



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FALCUTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERO EN CIENCIAS  
EMPRESARIALES**

**TITULO “ANALISIS DE LOS INDICADORES DE COMPETITIVIDAD DEL  
INVERSIONISTA BANANERO  
EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS – ECUADOR”**

**ALUMNO: IVAN M. CABRERA MUÑOZ**

**TUTOR: ECON. EMILIO GALLARDO**

**SAMBORONDON, ABRIL 2014.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, a mis padres, abuelos y esposa, que han fundamentado la realización de la investigación.

**Iván M. Cabrera Muñoz**

## RESUMEN

El presente trabajo analiza los índices de competitividad a ser considerados por los inversionistas en el sector bananero de la provincia del Guayas, junto con la real capacidad de exportación dentro de su estructura de producción para el sector.

Existen actualmente leyes que regulan el mercado con la finalidad de buscar un incentivo y fomentar a la producción en este sector, sin embargo el resultado no ha sido el esperado debido a que los productores no están de acuerdo con el precio mínimo que reciben por parte de los exportadores, incorporamos en este contexto que la mayor parte de los exportadores no cumplen con los acuerdos previamente establecidos, lo que genera un tensa relación en el proceso de productor-exportador.

Se proporcionará una revisión de la estructura de producción y detalles de la logística completa del ciclo productivo-operativo- comercial-exportación y las variables externas en cada fase, tomando en consideración los factores de riesgo presentes.

Los resultados de los índices de competitividad muestran cifras favorables para la provincia del Guayas con respecto a Los Ríos y el Oro, expresando un menor riesgo para el inversionista, a pesar los riesgos inherentes al sector bananero, la inversión en el mercado es altamente atractivo para cualquier inversionista privado y para el Estado.

**Palabras claves:** inversionista, banano, variables externas, valor agregado

## **ABSTRACT**

We analyze the different risks of the investor in the banana industry in the province of Guayas along with the actual export capacity in its production structure for the sector.

Currently there are laws regulating the market in order to find an incentive and encourage production in this sector, however the result was not expected because the producers do not agree with the minimum price received by exporters, incorporated in this context that most exporters do not meet the previously established agreements, which generates a strained relationship in the process of exporting producer.

A review of the production structure and details of the full operational logistics - export - trade - production cycle and external variables in each phase will be provided, taking into consideration the risk factors.

The results of competitiveness ranges show positive figures for the province of Guayas about Los Rios and El Oro, expressing a lower risk for the investor, despite the risks inherent in the banana sector, investment in the sector, the market is highly attractive for any private investor and the state.

**Keywords:** investor, bananas, external variables, value added and price competitiveness.

## INTRODUCCION

No cabe duda que el sector del banano en el Ecuador cumple un rol significativo en la economía, participando un 26,45% al PIB agrícola y 2% al PIB Nacional (INEC, 2012) en promedio de los últimos 8 años, por lo que es necesario el analizar sus problemas coyunturales y establecerlos con la finalidad de ser guía para el Inversionista y en especial en la provincia del Guayas. Como para tener idea a nivel de indicadores entre el año 2002 al año 2009, la cosecha alcanza un decrecimiento del 0.86%, en cambio su producción tiene una relación inversa, teniendo como crecimiento al 4.50% en promedio del periodo mencionado, teniendo un escenario favorable como de igual manera en el rendimiento de sus cultivos. Por excelencia, Ecuador disfruta en el ranking como el primer productor mundial de banano, gracias a sus 247,000 Hectáreas sembradas, donde se registran sus la mayoría de plantaciones en la Costa (81%), Sierra (15%) y Oriente (3%) de acuerdo a fuentes del Ministerio de Agricultura.

Sin embargo, factores climáticos, precios bajos de ventas, la sobreoferta de la fruta, incidan a que el escenario se torne más riesgoso para el inversionista. Inclusive, la falta de control de instituciones reguladoras del sector, más las discrepancias entre productores y exportadores por la falta de acuerdos entre ambos sectores ha sido una de las principales causas para que haya problemas a la hora de comercializar el producto, lo que se traduce a que no se pueda cumplir con la demanda y exigencias a nivel mundial.

El país, como tal necesita disminuir tales problemas a que mediano o largo plazo podrían de cierta forma empeorar su situación.

El sector bananero, requiere con urgencia una reestructuración absoluta, en la creación frentes comunes, para la unión demandantes y oferentes del fruto, con el objetivo único de contraponer las dificultades de colocación de la fruta; convirtiéndose de esta forma en el principal problema, el conflicto de intereses entre ofertantes y demandantes, tornándose difícil un fijación del precio de la caja de la fruta al momento de exportar. Otros problemas que se presentan: Es la falta de cumplimiento a la Ley del banano en el país, condicionada a decisiones totalmente políticas.

En la actualidad, existen problemas de orden externo: El Primero, sobreproducción mundial y en constante crecimiento, y el segundo, la total dependencia de las empresas trasnacionales, haciendo que no se distribuyan de forma eficiente en los principales mercados de Estados Unidos y Europa, la fruta tal como lo demuestran estudios sobre la cadena de logística de exportación del Banano ecuatoriano por parte de (Maria Coello Salguero, 2009).

Para el presente estudio, se ha enfocado específicamente en el inversionista dedicado al cultivo de banano en la provincia del Guayas, cuyos recursos representan un alto porcentaje de participación en el desarrollo de las exportaciones, por consiguiente el ingreso de grandes rubros del país. Se analizó a través de clústeres de las 3 principales provincias productoras y sembradoras, en cuanto a su productividad, sus

necesidades y los cambios que han tenido desde el punto de vista laboral, tecnológico y el fraccionamiento de las asociaciones que tiene los Ríos, El Oro y la Provincia del Guayas (Guerrero, Octubre 2011).

Con lo antes mencionado, queda claro que el principal problema es la productividad del país en comparación con la República de Colombia y Costa Rica. Como para tener idea, los niveles por cada racimo que produce nuestro vecino del norte más próximo, produce 1.4 cajas que rinde una planta. Por otro lado, Costa Rica alcanzan promedios por encima del Ecuador, llegando a tener 1.1 cajas para ser exportada por cada racimo/planta. Mientras el Ecuador, sus niveles, cada vez caen por niveles inferiores a 1. Institutos especializados, recomienda que una verdadera productividad, es que rinda 2 cajas por racimo, lo involucra que tenemos niveles mediocres al 100% de acuerdo a lo que menciona (Maria Coello Salguero, 2009).

