce qué son las estrategias de océano azul?**

Tiene completo conocimiento

Tiene cierto conocimiento

Tiene completo desconocimiento

Tiene cierto desconocimiento

**11. ¿Considera a su competencia como un factor bueno o malo?**

Malo

Bueno

**12. ¿Cree Ud. que la competencia es una amenaza para su empresa?**

- Si
- No

**13. ¿Considera que las empresas que conforman el sector bananero oreense se ayudan entre sí?**

- Si
- No
- Tal vez

**14. ¿Qué tan importante considera la cooperación y apoyo entre empresas exportadoras de banano para el impulso del sector?**

- Bastante importante
- Muy Importante
- Poco importante
- Nada importante

**15. ¿Su empresa mantiene registros que evidencien la trazabilidad del producto en toda la cadena productiva?**

- Si
- No

**16. ¿Su empresa plantea prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en su misión y visión?**

- Si
- No

**17. ¿Qué tan constante realizan estudios para encontrar nuevos nichos de mercado?**

- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Cada año
- Nunca se ha realizado

**18. ¿Qué tan saturado considera que se encuentra el sector de las exportaciones de banano en la provincia?**

- Bastante saturado
- Medianamente saturado
- Poco saturado
- Nada saturado

**19. ¿Qué tan en cuenta tiene la competencia a la hora de fijar precios de venta?**

1      2      3      4      5  
Poco en cuenta                                    Muy en cuenta

**20. ¿Tiene conocimiento sobre qué es la competencia desleal?**

- Si
- No

**21. ¿Considera que la competencia desleal perjudica gravemente al sector bananero?**

- Si
- No
- Tal vez

**22. ¿Cree Ud. que la competencia desleal se da por el impulso de acaparar toda la demanda posible?**

- Si
- No
- Tal vez

**23. ¿Su empresa se dedica únicamente a la exportación de banano como fruta?**

- Si
- No

**24. ¿Estaría interesado en diversificar su portafolio de exportación con otros productos elaborados a base de banano?**

- Si
- No

**25. De los siguientes productos, ¿Cuáles considera que tendrían más impacto en mercados internacionales?**

- Puré de banano
- Chips de banana deshidratada
- Harina de banano
- Galletas de banana
- Torta de banano

## ANEXO C. Guía de entrevista a profesional

 <p><b>Universidad Técnica de Machala</b> <b>Facultad de Ciencias Empresariales</b> <b>Carrera de Comercio Exterior</b></p> 
<b>Guía de Entrevista</b>
<b>Tema:</b> La competencia desleal entre empresas exportadoras orenses de banano en el 2021.
Buenos días/tardes es un gusto poder compartir unos segundos con Ud. y solicitar nos colabore con información valiosa para el desarrollo de nuestro proyecto con fines de titulación como licenciados de comercio exterior de la Universidad Técnica de Machala.
<b>Objetivo de la Encuesta:</b> Conocer el criterio de un profesional en el sector del banano respecto a su punto de vista sobre la competencia desleal en el mercado que se desarrolla.
Su opinión es muy valiosa y nos puede ayudar a conocer su percepción sobre la competencia desleal entre empresas exportadoras de banano y el mercado en el que se desarrolla. Por ello le estamos complemente agradecidos por dedicar unos minutos al cumplimiento de la presente entrevista.
<b>Preguntas abiertas</b>
16. ¿Cuál es la función que usted cumple dentro de su trabajo?
17. ¿Qué conocimiento tiene sobre el sector bananero orense?
18. ¿Podría contarnos cómo ha sido su experiencia en relación a la producción de banano?
19. De acuerdo a su percepción. ¿Cuál es la importancia de la producción de banano en la economía ecuatoriana?
20. ¿Cuál es su punto de vista ante la gran cantidad de empresas exportadoras que existen en la provincia de El Oro?
21. En relación a la pregunta anterior, ¿Cree usted que hay una saturación de venta internacional de banano?
22. ¿Qué opina sobre la competencia entre empresas exportadoras de banano orenses?
23. ¿Ha escuchado alguna vez sobre la existencia de competencia desleal entre empresas exportadoras de banano?
24. ¿Cómo cree que afecta la competencia desleal a la producción y comercialización de banano?
25. ¿Qué prácticas desleales considera que actualmente están afectando al sector bananero orense?
26. ¿Cuáles serían las posibles soluciones para reducir la saturación en la exportación de banano orense?
27. ¿Cuál es su punto de vista sobre la diversificación de mercado con productos elaborados a base de banano en las exportaciones ecuatorianas?
28. En base a su conocimiento ¿Por qué cree usted que la mayoría de empresas exportadoras de banano se dedican únicamente a la exportación del banano como fruta?