De acuerdo a estudios del MAGAP, la concentración total de producción se encuentra en 80% de productores pequeños y principalmente en la Región Costa, siendo la de mayor importancia la provincia Los Ríos (14,055 Toneladas métricas de producción entre el año 2009 al año 2012) llegando a situarse al frente del grupo con un 48%, luego le sigue la Provincia de El Oro, con una producción 8,467 Tonelada Métricas en ese mismo periodo, situándola en un 29%, y por último la Provincia del Guayas con apenas un 23% ( y representando 6,551.83 Toneladas métricas de producción) .

Por otro lado, Rusia se ha convertido en el principal receptor de las exportaciones de banano ecuatoriano, llegando a situarse en 22.07% (Crecimiento Promedio: 0.23%) desde el año 2008 hasta el año 2012, seguido del mercado Estadounidense con apenas 17.95% (Crecimiento Promedio .98%), luego Italia, Alemania y Bélgica con participaciones que van del orden 10.04%, 8.05%, 6.37% respectivamente. Por último, Chile como Turquía, están sosteniendo niveles de crecimiento de promedio entre el 30,70% y 39.16% en la recepción del banano ecuatoriano, con una considerable participación del 5%, estos datos suministrados por el Banco Central del Ecuador (Inversiones., 2013).

Hay que tener en claro, que la ley del Banano estipula, que el cumplimiento debe darse al momento de la firma de los contratos con vigencia de 1 año, un precio de sustentación y la garantía en que los 365 días al año, el exportador comprará toda el cultivo al Productor, y no cumplirlo deberá reembolsar el valor de las cajas de banano que no adquirió. En cierta medida, beneficia, a nuestros cultivos pero existe aún la informalidad; sin embargo hay competencias eficientes en Centroamérica que establecen contratos spot, lo que perdura relaciones comerciales para ambas partes.

La contra parte obliga a los exportadores a cancelar el precio de la caja de la fruta a través del Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) del Banco Central del Ecuador (BCE). Si los exportadores incumplen la norma serán sancionados con una multa equivalente al valor evadido. Además, obliga a los productores a registrar la fruta o estarán impedidos de venderla.

Existen en el mundo otros riesgos de enfermedades que podrían poner en riesgo a la industria bananera como es el caso del Panamá raza 4 y que será un reto mantenerla confinada a las áreas donde el azote a diezmado plantaciones. Las vitrinas de ferias y exposiciones también tendrán un papel importante en este nuevo año.

## **2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar del negocio del mercado bananero en la provincia del Guayas, obstáculos y riesgos para el inversionista y su proyección para nuevos mercados de exportación.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar el mercado; productividad, calidad y precios.
2. Proponer estrategias para proporcionar un valor agregado a nuevos nichos de mercado de exportación del banano que incentive la inversión.

## **3. SITUACIÓN PRÁCTICA QUE SE PROPONE MEJORAR**

Desde el enfoque de mercado, se contempla competencia monopolística, aunque existen leyes reguladoras, está marcado que no pueden entrar productores, inclusive ni incrementar el cultivo de los mismos que se encuentran debidamente registrados, aún así éste escenario no se da en el Ecuador.

Es importante abordar el simple hecho de que esos productores no tecnificados y por ende pocos productivos son los que buscarán usar sus parcelas en otros tipos de cultivos, provocando así una pérdida en el agricultor y en la sociedad. Es evidente que

el mercado de la banana ecuatoriana es altamente atractivo para cualquier inversionista y para el Gobierno. El Sector constituye para el país un importante generador de divisas y por consiguiente de impuestos para el fisco y al mismo tiempo para el desarrollo de la agricultura, tomando en cuenta que se exporta semanalmente 4,2 millones de cajas.

Para obtener una investigación ajustada a los escenarios reales, de cómo funciona el mercado del banano en la provincia del Guayas, evaluando el comportamiento de los últimos 3 años será posible presentar al inversionista nacional o extranjero en adoptar medidas que logren que el productor tenga la capacidad exportadora y que logre un equilibrio en el mercado.

La investigación se desarrolla con una metodología planteada, que servirá para poder estimar la viabilidad de la inversión que estará en función de los ingresos, costos y gastos en los que debe incurrir el productor al convertirse en exportador los datos obtenidos de la industria bananera. Actualmente en el sector bananero la competencia es muy alta debido que todo inversionista nuevo en el campo y que poseen el suficiente capital busca producir y vender el banano de buena calidad, por lo tanto todas las productoras están buscando constantemente optimizar y distribuir el producto en el exterior. Es importante que sus siembras cumplan las expectativas de demanda externa, calidad del banano y rentabilidad frente a los costos. Al ser esta productora proveedora significativa para Exportadora Noboa la responsabilidad de convertirse en Exportadora recae de crear la imagen y calidad de una empresa internacional ecuatoriana.

Las inversiones que realizan las productoras llegaron a USD \$ 1.800 millones de dólares hace 4 años infraestructura, plantaciones, empaques; estableciendo como las inversiones récord en la economía, tales inversiones otorgan directa e indirectamente plaza de trabajo a Quinientas mil familias, lo que evidencia que cerca de 2'000,000 de ecuatorianos viven del sustento del sector bananero. En Guayas, por su representación del 32%, alcanza 640,000 personas. (Master, 2008)

### **3.1 ANALISIS DEL ENTORNO Y SUS PRINCIPALES MERCADOS.**

#### **3.1.1 Situación Actual del Ecuador.**

El actual momento que vive el Ecuador, existe un nivel de desconfianza por parte del inversionista nacional y extranjero, por el modelo de sustitución de importaciones, lo que desencadena que materia prima que normalmente se importaba, se producía y luego se exportaba comenzará desacelerarse su economía en el corto plazo; sin embargo se tiene la ventaja de que aún se reconoce al país como el Mayor exportador de banano en el planeta.

El escenario económico de los últimos 7 años, es que el Ecuador posee uno de los indicadores mejores calificados de la región de acuerdo a las políticas establecidas con el actual gobierno, lo que le ha permitido tener un crecimiento sostenido cerca del 4,5% en promedio, y en el año 2011 un 7%. Hay que destacar, que antes existía mayor concentración de las exportaciones hacia Estados Unidos, en la actualidad ha cambiado por su diversificación de mercados. Eso ayuda mucho al sector.

También existen factores positivos al momento de invertir y estos los siguientes:

**a) Entorno Ambiental.**

Sus cultivos no alteran el desarrollo normal de sus suelos.

- Aprovechamiento y restauración de sus recursos naturales.
- Sistema de obtención de Agua potable en el Ecuador se ha mejorado.
- Se está evitando fumigaciones aéreas, con la finalidad de no perjudicar sus fuentes de agua, instituciones educativas.

**b) Entorno Tecnológico**

- El escenario es conservador, por lo que ha demostrado efectividad al momento de llevarlo en labores de mano de obra y utilización de insumos.
- La mayoría de los productores bananeros, podrán obtener una mejor rentabilidad por cajas producidas al momento de permanecer afiliados a una trasnacional.

**c) Entorno Social.**

- Existen limitaciones técnicas, sin embargo se puede aprovechar el transformar de un sistema de producción convencional a uno moderno.

**d) Estabilidad Laboral**

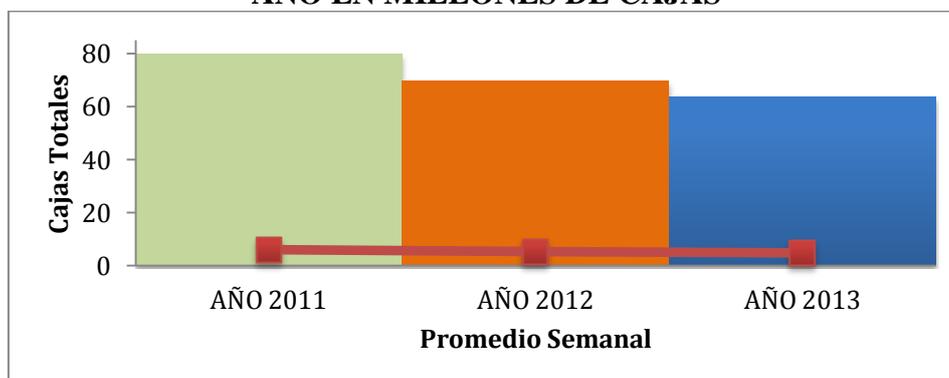
- Existe informalidad, que poco a poco se va normalizando de acuerdo a exigencias del Ministerio Laboral. Existe una ausencia de un Instituto que resuelva la situación actual de las personas encargadas de cultivos así como el Medio ambiente, existe apenas conversaciones.

### 3.1.2 Principales Mercados para el Inversionista

El inversionista, tiene una diversidad de mercados para distribuir la fruta. Importantes mercados secundarios como el Medio Oriente, las regiones cercanas al Mar Báltico Oriente, el Cono Sur, y al continente de Oceanía, representan tan solo el 40%. Hay que recordar que Estados Unidos y el Continente Europeo representan el 60% del mercado primario de acuerdo a estadísticas de la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador tenemos las siguientes cifras cortadas al 2013.

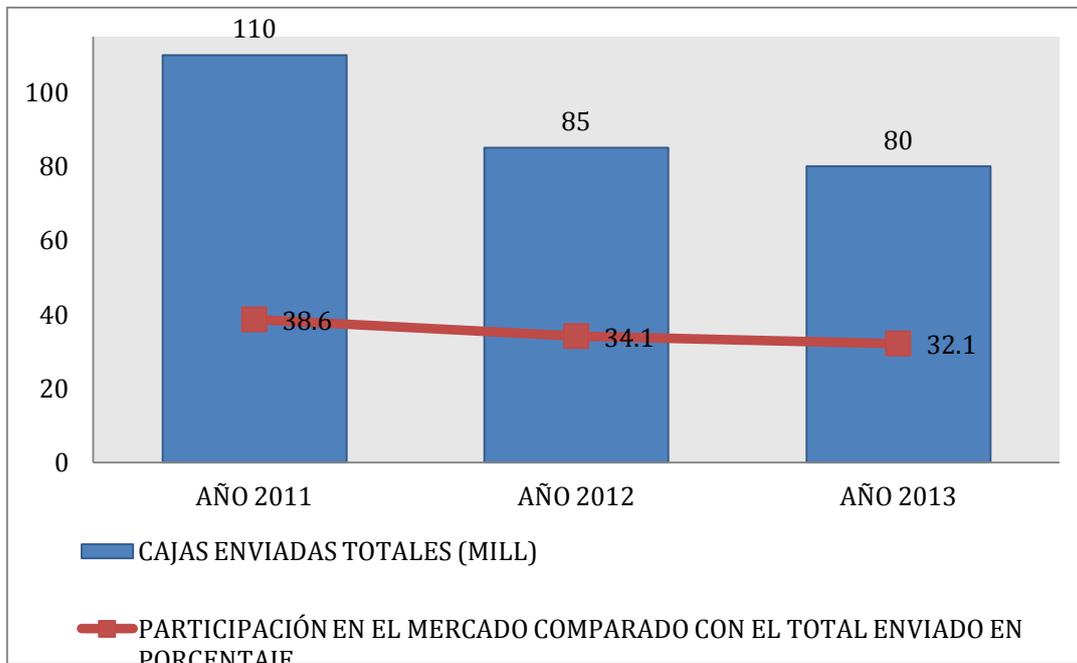
<b>TABLA 1. EXPORTACIONES 2011-2013 DE ENERO A MARZO DE CADA AÑO EN MILLONES DE CAJAS (AEBE, 2013)</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>CAJAS TOTALES (MILL)</b>	80.1	69.6	63.6
<b>PROMEDIO SEMANAL</b>	6.1	5.3	4.8