- 29.** ¿Considera relevante la industrialización de productos para la economía ecuatoriana?
- 30.** Desde el punto de vista profesional, la dependencia económica que tiene el Ecuador en la exportación de petróleo y materias primas, ¿Es un factor positivo o negativo?

COMENTARIOS.....

<b>Entrevistadores:</b>	Castro Mike	Granda Karelys
<b>Fecha:</b>	16 de julio 2022.	

ANEXO D. Matriz de evaluación de instrumentos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA  
COMERCIO EXTERIOR  
ASPECTOS DE VALIDACIÓN

TEMA: La competencia desleal entre empresas exportadoras orenses de banano en el 2021

INDICADORES	CRITERIOS	Deficientes 00-1%	Regular 2-4%	Buena 5-6%	Muy Buena 7-8%	Excelente 9-10%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					10.00%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observables.					10.00%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					10.00%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					10.00%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					10.00%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación a realizar					10.00%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos del tema de investigación					10.00%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					10.00%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					10.00%
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					10.00%
<b>TOTAL</b>						<b>100.00%</b>

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado

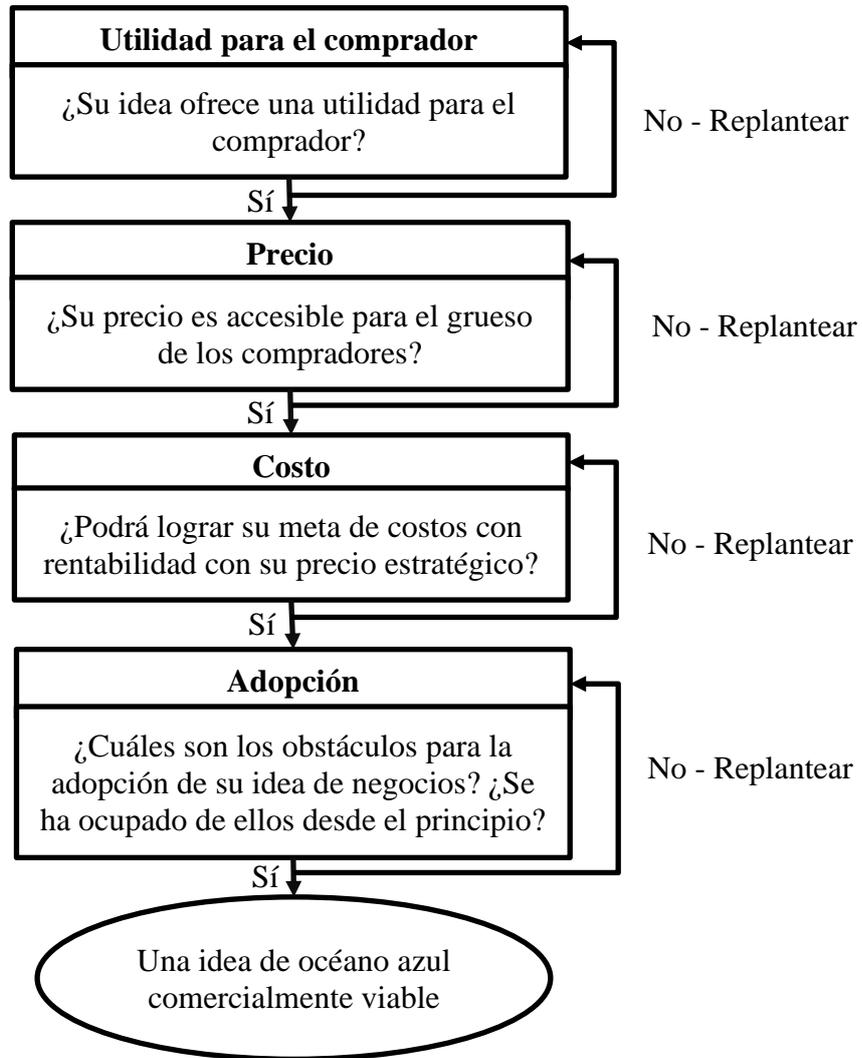
VALORACIÓN

DATOS GENERALES DEL EXPERTO INFORMANTE

Nombres y Apellidos: Gomez Yagual Blanca Maria  
 Titulo Profesional: Licenciada en Ciencias Contables  
 Nivel Academico: Tercer Nivel  
 Lugar y fecha: Machala, 13 de Julio 2022  
 Telefono Celular: 0995324544