**FIGURA1. EXPORTACIONES 2011-2013 DE ENERO A MARZO DE CADA AÑO EN MILLONES DE CAJAS**



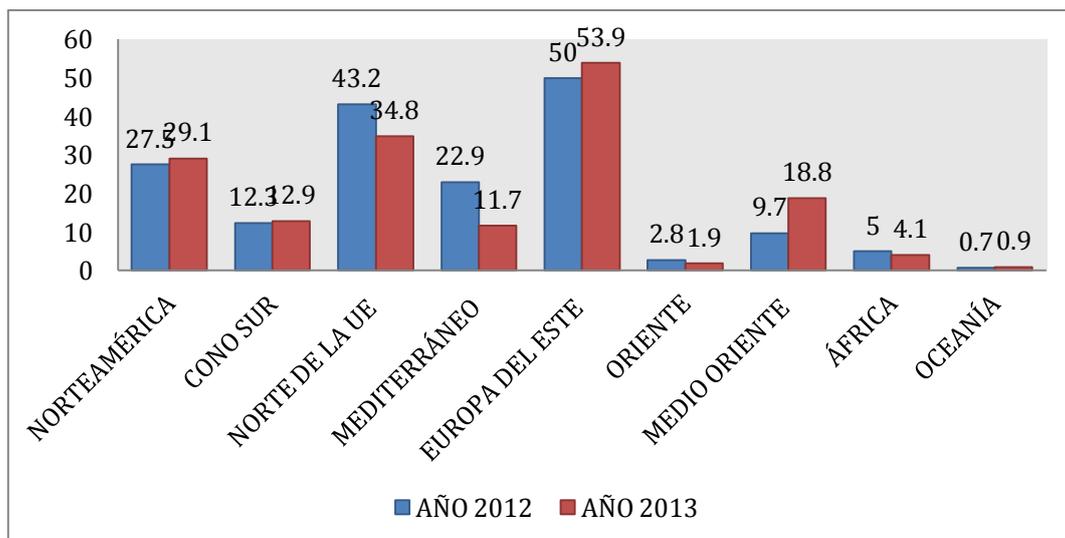
<b>TABLA 2. PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN LA UNIÓN EUROPEA</b> (Ministerio de Agricultura)			
<b>AÑOS</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>CAJAS ENVIADAS TOTALES (MILL)</b>	110	85	80
<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO COMPARADO CON EL TOTAL ENVIADO EN PORCENTAJE</b>	38.6	34.1	32.1

**FIGURA 2. PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN LA UNIÓN EUROPEA**



<b>TABLA 3 .DESTINOS DEL BANANO ECUATORIANO AÑOS 2012 Y 2013 (AEBE, 2013)</b>			
<b>ENERO/AGOSTO</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
NORTEAMÉRICA	27.5	29.1	5.9
CONO SUR	12.3	12.9	4.9
NORTE DE LA UE	43.2	34.8	-19.2
MEDITERRÁNEO	22.9	11.7	-48.6
EUROPA DEL ESTE	50	53.9	7.7
ORIENTE	2.8	1.9	-32.8
MEDIO ORIENTE	9.7	18.8	94.2
ÁFRICA	5	4.1	-18.2
OCEANÍA	0.7	0.9	22.6
TOTAL	174.4	168.5	-3.3

**FIGURA3. DESTINOS DEL BANANO ECUATORIANO AÑOS 2012 Y 2013**



### **PRECIO AL PRODUCTOR VS. PRECIO OFICIAL**

Hay que destacar que en el país, los precios de la fruta se llega a fijar de acuerdo a la ley natural económica de oferta y demanda, más sus fluctuaciones de

precios; incluyendo también variables: fletes, el clima, y libre competencia. En 13 años dolarizados pasamos de un costo de menos de 2.00 a casi 5.00 por caja un +150% versus un precio de sustentación de 2.85 (2000) a 6.00 (2013) un +110%, reduciendo la rentabilidad en -20% del productor independientemente de su productividad.

### 3.2 COMERCIALIZACIÓN PROVINCIA DEL GUAYAS

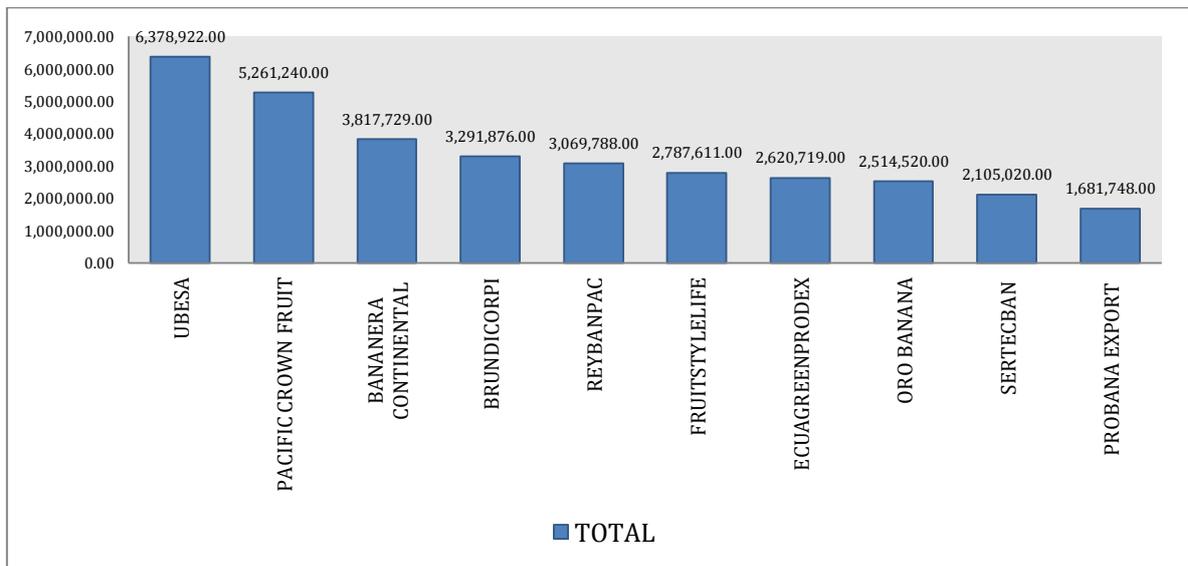
En el dinamismo bananero éste se encuentra condicionado a 2 temporadas, conocidas comúnmente entre los productores bananero como baja y alta; ésta última concierne al primer trimestre del año, justamente en ese periodo donde existe mayor demanda por factores favorables como son el clima y transporte, inclusive en zonas productoras de Centro y Sur de América sus cultivos bajan, esto implica que al haber mayor demanda sobre la oferta, la tendencia en su precio aumentará.

<b>TABLA4. EXPORTACIONES DE BANANO (RANKING CAJAS DE 43 LIBRAS) (AEBE, 2013)</b>		
<b>COMPAÑÍAS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% DE PARTICIPACIÓN</b>
UBESA	6,378,922.00	12.2
PACIFIC CROWN FRUIT	5,261,240.00	10.06
BANANERA CONTINENTAL	3,817,729.00	7.3
BRUNDICORPI	3,291,876.00	6.3
REYBANPAC	3,069,788.00	5.87
FRUITSTYLELIFE	2,787,611.00	5.33
ECUAGREENPRODEX	2,620,719.00	5.01
ORO BANANA	2,514,520.00	4.81
SERTECBAN	2,105,020.00	4.03
PROBANA EXPORT	1,681,748.00	3.22

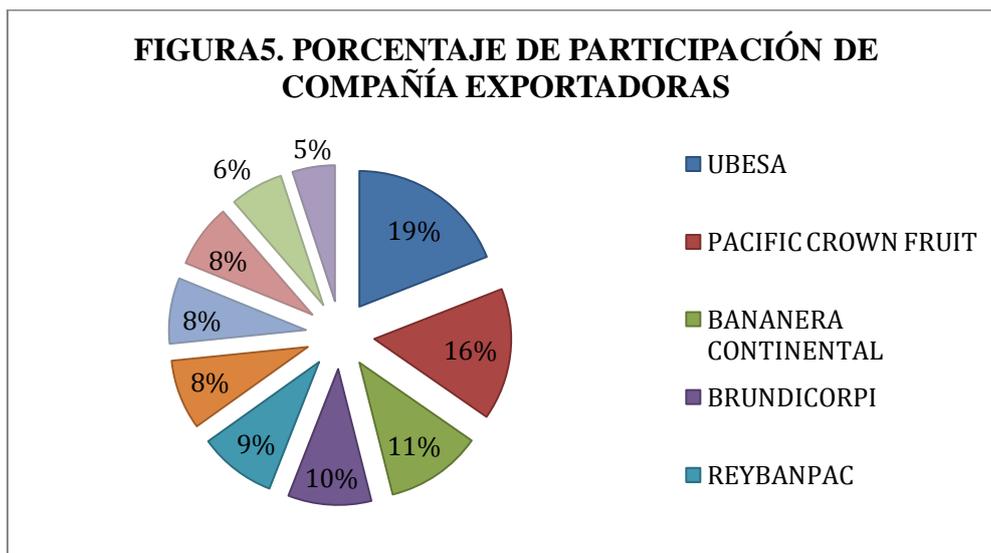
Por otro lado en la temporada baja, por los mismos factores mencionados, caso como el clima, el banano ecuatoriano lidia con otras especies, en tal razón su demanda decae y existe una oferta mayor generado por el Ecuador y vecinos; llegando a niveles de

compra por USD \$ 4,00 la caja en el contexto internacional, lo que origina innumerables pérdidas a los exportadores.

**FIGURA 4. EXPORTACIONES DE CAJAS DE BANANO**

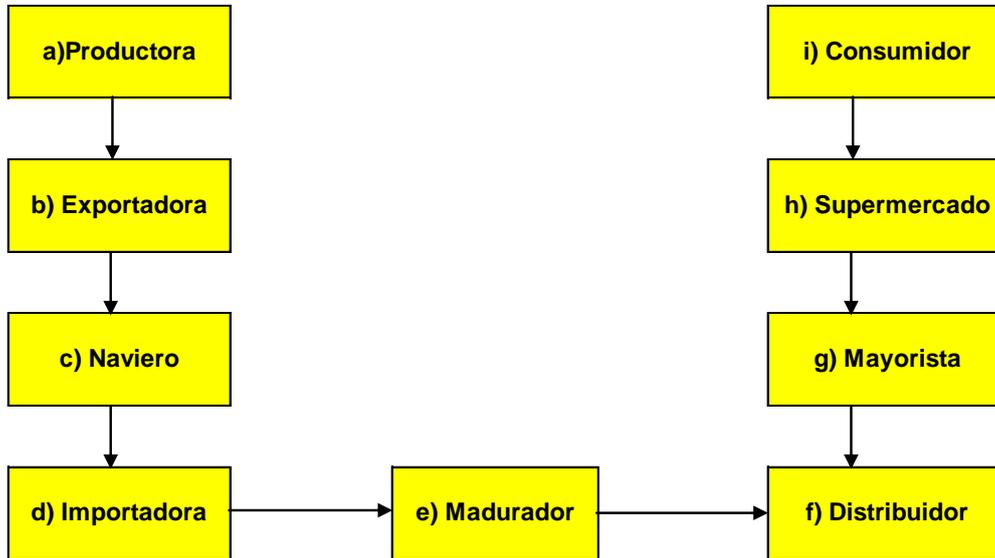


**FIGURA 5. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE COMPAÑÍA EXPORTADORAS**



#### 4. ETAPAS INTERRELACIONADAS DEL BANANO

FIGURA 6. CADENA DE VALOR DEL BANANO ECUATORIANO



Dentro de la cadena de comercialización, existen etapas que se encuentran interrelacionadas a ser consideradas como factores claves para que el movimiento de la producción bananera que es desde su explotación hasta llegar a manos del consumidor, dentro del sector exportador. La mayor concentración es en los Supermercados y a nivel Naviero.

#### 5. ANÁLISIS ECONÓMICO

Con la finalidad de determinar el análisis, en el Ecuador y en especial el sector bananero, existe Plena Competencia (Vilema, 2010), lo que se ajusta a la realidad económica dentro de sus fases. Como tal, no existen ganancias extraordinarias porque su precio de exportación se da en otras regiones productoras, al mismo tiempo existe poder adquisitivo de otras economías que demandan el fruto, lo que denota a continuación en las estadísticas de exportación del Banco Central.

**TABLA 5. Exportaciones de Banano Periodo 2000 - 2009. Expresado en Toneladas Métricas**

		-0.09%	5.23%	11.09%	-3.07%	5.37%	3.03%	5.42%	3.54%	6.90%	
Rank.		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	Ecuador	3,993,968	3,990,427	4,199,156	4,664,814	4,521,458	4,764,193	4,908,564	5,174,565	5,357,533	5,727,243
2	Costa Rica	2,079,280	1,959,272	1,873,346	2,042,570	2,016,687	1,775,519	2,183,514	2,272,332	2,070,868	1,242,200
3	Filipinas	1,599,920	2,129,309	1,684,986	1,829,384	1,797,343	2,024,321	2,311,540	1,793,930	2,192,630	1,743,898
4	Colombia	1,564,400	1,344,231	1,460,245	1,424,819	1,471,394	1,621,746	1,567,898	1,639,833	1,798,283	2,101,837
5	Guatemala	801,515	873,829	980,557	936,114	1,058,161	1,129,477	1,055,497	1,408,804	1,517,114	1,581,811
6	Bélgica	966,640	971,494	889,431	862,959	910,676	948,546	1,070,070	1,167,511	1,351,646	1,272,772
7	Honduras	374,964	428,605	441,407	453,164	571,686	545,527	515,224	566,539		519,682
8	Panamá	489,284	426,081	403,923	385,320	397,940	352,480	431,141	437,022	36,653	183,019
9	Estados Unidos	400,188	406,968	416,600	427,543	445,757	449,647	0	459,521	774,883	538,374
10	Camerún	238,170	254,102	238,412	313,723	294,886	265,457	256,625	224,546	379,579	313,627
	Resto del Mundo	1,827,938	1,803,773	1,900,785	1,876,806	2,246,002	2,330,828	2,506,804	2,521,915	6,209,661	3,092,417
		14,336,267	14,588,091	14,488,848	13,340,410	15,731,990	16,207,741	16,806,877	17,666,518	21,688,850	18,316,880

De hecho en el cuadro que se muestra a nivel de las exportaciones de banano ecuatoriano, en ese periodo, el crecimiento promedio ha sido positivo con un considerable 4.16% evaluación que llama la atención como es el caso de la República de Colombia, que tiene el mismo comportamiento crecimiento amenaza en el futuro hacia los mercados que el Ecuador exporta.