Firma:

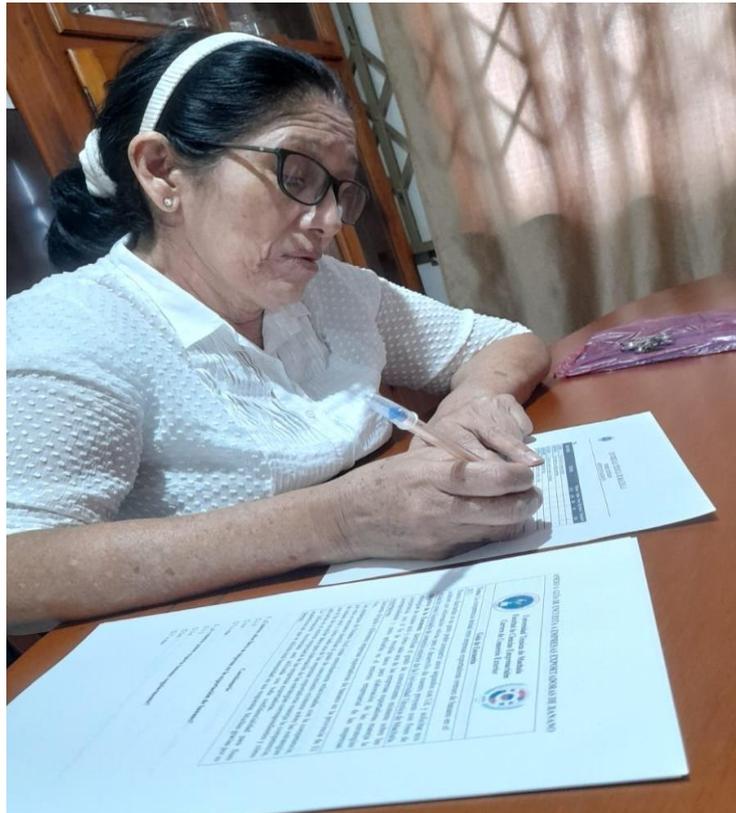
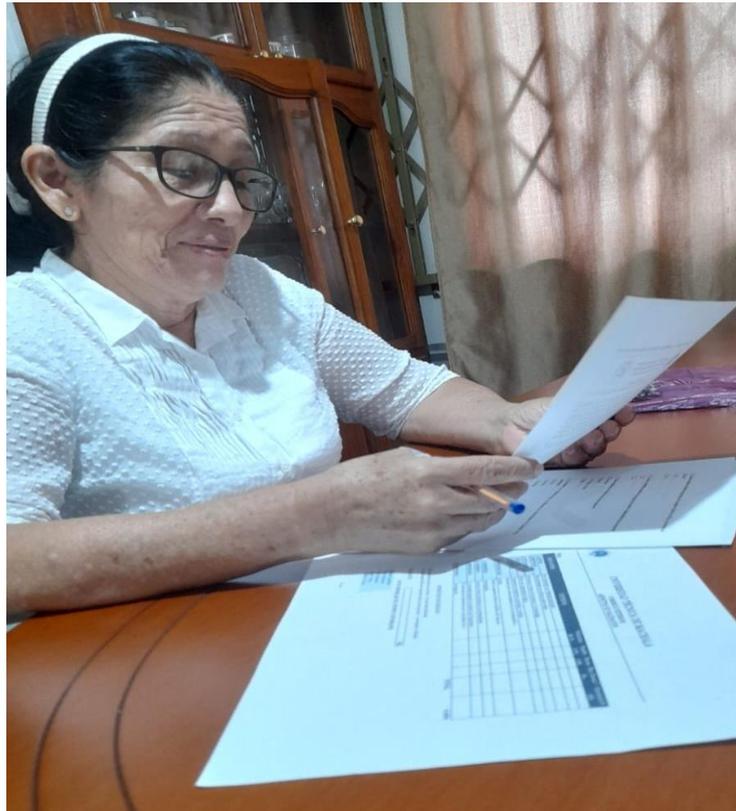
**ANEXO E.** Matriz de la secuencia de la estrategia de océano azul



*Nota.* Kim y Mauborgne (2005, p. 166)

**ANEXO F. Evidencia fotográfica**

**Firma de la matriz de evaluación de instrumentos**



**Realización de los instrumentos de recolección de datos**