Hay que destacar, que en el mercado mundial se maneja un precio referencial, lo que no existe brechas y como tal existe un nivel de competencia y de tecnificación para suplir mercados tan exigentes como el estadounidense y europeo.

## 6. RIESGOS QUE ASUME EL INVERSIONISTA

Se ha considerado para minimizar el riesgo que asume el inversionista bananero Guayaquileño, el enfoque sobre el Diamante de Competitividad de Porter, con la

finalidad de que sirva como herramienta para el análisis del tipo fuentes de ventaja competitiva a necesitar con el fin de mejorar la capacidad de su inversión, tomar decisiones para la configuración del negocio, su reorientación hacia el contexto de agregarle más valor a su cadena de distribución.

El modelo del Diamante de Porter, brinda un esquema desarrollado que permite comprender un enfoque competitivo de un sector, una región o un país en el contexto mundial. Este esquema se lo usa, para regiones territoriales principalmente (Tallman, 2009). En los libros de ciencia económica, se menciona normalmente, sus factores de ventaja comparativa entre regiones territoriales, tal como se señala a continuación:

A. Territorio

B. Ubicación

C. Recursos naturales

D. Labores de Trabajo o mano de Obra

E. Población local.

Porter señala que el crecimiento industrial sostenido se ha visto casi nunca construida por encima de factores hereditarios básicos mencionados. La abundancia de tales factores puede socavar la ventaja competitiva, por lo que en su modelo introdujo el concepto de "clúster" o grupos de empresas interconectadas, proveedores, industrias relacionadas, y las instituciones que surgen en determinados lugares. En el caso de la investigación, se concentra en los productores de banano.

Tales segmentos, se desarrollan en ubicaciones donde sus recursos son suficientes y de eficientes capacidad; por lo que estos alcanzan un nivel especial, permitiéndoles una posición dominante en una actividad económica y competitiva sobre otras regiones, logrando Superioridad en el área tal como lo menciona (Castillo, 2010).

Estos clúster, pueden contribuir a la competitividad bajo las siguientes maneras:

- 1.- Emprendimientos a nuevos negocios en el campo.
- 2.- Innovación en las actividades.
- 3.- Aumento de la competitividad de los negocios que se encuentran en el Clúster.

Como regla ventaja competitiva de las naciones ha sido el resultado de 4 factores interrelacionados y actividades avanzadas entre las empresas de los clústeres. Estos pueden ser influenciados de una manera pro-activa por parte del gobierno.

Estos factores interrelacionados avanzados para obtener una ventaja competitiva para los países o regiones en el marco del Diamante de Porter son:

**1. Industrias de apoyo:** En el intercambio de información gracias a las proximidades de las Industrias, éstas promocionan constantemente un intercambio de ideas innovadoras. (Tallman, 2009)

**2. Estrategia de Estructura, Empresa y Rivalidad:** El mundo está dominado por condiciones dinámicas, y es la competencia directa que impulsa a las empresas a trabajar por los aumentos en la productividad y la innovación.

3. **Condiciones de los factores** Porter señala llama a los factores clave de la producción como factores especializados, y que por lo general estos no se heredan. Tales factores especializados son: Infraestructura, capital y Mano de obra calificada. (Milla, 2012)

**Porter, también señala que existen** factores no clave o factores comunes, tales como Materia Prima y Mano de obra no calificada, por lo que las convierte de fácil obtención y, como tal, no conciben ventaja competitiva. Sin embargo, los factores especializados implican grandes inversiones, de forma sostenida.

**4. Condiciones de demanda.** Una de los más exigentes de las empresas en una economía. Es crucial, porque a mejor competitividad, mayor será la presión que determinan las empresas a través de productos totalmente innovadores, a través de alta calidad, etc).

## **6.1 Riesgo de Producto.**

### **6.1.1 Industrias de Apoyo Relacionados**

En el caso del sector bananero, dentro de ésta variable se debe tener como tal, un marco jurídico que favorezca la competencia, limite el oligopsonio y exista incentivos con la finalidad de promover la competencia intensa entre las productoras y exportadoras, y que respalden el ingreso de nuevos participantes al sector. (Comercio, Control ambiental de las bananeras, 2013)

Inclusive, la creación de un Frente de las Provincias Productoras Costeñas (94% se concentra en la Costa), puede propiciar un escenario favorable para la inversión en tecnología con el fin de optimizar los procesos productivos en la provincia del Guayas, concebir valor agregado y reducir mucho más el problema ambiental; a esto se suma una estrategia basada en el largo plazo, sostenibles en el tiempo y que marque un sentido diferenciador en la innovación. Las provincias que presentan mayores problemas son la Provincia de El Oro (deterioro en la calidad de los suelos, uso indiscriminado de pesticidas y fungicidas, inadecuados manejo de desechos de sólidos), mientras que en la Provincia de Los Ríos, están cambiando de forma paulatina sus cultivos, reemplazándolos por Plátano y Maíz por la informalidad que existe. (Armijos R. M., 2012)

### **Ventajas competitivas**

- Formación académica en Universidades agrícolas de la Provincia del Guayas, concernida con el medio, tales como: Universidad Agraria (Guayaquil), UNEMI en la ciudad de Milagro.
- Importantes empresas comercializadoras de fertilizantes. En la Provincia del Guayas, existen al menos 3 empresas dedicadas a esta labor las cuales realizan I+D investigación y desarrollo de forma constante. (Araúz, 2012)
- Asociaciones de productores. Existen en la provincia del Guayas al menos 3467 productores repartidos; sin embargo, la provincia de El Oro, es la que presenta mayor número de productores 4159, sin embargo la más fraccionada en número de asociaciones llegando a 448, sin olvidar la provincia de Los Ríos que alcanza apenas 1125 productores entre grandes, medianos y pequeños. (Comercio,

Plátano y maíz sustituyen al banano, 2013)

### **Desventajas competitivas**

- Insumos agrícolas, equipos y materiales: De acuerdo a (Araúz, 2012) los materiales importados en el Ecuador para el sector son los más desarrollados tecnológicamente y lamentablemente no existe un horizonte que sean producidos en el país.
- El CONABAN - Consejo Nacional de Banano, se percibe que no tiene suficiente interrelación con los pequeños productores, por lo que se traduce que la provincia de El Oro al momento de crear un clima de negociación, es la provincia más desprotegida.
- El sector bananero ecuatoriano carece de innovación, de centros de investigación tanto públicos como privados lo que incide a una lenta respuesta a plagas y enfermedades propias de estos cultivos.
- Pobre participación de Instituciones Educativas al sector. Las importantes universidades se ubican en Guayaquil. La provincia de Los Ríos y El Oro lo académico no tiene enfoque.

#### **6.1.2 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas.**

La inclinación mundial a los acuerdos comerciales, a su apertura, como también a las nuevas exigencias fitosanitarias (AGROBAN, 2013), al cumplimiento de labores ambientales, exigen a que las exportadoras del sector modifique su táctica competitiva, que cotidianamente ha estado fundada en las ventajas comparativas de los factores. Los

principios de ventaja competitiva del sector ecuatoriano básicamente han reposado en el escenario favorable, su cantidad y diversidad de recursos naturales, tales ventajas, que en el siglo pasado permitieron competir en el mercado mundial con éxito, en la actualidad se están transformando en insostenibles e insuficientes en el largo plazo. (Vizcaino, 2001)

La recomendación inicial en el sector, es prevalecer la mejora continua e incrementar el nivel de innovación. La generación y uso de tecnologías se traducirá en una ventaja competitiva para el productor bananero.

### **Ventajas competitivas**

- El país ha diversificado el mercado, distribuyendo la fruta a países del Asia y Europa del Este donde éste último ha notado un crecimiento notable en 6 años. (Araúz, 2012)
- La producción y comercialización bananera está mayoritariamente en manos de Empresas ecuatorianas.
- Emprendimientos de banano orgánico para la exportación.

### **Desventajas Competitivas**

- Pobre Cooperación productor-exportador.- Uno de los temas claves que es el acontecer diario, el cual se encuentra afectado por la estacionalidad de la demanda internacional, motivando una eterna lucha en el verdadero pago por caja al productor, a pesar de existir un precio oficial normalizado. Otra variable que se suma, en este escenario es el no cumplimiento de los contratos lo que se ha tornado costumbre, y mucho más se da en los pequeños productores, quienes en temporada alta procuran ubicar su cosecha al mejor ofertante, no obstante en

temporada baja sufren enormes pérdidas.

- Productores fraccionados.- En la zona de Guayas existen grandes, medianos y pequeños productores, con una eficiente administración la cual han conseguido con el paso de los años tal como lo menciona Alberto Triviño (2012). En la zona de El Oro, por el contrario existe gran cantidad de pequeños productores, sostiene de serios problemas ambientales, de salud, económicos, sociales y migratorios. (Armijos R. M., 2012)
- La investigación y desarrollo del sector bananeros es adquirida de América Central.
- Existe una tendencia al conflicto entre Productores y Exportadores producto de la informalidad.

## **6.2 Riesgo de Inventario.**

### **6.2.1 Condiciones de los Factores de producción**

Es de sospechar que si el Ecuador es huérfano de centros de investigación, su nivel científico y técnico del sector bananero será bajo, mucho más, si no se decide el uso de herramientas de vanguardia en especial en comunicación en el país, como la red de Redes (Internet), el sector se encuentra limitado. (Vizcaino, 2001)

Sin embargo, en el Ecuador para poder para comprobar la incidencia de la tecnología en el ejercicio del sector bananero es conveniente aplicar los diversos indicadores para que pueda aportar la forma en que se desarrolla y adopta el uso de la tecnología.

- ✓ El empleo de Maquinarias o tecnología.
- ✓ Niveles de aplicación de fertilizantes.

- ✓ Rendimiento y productividad de mano de obra.
- ✓ El periodo de la investigación.
- ✓ Disponibilidad de crédito.

### **Ventajas Competitivas**

- La industria de la Provincia del Guayas, tiene un extenso número de competidores en cuanto a producción de banano y suministro de insumos agrícolas.
- Su cercanía con el Puerto Marítimo, hace que la producción bananera y su comercialización se vuelva ideal en su logística, que en la mayoría se encuentra en manos de empresarios ecuatorianos. El rol de las empresas transnacionales, es minoritario. (Araúz, 2012)
- Condiciones propicias debido su excelente ubicación geográfica. En la provincia del Guayas, cuenta con su capacidad productiva de la cuenca potencialmente inmensa, más con sus canales fluviales en especial los ríos Daule y Babahoyo hace que la zona se vuelva privilegiada.
- Infraestructura Portuaria y vial de excelentes condiciones. Ecuador tiene cuatro buenas opciones en orden de Prioridad, Puerto de Guayaquil, Pto. Bolívar, Manta y Esmeraldas.

### **Desventajas Competitivas**

- Falta de Intervención eficaz de Organismos de Control especializados en el tema bananero. (Riofrío, 2012)
- Uso inadecuados de Agroquímicos.

- Faltas a reglamentos de saneamientos ambiental bananero y reglamento ambiental agrícola. centroamericana.
- Ausencia de innovación tecnológica en el sector, que fomente a la calidad y productividad.
- Ausencia de información y promoción sobre mercados.

### **6.2.2 Condiciones de Demanda.**

El sector bananero ecuatoriano no ha tenido la necesidad de renovar su nivel tecnológico, dado que la exigencia local con respecto a la demanda es relativamente bajo, sin embargo será el considerar ésta variable este incidiría el nivel de la competencia (Vizcaino, 2001). Por lo general en países de la región, las personas que se encuentran en el sector bananero y agrícola, primordialmente en el sector exportador ecuatoriano, los productos se tratan bajo dos modalidades:

- Productos de rechazo y para su consumo de forma local.
- Productos representativos para la exportación.

### **Ventajas competitivas**

- Incremento de la demanda mundial en países de Europa del Este y Asia.
- Bajo costo con respecto al de otras frutas.
- Inclínación de la población mundial hacia el consumo orgánico, de frutas y vegetales.
- Inclínación global hacia el dispendio frutos orgánicos.

### **Desventajas competitivas**

- En el Ecuador, muy pocas compañías tienen la mayoría del mercado de banano para su distribución en el exterior.
- No hay investigación útil formal del mercado de banano a Productores pequeños y medianos en cuanto a preferencias y puntos de distribución. Precio mundial de la caja del banano sujeto a estacionalidad.
- Por parte de organismos gubernamentales no existe control de producción interna y búsqueda a nuevos mercados.
- No existen iniciativas por parte de los Productores y ente gubernamentales sobre la Promoción de la fruta. Son las empresas trasnacionales que brindan la publicidad.

## 7. CONCLUSIONES

CUADRO COMPARATIVO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD				
	Datos Generales	<b>Guayas</b>	<b>El Oro</b>	<b>Los Ríos</b>
	Productores Grandes : >100 Has	107	56	130
	Productores Medianos : Entre 80 - 100Has	418	327	486
	Productores Pequeños : <80 has	3467	4159	1125
<b>Rivalidad y Estrategia</b>	Colaboración Productor- Exportador	↓	↓	↓
	Productores Fraccionados	→	↓	→
	Control/Gubernamental	→	→	→
	Diversificación de Productos	↑	↑	↓
	Investigación y Desarrollo	↓	↓	↓
<b>Industria de Apoyo Relacionados</b>	Centros Académicos Cercanos	↑	↓	↓
	Disponibilidad de Fertilizantes	↑	↑	→
	Asociaciones de Productores	↑	↑	↓
	Interrelacion Entes Gubernamentales	↓	↓	↓
	Innovación	→	→	→
<b>Factores</b>	Escenario Propicio para la Producción	↑	↑	↑
	Infraestructura Portuaria y Vial	↑	↑	↓
	Mano de Obra	↑	→	↓
	Tecnificación de Productores	↑	→	→
<b>Condiciones de la Demanda</b>	Inclinación a la Exportación	↑	↑	→
	Tendencia al Consumo Local	↓	↓	↓
	Informac. Disponible a Productores	↓	↓	↓
	Iniciativas de Promoción	↓	↓	↓
↑	En Crecimiento			
↓	Muy bajo o nada.			
→	Se mantiene con expectativas			
Elaborado por: Iván Marcel Cabrera				

Dentro del análisis e investigación que se ha sostenido con las 3 provincias principales productoras, se sostiene que la Provincia del Guayas es la que mejor se encuentra de los parámetros de competitividad. Esto implica a presentarse como una provincia que posee menores riesgos a producir. Sin embargo, el rendimiento y tecnificación de la Provincia de los Ríos no se lo desconoce debido a sus buenos parámetros aunque cerca de 4000 hectáreas de producción de banano estén reemplazando con producción de Maíz y Plátano. La provincia de El Oro, debido a su fraccionamiento entre productores y al incremento de asociaciones de Productores, sumado a problemas a la inestabilidad de la mano de obra no calificada más problemas al uso inadecuado de agroquímicos, ésta última Provincia tiende a tener mayores riesgos de producir e invertir.

## **8. RECOMENDACIONES**

- Creación de una Subsecretaría de Banano, de carácter urgente para una planificación estratégica a largo plazo.
- La falta de innovación y tecnificación en productoras de Banano en el país, más un escenario informal, el Ecuador está condenado a salir del ranking privilegiado a mediano plazo.
- La estabilidad política y el nivel de riesgo del país han influido en los niveles de inversión que actualmente tiene el país. Aún a pesar de que la Inversión Extranjera directa haya disminuido, se presentan perspectivas a corto plazo de que ésta suba, por lo tanto, las actividades agrícolas y agroindustriales se fortalezcan en el mediano plazo, a partir del nuevo modelo de Sustitución de Importaciones.
- Otro factor importante, es que se imparta programas de Alta Gerencia por parte de Entidades Educativas al manejo del cultivo de banano y a la inserción de tecnologías, para que el país se embarque a la Productividad.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía

- AEBE. (2013). *Exportaciones 2011 - 2013 Enero a Marzo* . Guayaquil: Bananotas.
- AGROBAN. (4 de Noviembre de 2013). *BIOTECNOLOGÍA, UNA ALTERNATIVA SUSTENTABLE PARA LA AGRICULTURA MODERNA*. Obtenido de agroban.com.ec: <http://agroban.com.ec/biotecnologia-una-alternativa-sustentable-para-la-agricultura-moderna/>
- Araúz, E. M. (2012). *El cluster del Banano : Diagnóstico y Recomendaciones*. Guayaquil: IDE BUSINESS SCHOOL.
- Armijos, R. M. (2012). *La Actividad bananera en el Ecuador*. Quito: Ecolex.
- Armijos, R. M. (2012). *La Actividad Bananera en el Ecuador*. Quito: Ecolex.
- Castillo, E. L. (12 de Septiembre de 2010). *Entendiendo el Diamante de Porter*. (slideshare, Ed.)
- Comercio, D. E. (02 de Junio de 2013). Control ambiental de las bananeras. *Control ambiental de las bananeras*.
- Comercio, D. E. (31 de Mayo de 2013). Plátano y maíz sustituyen al banano. *Plátano y maíz sustituyen al banano*.
- Guerrero, S. F. (Octubre 2011). *Diagnóstico de : El Territorio del norte de Guayas y Los Ríos*”. Guayaquil: USM, Grupo Dialogo Rural. .
- INEC. (2012). *Censo Nacional Agrícola Ecuatoriano IV Edición*. Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Inversiones., I. d. (2013). *Análisis Sector Banano* . Guayaquil: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. ProEcuador. .
- Maria Coello Salguero. (2009). *Cadena de Logística de Exportación de Banano en el Ecuador*. Guayaquil: Espol.
- Master, N. (2008). *NationMaster*. Obtenido de nationmaster.com: <http://www.nationmaster.com/country-info/profiles/Ecuador/Agriculture>
- Milla, D. M. (2012). *La Elaboración de Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Agricultura, G. A. (s.f.). *PORTAL BANANERO*. Obtenido de Enlaces de Interés: <http://portalbananero.agricultura.gob.ec/index.php/enlaces>
- Riofrío, J. (2012). *Perspectivas del Banano Ecuatoriano*. Guayaquil: Propia.
- Tallman, S. (2009). *Global Strategy*. United Kingdom: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://www.vectorstudy.com/management-theories/diamond-model>
- Vilema, F. (2010). *Banana Republic: Un Análisis de Competitividad entre Ecuador y Asia Pacífico*. Guayaquil.
- Vizcaino, J. Z. (2001). *Diagnóstico de la Agrotecnología en Ecuador*. Quito: FUNDAGRO, ESPOL, INCAE.